

**LA PART DES STYLES CONJECTURAUX DE DECISION DANS
L'EVOLUTION DES FIRMES.**

*Une approche empirique de la dynamique des firmes à travers des apports des Théories de la
Décision et de la Cognition Humaine appliquées aux organisations*

Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du
DOCTORAT de l'Université en Sciences de Gestion,

par

Bachir MAZOUZ

Président du Jury

Monsieur Alain DESREUMAUX
Professeur des Universités, Lille I
Directeur de la recherche, IAE de Lille

Directeur de Thèse

Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE
Professeur des Universités, Lille I
Directeur Général du Groupe ESC-Lille

Rapporteurs

Madame Marie-José AVENIER
Directeur de Recherche CNRS, Université Lyon 3

Monsieur Marcel CAPET
Professeur Emérite, Université Paris I- Panthéon-Sorbonne

Suffragants

Monsieur Roger DECLERCK
Directeur du Centre International de Management et Analyse de Projets
CIMAP Groupe ESC-Lille

Monsieur Jean HOFACK
Directeur scientifique, Groupe ESC-Lille

Monsieur Jean LE DOUX
Directeur Général de DUJARDIN MONTBARD SOMENOR (DMS)

Lille, jeudi 08 octobre 1998



Selon une tradition bien établie, l'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Cette recherche est à son auteur ce qu'un voyage dans le désert est à son explorateur ; un récit intime d'une aventure qui l'a conduit et le conduit toujours, loin des siens et des lieux qui l'habitent, vers une destination qu'il ne savait ni saurais augurer. Enflammé par ses rêves, assiégé par les angoisses et affaibli par l'exil, il croyait entendre des voix lui murmurer que la recherche serait sans fin et que les provendes s'épuiseraient avant terme, alors... alors il a continué sa marche pour s'engloutir dans les mirages de sa quête. Comme lui, parcourant les dunes et les oasis de la recherche, j'ai rencontré sur mon chemin des femmes et des hommes à qui l'étendue de l'univers et sa diversité n'ont jamais fait peur. Par leur parole, leurs oeuvres et leurs ambitions ces hommes et ces femmes m'ont prodigué des encouragements, fourni des idées, fait confiance et par dessus tout ils m'ont apporté réconfort et aides dans les moments les plus durs de cette quête. Par leurs gestes d'amitié, leur humanité persistante et leur indulgence, ils m'ont appris et j'ai compris qu'au-delà des statuts prédéfinis et des chemins tout tracés il y a la simplicité de la vie, la grandeur de la générosité et les vertus du partage.

*Je ne saurais exprimer à travers ces quelques mots de remerciement toute ma gratitude envers Monsieur le Professeur **Jean-Pierre DEBOURSE** pour avoir accepté de diriger mes réflexions. Les enseignements théoriques et les orientations pratiques dont a bénéficié cette phase d'initiation à la recherche doivent beaucoup à la confiance stimulante de son directeur. Merci Professeur Jean-Pierre DEBOURSE pour vos enseignements, votre humanité et pour toute l'aide que j'ai reçu de votre part. Dieu seul sait oh combien je vous suis profondément reconnaissant.*

*Un lien particulier m'attache à Monsieur le Professeur **Marcel CAPET** qui, après avoir été profondément mêlé à ma recherche, a été un Maître disponible et encourageant. Son immense expérience, ses conseils et ses critiques ont été d'un apport considérable à cette thèse. Je voudrais également le remercier pour avoir accepté de participer au Jury de soutenance.*

*Mes remerciements vont à Madame **Marie-José AVENIER** pour l'attention qu'elle a bien voulu porter à mon travail et pour m'avoir honoré en acceptant d'être Rapporteur au Jury de soutenance.*

*Des perspectives à la fois académiques et pratiques me sont ouvertes grâce aux soutiens infaillibles que m'apportent Messieurs les Professeurs **Taïeb HAFSI** de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal et **Roger DECLERCK** du Centre International de Management et d'Analyse de Projets (CIMAP, ESC-Lille). Je tiens à leur exprimer ma sincère reconnaissance.*

De nombreuses personnes remarquables appartenant à l'Université, à l'Entreprise ou rencontré sur le chemin de la thèse m'ont patiemment aidé et soutenu au cours de cette quête.

*Plus particulièrement, je pense à Monsieur le Professeur **Alain DESREUMAUX**, à Monsieur **Jean HOFLACK**, de l'Université Lille 1, à Monsieur **Jacques LAURIOL** de l'ESC-Toulouse, à mes amis **Slimane HADAJ** de l'IAE de Lille et **Gérard DOKOU** de l'Université du Littoral.*

*Aussi, mes remerciements vont à Messieurs les Directeurs Généraux **Jean LE DOUX** de DMS, **Michel PELETAN** et Madame **TRANOY** de BOSSU CUVILIER, **Denis LEBARBIER** de OLIVER DESFORGES et **Hubert VANROBAIS** de Publicis Houra. Tous ont bien voulu me recevoir, m'ouvrir leurs portes et accepté de répondre à mes questions qui parfois frôlaient le confidentiel.*

*Je ne manquerai ni de sincérité ni de mémoire pour me rappeler la contribution de chacune des personnes citées ci-après dans la réalisation de cette thèse. Plus particulièrement, j'adresse mes remerciements à Monsieur **Didier ARCHANGE** pour m'avoir aidé à me documenter, à mes amis **Olivier DE LA VILLARMOIS** et **Dris FARISSI** pour m'avoir prêté attention et assistance durant toute la phase de traitement statistique des données empiriques et pour leur sympathie. Un grand merci à mon ami **Saïd KHALDOUNE** du département informatique de l'IAE-Lille pour sa disponibilité et sa compréhension.*

*La version finale de mon travail de thèse doit beaucoup dans sa clarté à Mesdemoiselles **Corinne PIESSE** et **Stéphanie DEBRABANT**. Elles ont bien voulu me témoigner leur amitié en acceptant la fastidieuse responsabilité de corriger les fautes d'orthographe et de syntaxe. Qu'elles trouvent ici l'expression de mes reconnaissances les plus sincères. Je les rassure, par ailleurs, que les parties résiduelles d'une syntaxe mal articulée, d'une grammaire non maîtrisée ou d'une orthographe erronée me sont personnellement attribuées.*

Que mes amis et collègues du laboratoire Vie des Firmes, du CLAREE URA 936 CNRS, de l'IAE de Lille, du CIMAP, de l'ESC-Lille, de l'IUT-TC de l'Université de Dunkerque et de l'IFRESI ne se croient pas oubliés. Leur soutien m'était très précieux.

*Une gratitude stimulante et nostalgique me rattache à tous ceux, qui de l'autre côté de la Méditerranée, m'ont apporté affection, courage et endurance tout au long de cette aventure. Ma pensée est à la mémoire de mon oncle **Benfréha SENNI**, pour sa science, sa patience et son honnêteté, ainsi qu'à mon maître **Abdelkader DJELLI**, pour l'exemple de patience, de rigueur et de modestie qu'il donne à ses élèves.*

*Que ma mère **H'biba**, mon père **Benkhadda**, mes sœurs **Mami**, **Hanafia** et **Zéhor** ainsi que mes frères **Hachemi**, **Mustafa** et **Mohammed Lamine** me pardonnent ma longue absence.*

A celle qui prenait ma main droite avec douceur pour « *m'apprendre à écrire droit et sans rature, disait-elle* »

A celui qui me disait, au début de chaque année scolaire, sans employer la moindre parole ni le moindre geste, « *un peu de savoir, c'est beaucoup de liberté* ».

à Ma mère **H'BIBA** et à Mon père **BENKHADDA**

Que ce (volume) leur témoigne des plus nobles sentiments que je porte pour eux, un respect absolu et un amour éternel.

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
----------------------------	---

PREMIÈRE PARTIE :

DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE ET DISCRETION MANAGÉRIALE

CHAPITRE I	16
------------	----

AUX ABORDS D'UNE APPROCHE VOLONTARISTE DE LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES

A. CHOIX THÉORIQUE DU CHERCHEUR.....	18
1. <i>Éléments de positionnement théorique de la recherche.</i>	18
2. <i>Postulats de la recherche.</i>	22
B. CHOIX PARADIGMATIQUE DU CHERCHEUR.	25

CHAPITRE II	33
-------------	----

FOCALISATION OU PARTIALITÉ DE LA PROBLÉMATIQUE ?

A. DIVERSITÉ ET DIVERGENCE DES ANALYSES EN SCIENCES DE GESTION.	34
B. LE NIVEAU D'ANALYSE RETENU POUR LA RECHERCHE.....	40
C. GÉNÉALOGIE DE NOTRE RECHERCHE.	44
1. <i>Une prémisses philosophique de la problématique du changement :</i> <i>la virtualité des sens et l'immuabilité des idées.</i>	44
2. <i>Les développements empiriques :</i> <i>la cognition humaine, les processus de décision et la problématique du changement.</i>	47
D. LE CONTENU DE NOS INTERROGATIONS DE RECHERCHE.	52
E. CORPUS HYPOTHÉTIQUE.....	56

MÉSO-CAUSALITÉ OU "COACTIVATION" DÉCISIONNELLE ?

A.	LA PROBLÉMATIQUE DES CHOIX STRATÉGIQUES EFFECTUÉS ET DES TRAJECTOIRES ÉVOLUTIVES OPÉRÉES.	69
1.	<i>La problématique des remaniements stratégiques</i>	71
2.	<i>La problématique des retournements et des redressements stratégiques : une question de croyance, de valeurs et d'interprétation des cadres dirigeants</i>	77
B.	L'INTENTIONNALITÉ COMPROMISE : LES NOTIONS D'ÉMERGENCE, D'ÉVÉNEMENTIEL DÉCISIF ET DE POINTS D'INFLEXION DANS LA TRAJECTOIRE D'ÉVOLUTION.	89
1.	<i>Le "non programmé" de Herbert A. SIMON et "émergent" de Henri MINTZBERG</i>	97
2.	<i>L'idée d'émergence : les apports de Karl E. WEICK et James G. MARCH</i>	108
	CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	117

DEUXIÈME PARTIE :

ENVIRONNEMENT COMPLEXE, COGNITION MANAGÉRIALE ET STYLES DE DÉCISION DANS LES ENTREPRISES

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE FACE À LA COMPLEXITÉ ENVIRONNEMENTALE

A.	LA COMPLEXITÉ ENVIRONNEMENTALE.....	127
1.	<i>L' " interaction " ou l'apport de la pensée complexe à la gestion</i>	128
2.	<i>De l'environnement du décideur et de sa virtualité : l'environnement cognitif et psycho-sociologique de la décision</i>	134
2. 1.	<i>Des dites " objectivité " et " subjectivité " de l'environnement de la décision managériale</i>	137
2. 2.	<i>De la " virtualité " de l'environnement des décideurs</i>	144
B.	DÉCIDER DANS LA COMPLEXITÉ.....	153
1.	<i>Des décideurs complexes pour affronter la complexité environnementale ? Recherches en cours</i>	158
2.	<i>La complexité cognitive des dirigeants : sa nature et ses déterminants</i>	164

FONDEMENTS ET ÉLARGISSEMENTS DE LA THÉORIE DE LA DÉCISION APPLIQUÉE AUX ORGANISATIONS :

De l'optimum au satisfaisant, par les processus de décision

A.	A PROPOS DE QUELQUES MODÈLES DÉCISIONNELS DE BASE.....	177
	1. <i>La modélisation économique ou la rationalité substantive.....</i>	178
	2. <i>La modélisation procédurale ou la rationalité limitée.....</i>	181
B.	LES APPROCHES PAR LES PROCESSUS DE DÉCISION.....	185
	1. <i>La décision ?</i> <i>Un postulat épistémologique.....</i>	188
	2. <i>Un paradigme :</i> <i>Les approches cognitives de la décision.....</i>	192
	3. <i>Les processus de décision.....</i>	198

COGNITION MANAGÉRIALE ET PROCESSUS DE DÉCISION :

**Quelques éléments utiles à la réflexion sur la problématique de la diversité et de la
différenciation comportementales des firmes.**

A.	STYLES COGNITIFS ET COMPORTEMENTS DÉCISIONNELS DES MANAGERS.....	221
	1. <i>Les styles cognitifs et les styles de décision :</i> <i>Les apports des neurosciences aux sciences de gestion.....</i>	222
	1. 1. <i>L'asymétrie cérébrale,</i> <i>mythe ou réalité scientifique ?.....</i>	225
	1. 2. <i>Les formes d'intelligence humaine ou les thèses de la pluralité des facultés</i> <i>cognitives.....</i>	232
	2. <i>Les styles cognitifs et les styles de décision :</i> <i>L'instabilité conceptuelle et les difficultés métriques persistent.....</i>	237
	2. 1. <i>L'indicateur stéréotypique de BEM (1974 ; 1977).....</i>	239
	2. 2. <i>L'indicateur de TORRANCE (1979 ; 1980).....</i>	240
	2. 3. <i>L'indicateur de KOLB (1976 ;1979).....</i>	243
	2. 4. <i>L'indicateur typologique de MYERS-BRIGGS (1963-1980).....</i>	244
	2. 5. <i>L'indicateur de dépendance de WITKIN (1962, 1967,1981).....</i>	247
B.	LES STYLES COGNITIFS ET LES STYLES DE DÉCISION : Les efforts d'adaptation et d'opérationnalisation des thèses fondées neurophysiologiquement et psychologiquement.....	251

LES STYLES CONJECTURAUX DE DÉCISION

A.	LES APPORTS DE " LA COGNITION <i>IN SITU</i> " AUX THÉORIES DE LA DÉCISION MANAGÉRIALE.....	265
B.	ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DES STYLES CONJECTURAUX DE DÉCISION.....	271
1.	<i>Les facultés conjecturales :</i> <i>une conception complexe et pluraliste de la cognition humaine.....</i>	<i>276</i>
2.	<i>Spécificités des styles conjecturaux de décision.....</i>	<i>278</i>
2. 1.	<i>Les spécificités procédurales.....</i>	<i>281</i>
2. 2.	<i>Les spécificités situationnelles ou contextuelles.....</i>	<i>281</i>
2. 3.	<i>Les spécificités liées aux informations disponibles.....</i>	<i>282</i>
C.	LES ÉLÉMENTS D'UNE APPROCHE COGNITIVE DU CONCEPT " CONJECTURE ".....	284
1.	<i>Des précisions terminologiques au concept " conjecture ".....</i>	<i>286</i>
2.	<i>Le concept " conjecture " chez les mathématiciens et les économistes.....</i>	<i>288</i>
3.	<i>Conjecture : entre la symétrie Souvenir-Prévision et l'asymétrie Action-Projet.....</i>	<i>294</i>
4.	<i>Une approche cognitive du concept " conjecture ".....</i>	<i>302</i>
D.	A PROPOS DE QUELQUES MODES CONJECTURAUX DE DÉCISION.....	306
1.	<i>Les facultés cognitives extrasensorielles.....</i>	<i>309</i>
2.	<i>L'instant créatif.....</i>	<i>313</i>
3.	<i>La pensée latérale.....</i>	<i>314</i>
4.	<i>L'essai-corrections ou la docilité humaine.....</i>	<i>315</i>
	CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	317

TROISIÈME PARTIE :

STRUCTURATION, COMPATIBILITÉ MÉTHODOLOGIQUES ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les impératifs et les outputs d'une démonstration empirique

"MÉTHODES DE TERRAIN" :

Présentations théoriques, recommandations pratiques et modèles en perspective

A.	LES CONTRIBUTIONS DE D. MILLER ET P. H. FRIESEN.....	331
1.	<i>Une présentation critique des méthodes de recherche.....</i>	<i>331</i>
2.	<i>Recommandations et perspectives méthodologiques.....</i>	<i>339</i>
2. 1.	<i>Des champs d'investigation et d'analyse larges.....</i>	<i>340</i>
2. 2.	<i>Une analyse multidimensionnelle.....</i>	<i>340</i>

B.	LES CONTRIBUTIONS DE C. SNOW, D. HAMBRICK ET J. B. THOMAS	341
1.	<i>Généralité des recommandations et unité épistémologique.</i>	341
2.	<i>Echantillonnage ? et Méthode ?</i> <i>Deux questions fondées.</i>	343
C.	CHARLES C. SNOW ET DONALD HAMBRICK : UNE RÉPONSE PRATIQUE AU PROBLÈME DE L'HOMOGENÉITÉ /HÉTÉROGENÉITÉ.	345
1.	<i>L'homogénéité /hétérogénéité :</i> <i>Relativité des Concepts d'analyse et des systèmes de mesure de variables</i>	345
2.	<i>A l'homogénéité /hétérogénéité,</i> <i>une solution pratique.</i>	348
2. 1.	<i>Une pré-définition des concepts d'analyse.</i>	349
2. 2.	<i>Réunir les conditions favorables pour une évaluation externe des données</i> <i>empiriques et des résultats obtenus.</i>	350
D.	CHARLES SNOW ET J. B. THOMAS : UNE RÉPONSE AU "COMMENT"	352
1.	<i>L'usage d'une "Multi-Méthodes".</i>	353
1. 1.	<i>Une terminologie précise de la " Méthode."</i>	353
1. 2.	<i>Objectif d'une recherche et choix d'une technique.</i>	355
1. 3.	<i>La "Multi-méthodes" :</i> <i>les avantages d'un composite de techniques.</i>	358

CHAPITRE IX

361

LA MISE EN OEUVRE MÉTHODOLOGIQUE :

De la conception à l'opérationnalisation de la recherche

A.	INGÉNIERIE DE LA RECHERCHE	362
1.	<i>Cadre de la recherche.</i>	363
2.	<i>Quelques exemples d'études empiriques.</i>	365
B.	LES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA RECHERCHE.	366
1.	<i>Phase de conceptualisation et de conception.</i>	367
1. 1.	<i>La revue de la littérature.</i>	368
1. 2.	<i>Les entretiens d'incursion.</i>	372
1. 3.	<i>Le questionnaire de la recherche.</i>	376
1. 3. 1.	<i>La logique de construction du questionnaire centré et administrable sur site</i> <i>(QCASS).</i>	377
1. 3. 2.	<i>Les variables générées et /ou retenues.</i>	378
1. 3. 3.	<i>Le système de mesure.</i>	381
1. 3. 4.	<i>La technique du questionnaire centré et administrable sur site</i>	383
1. 3. 5.	<i>La validité interne du QCASS.</i>	389
2.	<i>Phase des investigations empiriques.</i>	391
2. 1.	<i>Constitution d'un fichier Entreprises-Variables.</i>	391
2. 1. 1.	<i>Les entreprises.</i>	392
2. 1. 2.	<i>Les Types d'événements examinés.</i>	393
2. 1. 3.	<i>Les cadres décideurs interviewés.</i>	398
2. 2.	<i>L'Analyse intégrative des proximités et similitudes statistiques.</i>	400
2. 3.	<i>Les entretiens d'identification</i>	405

DE LA PERCEPTION DES CHANGEMENTS NON-PROGRAMMÉS... À LEUR INCORPORATION DANS L'ENTREPRISE :

Recours aux styles conjecturaux de décision, leurs domaines d'application et profils de décideurs conjecturaux

A.	PRÉSENTATION STATISTIQUE DE NOTRE CHAMP D'INVESTIGATION.	411
	1. <i>Les entreprises</i>	411
	2. <i>Les profils des dirigeants interviewés</i>	422
	3. <i>Les types d'événements / types de décisions</i>	432
B.	VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE.....	451
	1. <i>Vérification de l'hypothèse n° 1</i> <i>Recours aux styles conjecturaux de décision.</i>	454
	2. <i>Vérification de l'hypothèse n° 2</i> <i>Domaines d'efficacité des styles conjecturaux de décision.</i>	459
	3. <i>Quelques éléments empiriques utiles à la catégorisation des styles conjecturaux de</i> <i>décision.</i>	464
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE		467

EN GUISE DE CONCLUSION GÉNÉRALE

471

Les "neuro-déterminants" de l'évolution des firmes. Apports, limites et perspectives de la
recherche

472

Références bibliographiques

481

Annexes :

Annexe n° 1 :	Le questionnaire de la recherche (QCASS)	526
Annexe n° 2 :	Codes, libellés et échelles de mesure des variables	543
Annexe n° 3 :	Noms de code des entreprises, de leurs domaines d'activités et des variables secondaires	570
Annexe n° 4 :	Données empiriques de la recherche	581
Annexe n° 5 :	Procédures de traitement et résultats statistiques	592

"Your reason and your passion are the rudder and sails of your seafaring soul. If either your sails or your rudder be broken, you can but toss and drift, or else be held at a standstill in mid-seas"

Khalil GIBRAN (1923)

« *The Prophet* » New York: Knopf.

Introduction générale

"S'il y a théorie, c'est que la décision est le coeur du management (administration) et qu'en conséquence le vocabulaire de la théorie de l'organisation (entreprise) doit dériver de la logique et de la psychologie des choix humains"

Herbert A. SIMON (1947, 1983).

Qu'en est-il de ces pressentiments, de ces visions, de ces idées éclairantes (*insights*), de ces intuitions, de ces synthèses qui surgissent on ne sait d'où et qui prennent place on ne sait exactement dans quelle partie du cerveau humain pour transformer les incertitudes, les ambiguïtés et les risques, qui paralysent les planificateurs les plus doués, en certitude, lucidité et vaillance en donnant au dirigeant l'occasion de provoquer des changements et/ou de les faire tourner à son avantage ? Que de points d'inflexion marquant des courbes d'évolution de firmes à la suite d'une idée "géniale" ou d'un événement aux allures ordinaires que des dirigeants ont pu ou ont su percevoir, interpréter, et/ou traiter différemment des autres et dont les conséquences ont été déterminantes pour leurs organisations. C'est dire que la part des styles conjecturaux de décision - *versus* styles analytiques, si on veut - nous intéresse dans la mesure où la diversité des trajectoires d'évolution et de différenciation comportementale de firmes seraient dues en partie, à des phénomènes psychologiques et cognitifs relevant de la sphère managériale. En tous cas, c'est la thèse que nous défendons et à laquelle nous avons consacré les pages qui suivent.

Dans un article intitulé “ *Hypothèses quant aux déterminants de l'évolution de l'entreprise* ”, J.-P. DEBOURSE¹ (1979) soulignait sans équivoque les insuffisances théoriques des recherches antérieures sur les déterminants de l'évolution des entreprises. A cette époque, les approches de l'évolution des firmes ne s'attachaient « à expliquer qu'un seul type, un seul sens de l'évolution, celui de l'accroissement, de la progression, du développement ». Bien que de telles approches alimentaient la recherche par l'identification de variables explicatives, elles restaient discrètes sinon incomplètes et « trop peu syncrétiques ». Des facteurs sous-jacents « qui sont des déterminants plus fondamentaux » dans le processus d'évolution des entreprises restaient et demeurent à mettre en évidence ou à approfondir. Cela ne veut pas dire que les facteurs évolutifs sont « universellement prédominants »².

Parmi ces facteurs sous-jacents, E. T. PENROSE³ avait relevé deux points que nous pouvons d'ailleurs résumer de la façon suivante : les **qualités de la direction** et les **services sous-utilisés** de dirigeants d'entreprises. Certes ces deux éléments de réflexion sur l'évolution des firmes sont contestés et contestables mais le principe de gratuité scientifique⁴ nous autorise à les reprendre en considération pour une autre démonstration doctorale indispensable à une discipline en construction. En effet, vouloir expliquer tels ou tels aspects de la dynamique d'une entreprise par des variables relevant d'une seule de ses composantes, en l'occurrence le **dirigeant** ou **l'équipe**

¹DEBOURSE, J.-P. (1979) : “ *Hypothèses quant aux déterminants de l'évolution de l'entreprise* ”, Les cahiers de l'I.A.E. de Lille, n° 28 /79.

²DEBOURSE, J.-P. et DANJOU, I. (19..) : “ *Recherches sur l'évolution des firmes et ses déterminants* ”, papier de recherche destiné à “ Le courrier du CNRS ”, I.A.E. de Lille, p. 3.

³PENROSE, E. T. (1963) : “ *Facteurs, condition et mécanisme de la croissance de l'entreprise* ”, Hommes et Techniques.

⁴MOLES, A. définit la *gratuité scientifique* comme faisant partie de la philosophie du *Pourquoi pas*. Cf. MOLES, A. (1956) : “ *La création scientifique* ”, Thèse de Doctorat ès lettres, Université de Paris, pp. 21-26.

dirigeante, paraît à première vue contestable et réductionniste. Mais somme toute, certains de ces éléments se prêtent, bien que difficilement, à l'observation, aux tentatives de mesure et aux efforts de compréhension des chercheurs. Ces éléments sont donc utiles, mais insuffisants, pour l'élaboration d'une théorie générale de l'évolution⁵ des firmes.

Cela étant, et afin d'éviter toute confusion quant aux objectifs et ambitions de notre démarche, il est d'une nécessité théorico-empirique de procéder à quelques précisions portant sur l'emploi de quelques concepts clés dans notre dissertation. Les processus de validation interne et externe de notre thèse en dépendent.

Tout d'abord, l'ultime objectif de notre réflexion consiste à présenter une combinaison de variables descriptives et explicatives visant à alimenter la recherche sur les phénomènes liés à l'évolution de l'entreprise par une approche décisionnelle incrémentaliste. L'accent étant porté sur quatre notions fondamentales : (1) *la cognition des dirigeants*, (2) *la dynamique organisationnelle*, (3) *la coactivation* et (4) *la configuration*.

En premier lieu, nous pensons que *la cognition des dirigeants* est déterminante dans l'évolution de leurs entreprises ; c'est-à-dire *leurs modes de perception, d'interprétation, de traitement et d'incorporation des changements ou leurs styles de décision face aux situations importantes que rencontrent leurs entreprises*, selon le modèle de Sara KIESLER et Lee SPROULL. Cette thèse est d'autant plus intéressante à examiner que si nous considérons la quantité et la qualité des travaux entamés depuis le début des années 80 évoquant le rôle des modes ou des

⁵Rappelons que nombre d'auteurs contestent l'existence d'une théorie générale de l'évolution, notamment DEBOURSE, J.-P. (1979, op. cit., pp. 2-3) et DESREUMAUX, A. (1994, p. 1) : " *Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives* ", Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises, URA 936 CNRS, IAE de Lille.

styles cognitifs de décision dans la conduite des affaires. Plus précisément, les liens entre la cognition des dirigeants et l'évolution des entreprises ont commencé à se tisser dès l'instant où des chercheurs en sciences des organisations ont manifesté leur intérêt aux études portant sur les préférences individuelles en matière de perception, d'interprétation, de traitement et d'incorporation des changements. Profitant d'une abondante littérature cognitive et managériale, notre démarche de recherche tente d'apporter des éléments de réflexion permettant d'expliquer la diversité des trajectoires évolutives par la diversité des modes de réflexion et d'action des dirigeants. Aussi, nous pensons que le développement impressionnant des neurosciences nous aidera à approfondir nos réflexions autour de la problématique de la diversité et de la différenciation comportementales des firmes. Plus particulièrement, nous sommes orientés vers des théories neuroscientifiques aussi ouvertes que celles qui prônent la pluralité des facultés cognitives *versus* les thèses de l'uniformité (tout est analyse) ou les thèses de la dualité (analyse vs intuition) cérébrale.

Quant à la "*dynamique*" de l'entreprise, il nous semble que ce concept d'analyse nous convienne pour limiter notre étude à une seule facette de l'évolution, parmi tant d'autres⁶. Elle concerne les modifications majeures survenues au niveau de l'entreprise au cours de son historique, suite à des événements perçus par ses dirigeants comme étant décisifs pour sa survie et/ou son développement ultérieurs. En effet, partant d'une configuration existante d'une entreprise donnée et en remontant la dimension temporelle par une approche événementielle, notre réflexion nous a permis de parvenir à une combinaison satisfaisante de variables, issue de différentes analyses factorielles, susceptible de nous renseigner sur des déterminants de changements

survenus tout au long de son historique "*coactivationnel*"⁷. C'est-à-dire, nous avons pu analyser d'une manière rétrospective les jeux informationnels et décisionnels qui se sont produits lors de situations importantes non programmées⁸. Par "*configuration existante*" nous désignons donc *l'ensemble des conséquences perceptibles des choix entrepris par les dirigeants à des moments décisifs de la vie d'une entreprise*. Il s'agit donc de partir d'un état présent du système complexe que constitue l'entreprise : ses dimensions humaines, matérielles et financières, sa structure, son statut juridique, ses activités, ses performances, ses résultats, ses espaces, son système d'information et la nature de ses échanges avec ses environnements. Puis, remonter la dimension temporelle grâce aux décisions importantes prises et mises en oeuvre par ses dirigeants. L'accent étant porté dans ce cheminement sur quatre éléments évolutifs : *les moments décisifs, les modalités de choix, les conséquences* et *les décideurs*. Autrement dit, nous avons réduit les éléments observés à quatre grandes variables afin de satisfaire le sacro-saint principe de parcimonie scientifique⁹.

Cependant, l'élément pivot de notre démarche reste « *le dirigeant* » de l'entreprise. Plus précisément, nous nous intéressons à ses modes de raisonnements et

⁶"Par définition, l'évolution est un phénomène qui se caractérise par davantage de dimensions" d'où la nécessité de réduire le nombre de variables analysées afin de parvenir à "un système d'explication" cohérent. Cf. DEBOURSE, J.-P. (1979). op. cit.

⁷Selon DOW G. K. (1988) "*Configurational and Coactivational View of Organizational Structure*", *Academy of Management Review*, Vol. 13, n°1, pp. 53-64, une approche coactivationnelle de la structuration des entreprises "*stresses recurrent patterns of interaction among organisational participants*" (p. 53).

⁸"Non programmées" au sens de H. A. SIMON signifie qu'aucune procédure routinière de décision n'est applicable pour faire face à ces situations. Voir H. A. SIMON (1983) : "*Administration et processus de décision*", Ed. Economica, Paris.

⁹Notons que le principe de *parcimonie* consiste à réduire au plus petit possible le nombre de variables examinées tout en gardant le plus grand pouvoir explicatif, descriptif et /ou prédictif du modèle construit.

d'action face aux aléas spacio-temporels¹⁰ de ses environnements. Ce niveau d'analyse nous est inspiré de l'hypothèse fondamentale formulée par J.-P. DEBOURSE dans sa réflexion autour de l'évolution des firmes en longue période. L'hypothèse en question postule que « *de la capacité de gestion des environnements de l'entreprise (C.G.E.)* »¹¹ dépend sa trajectoire évolutive. Il s'agit des qualités et des capacités de l'équipe de direction à gérer les aléas des environnements (pertinents ou non, immédiats ou lointains, présents ou futurs) et à en contrôler les effets sur leurs entreprises afin de se maintenir, survivre et /ou se développer. Dans l'esprit de cette recherche, qui s'inscrit dans la lignée du programme de recherche initié par Jean-Pierre DEBOURSE, les décideurs constituent *in factum* un facteur « *d'imprévisibilité et d'originalité dans le parcours de la firme* »¹² et seraient, par conséquent, sources de diversité comportementale et de différenciation constatée au niveau de trajectoires évolutives d'entreprises.

En effet, focalisée sur la sphère des dirigeants, celle des acteurs stratégiques dans l'entreprise, notre démarche s'efforce d'extraire des éléments de compréhension concernant les phénomènes de divergence et de diversité des comportements d'entreprises à partir d'analyses de décisions prises face à des stimulus (supposés) de même nature et intensité. Ces éléments seraient à cerner au niveau des processus de décision : actions et réflexions par lesquels les dirigeants transforment subitement et /ou progressivement le routinier et l'événementiel, au niveau de l'entreprise, en conditions favorables à sa survie, son maintien et /ou sa croissance.

¹⁰Par aléas spacio-temporels nous désignons l'ensemble des facteurs et cofacteurs non contrôlables ou très peu contrôlables, intervenant dans un contexte, une situation ou au cours d'un événement décisif pour l'avenir de l'entreprise.

¹¹DEBOURSE, J.-P. (1979), op. cit.

La primauté des dirigeants dans notre recherche est, sans aucun doute, contestable et réductionniste, comme nous allons le démontrer tout au long de la première partie de nos développements. Mais, l'articulation que nous sommes arrivés à établir empiriquement entre la dynamique de l'entreprise, le rôle "coactivationnel" des équipes dirigeantes¹³ et la dynamique de leurs environnements à travers la notion de styles conjecturaux de décision est plus qu'interrogative. Elle nous fournit des éléments pertinents pour la suite de la recherche sur les phénomènes de bifurcation, de diversité et de différenciation comportementales des firmes. Autrement dit, notre démarche nous autorise à attribuer (en partie) ces phénomènes à des différences stylistiques notables en matière de perception, d'interprétation, de traitement et d'incorporation des changements aux niveaux des entreprises. Plus précisément, bien que notre objectif soit modeste en le limitant à fournir aux théoriciens de l'évolution des firmes des éléments d'analyse fiables et structurés, nous nous sommes rendus compte de l'importance de la psychologie et de la cognition humaines dans la conduite des affaires et la diversité des choix et des destinées organisationnelles.

Nous essayerons dans le premier chapitre d'une première partie condensée en trois chapitres, de positionner théoriquement notre réflexion sur l'étendue des intentions et des actions managériales dans l'entreprise, afin d'explicitier nos choix fondamentaux et nos convictions paradigmatiques en matière d'évolution des firmes. Ensuite, des éléments sur la focalisation de notre recherche, d'autres diront sa partialité, seront justifiés par son niveau d'analyse, les contenus de nos interrogations de recherche et de notre corpus hypothétique. Enfin, le troisième volet de cette première

¹²DANJOU, I et DEBOURSE, J.-P. (19..): "*Recherches sur l'évolution des firmes et ses déterminants*", papier de recherche destiné au CNRS, dossier croissance et évolution de la firme, IAE Lille.

¹³Equipe dirigeante, managers, cadres décideurs, chefs d'entreprises, acteurs-clés, sommets stratégiques sont des termes connexes au sein de notre dissertation.

partie sera consacré à une présentation synthétique de quelques travaux de recherche sur l'importance qu'accordent certains auteurs et théoriciens des organisations aux cadres dirigeants dans la dynamique de l'entreprise, notamment lors des moments décisifs et points d'inflexion de sa trajectoire d'évolution, en y introduisant quelques approches récentes consacrées aux formes d'interdépendance existant entre l'entreprise et ses environnements, notamment celles qui limitent l'étendue des décisions et des interventions élaborées et mises en oeuvre par les dirigeants. Autrement dit, une partie du troisième chapitre est consacrée aux limites de toute approche des phénomènes organisationnels par l'intentionnalité des acteurs décideurs. Ainsi, les travaux sur l'intentionnalité et la coactivation nous paraissent "complémentaires" dans la mesure où la thèse et l'antithèse sont deux facettes à une même réalité ; c'est-à-dire le cas où les décideurs sont considérés comme *vecteur* d'évolution dans l'entreprise et l'environnement comme porteur de contraintes et donc de germes d'inertie (ou d'*involution*¹⁴), et le cas inverse. Nous verrons que ces deux cas coexistent dans la réalité.

La deuxième partie de notre dissertation s'articule autour de quatre chapitres. Elle abordera la problématique de la diversité des comportements d'entreprise à travers la complexité des déterminants de comportements décisionnels de leurs dirigeants. Nous verrons que les critères de rationalisation et de maximisation avancés par les théories classiques de l'organisation ne sont plus suffisants pour une approche globale des phénomènes organisationnels, notamment ceux liés à l'adaptation¹⁵.

¹⁴ Terme utilisé par Philippe PAILOT (1995) : " *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil* ", Thèse de doctorat, dirigée par J.-P DEBOURSE, I.A.E. de Lille.

¹⁵ EISENHARDT K. M. & ZBARACKI M. J.(1992) : « *Strategic Decision Making* », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n°1, pp. 17-37.

Dorénavant, « *des remises en perspective* » sont proposées par la psychologie, la sociologie et les sciences cognitives afin de compléter les modèles organisationnels de la décision¹⁶ et comprendre les logiques sous-jacentes à des comportements d'entreprise. En effet, les perspectives neuroscientifiques, psycho-cognitives et socio-cognitives dépassent les clivages traditionnels Environnement-Managers-Ressources dans l'exploration, la description, l'explication et/ou la prédiction de comportements de firmes. Plus particulièrement, les "cognitivistes" privilégient une approche complexe pluridisciplinaire des phénomènes organisationnels¹⁷. Et, c'est à partir de la recherche sur la cognition managériale qu'ils nous offrent les outils d'analyse visant à démontrer le rôle des dirigeants dans la perception des changements, leur interprétation, les traitements d'informations imparfaites, la mémorisation et l'apprentissage. Ces processus étant ceux impliqués d'une façon ou d'une autre dans la résolution différenciée de problèmes perçus comme importants pour la survie, le maintien et/ou le développement de toute organisation. Ainsi, nous présenterons au sein du chapitre IV, des éléments théorico-empiriques sur la particularité des comportements décisionnels développés par des dirigeants d'entreprise confrontés à des environnements et des situations devenus de plus en plus complexes. Nous verrons que face aux changements et à la multitude des facteurs qui interviennent dans l'élaboration et la mise en oeuvre de décisions importantes dans les entreprises, il n'est pas difficile de constater les insuffisances analytiques et opératoires des théories classiques de l'organisation et de la

¹⁶A ce propos, Bertrand MUNIER (1994) : « *Décision et cognition* », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, 1994, pp. 79-91, note en p. 80 : « *Bien des modèles organisationnels de la décision parmi ceux qui ont été proposés ne suggèrent pas (...) un rejet complet du modèle précédent, mais plutôt des remises en perspective. En revanche, il est important de remarquer qu'ils demandent tous à être complétés sur le plan cognitif* »

décision¹⁸. Parce que la complexité croissante des situations réelles, celles qu'affrontent les décideurs dans les entreprises contemporaines, ne cesse de leur rappeler les limites naturelles de leurs capacités analytiques et les frontières de la certitude humaine¹⁹, parce qu'elle révèle que toutes les informations nécessaires au traitement d'une situation complexe ne sont pas parfaites, que toutes les alternatives ne sont pas connues préalablement à l'action²⁰, que la pensée ne précède pas toujours l'action²¹, pour toutes ces raisons - et rien que ces raisons - la pensée complexe « *exige une nouvelle logique, une nouvelle façon de faire face à la multitude des facteurs qui interviennent dans la réalisation de nos objectifs et dans la cohérence de nos appréciations pour en tirer des conclusions valables... Cette méthode reflète la logique et les convictions subjectives qui peuvent se manifester vis-à-vis de questions particulières* »²². Entre autres aspects, la complexité nous invite à une sorte de remise en perspective des prémisses de la *rationalité substantive ou instrumentale* appliquée aux sciences de l'homme et de la société. Elle est nécessaire et préalable à toute approche des problèmes non structurés

¹⁷Le lecteur trouvera dans l'article de James P. WALSH (1995) : « *Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane* », *Organization Science*, Vol. 6, n°3, pp. 280-321, une présentation synthétique très instructive de travaux de recherche abordant les comportements d'entreprise avec une approche cognitive. Voir aussi Jacques LAURIOL (1994, 1995, 1996), op. cit.

¹⁸Ce constat fut dressé par L. G. BOLMAN & T. E. DEAL (1984) : « *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations* » Jossey-Bass, San Francisco, 1984. Voir aussi A. LANGLEY & ali. (1991) et VAN DE VEN & JOYCE (1992) op. cit.

¹⁹Une certitude qui n'existe, et nous le pensons fort bien, que dans l'esprit de ceux qui sont à l'origine des modèles organisationnels déterministes, dits aussi "scientifiques". Voir Jean-François RAUX (1995) : « *L'entreprise entre incertitude et connaissance* » *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 9, n°2, 1995, pp. 199-213.

²⁰Comme fut constaté par William STARBUCK (1983) : « *Organizations as Action Generators* » *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983, pp. 91-102, les managers ont tendance à agir dans un premier temps puis à justifier leurs actions.

²¹Un des auteurs ayant remarqué que les démarches de rationalisation *a posteriori* sont largement pratiquées par les entreprises qu'elle a observées est Ann LANGLEY (1989) : « *In Search of Rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations* » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, n°4, December 1989, pp. 598-671.

²²SAATY T. L. (1984, p. 13) : « *Décider face à la complexité. Une approche analytique multicritère d'aide à la décision* » Traduit de l'anglais par Lionel DAHAN et adaptation française par Georges HIRSCH, collection Université-Entreprise, 1984.

engendrés par la capacité créatrice et la liberté des Hommes dans les entreprises. Cette nécessité est dictée par des impératifs praxéologiques considérant l'homme et ses réalités organisationnelles comme étant « *inséparables de leur intentionnalité, de leur projet et de leur histoire* »²³. Une vision qui évite aux sciences de gestion qu'elles ne soient victimes d'une conception "trop" formelle « *sans prise sur l'univers industriel et social* »²⁴. Par ailleurs, afin d'appuyer nos développements théoriques nous consacrerons le chapitre V aux fondements et aux élargissements des approches décisionnelles des phénomènes organisationnels. Nous verrons qu'à force de pousser la rationalisation instrumentale à l'extrême et à dépouiller l'action managériale et la vie des organisations de ce qui anime leurs structures et leurs processus, la théorie classique de la décision s'est mise à la marge de la réalité de son objet d'analyse. Les positivistes qui se réfèrent aux tendances normatives et prescriptives, sous prétexte de rigueur et de scientificité, préfèrent ignorer les véritables générateurs d'énergie humaine que sont les sentiments, les émotions²⁵, les passions, les valeurs chaleureuses et les jugements²⁶, dans la construction de modèles de prise et mise en oeuvre de décisions importantes. De même, peu d'attention y est accordée aux inter-agissements des acteurs décideurs avec les réalités qui les entourent. Il en résulte qu'on a occulté les sphères de décision et perdu de vue l'acteur détenteur de marge de liberté incompressible, propagateur et/ou

²³RAUX J. F. (1995), op. cit. pp. 203.

²⁴MUNIER B. (1994) op. cit., p. 79.

²⁵Les résultats obtenus par le neuroscientifique américain Antonio DAMASIO (1995) : « *L'erreur de Descartes. La raison des émotions* », Ed. Odile Jacob, Paris, à propos des effets de l'émotion sur le raisonnement et le comportement décisionnel viennent confirmer en quelque sorte les hypothèses de Herbert A. SIMON (1987, op. cit.) sur le rôle de l'intuition et de l'émotion dans la prise de décision managériale.

²⁶Dans son ouvrage désormais célèbre, Karl E. WEICK (1979 pp. 239-240) : « *The social Psychology of Organizing* », formule sa critique du modèle organisationnel comme suit : « *The organizing model is relatively cool. Passion is at a premium in it partly because there's seemingly so small an amount of it. Emotion, searchings, frustrations, heat, fury, joy, delight, depression, and moodiness, all prominent enough parts of organizational life, are hard to find.* »

réducteur d'ambiguïtés et de complexité, créateur de possibles, porteur de projets à long terme, capable de renouveler ses représentations du réel et d'agir sur les représentations d'autrui²⁷. Il n'est pas imprudent d'hypothétiser en faveur de ces éléments et d'en faire une matière première pour une réflexion complexe plus profonde sur des déterminants de l'évolution des firmes relevant du rôle du dirigeant²⁸, de sa cognition²⁹ et de la part de ses conjectures dans la construction de faits et de représentations organisationnelles. Enfin, les deux derniers chapitres (VI et VII) de cette partie viendront présenter les fondements biologiques et les expérimentations scientifiques justifiant la pertinence de nos travaux sur les déterminants cognitifs des comportements décisionnels ainsi que sur les styles de décision et de management.

Nous avons réuni au sein de la troisième partie de notre dissertation un certain nombre de travaux de recherche dont nous nous sommes inspirés pour structurer méthodologiquement notre démarche. Ainsi, nous retrouverons au sein de cette partie les principales recommandations méthodologiques que nous avons retenues et les déterminants d'une configuration méthodologique empirique propre à notre recherche, chapitre VIII. Dans le chapitre IX nous retrouverons une description complète du processus de recherche tel que nous l'avons vécu : Comment sommes-nous arrivés à bâtir une logique de questionnement liant l'évolution des entreprises aux modes de

²⁷Comme souligné par Bernard ROY & Denis BOUYSSOU (1992, pp. 447-456) : « Aide à la décision », In « Encyclopédie du Management », Tome 1, Vuibert, Paris.

²⁸Pour Patrick JOFFRE & Gérard KOENIG (1992, p. 45) le rôle du dirigeant « consiste peut être moins à trouver des solutions, qu'à désigner les points qui font problème et faciliter les processus permettant de transformer les situations. » Voir JOFFRE P. & KOENIG G.(1992) : « L'acteur paradoxal ou la gestion constructive des contradictions » Direction et Gestion des Entreprises, n° 138-139, novembre 1992-février 1993, pp. 37-45

²⁹Nous reviendrons un peu plus loin sur les activités et les capacités mentales et cognitives qui permettent aux dirigeants d'exercer leur rôle dans la dynamique des firmes et leur évolution. Voir Herbert A. SIMON (1993a, p. 134) : « Strategy and Organizational Evolution » Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue, Winter 1993, pp. 131-142.

décision ? Comment avons-nous procédé pour vérifier la pertinence de nos hypothèses de recherche ? Deux questions qui nous permettront de dissenter sur notre *méthode* de recherche ; c'est-à-dire sur l'esprit de notre démarche ainsi que ses techniques d'investigation et de traitement de données. Nous consacrerons le chapitre X aux outputs de notre démarche empirique. Ainsi, nous essayerons de livrer à la critique scientifique le contenu de notre réflexion et de nos interprétations quant à la part des modes conjecturaux de décision dans la vie des 34 firmes qui constituent notre fichier d'observation et dans leur évolution.

Enfin, en guise de conclusion générale, nous discuterons des apports théoriques de notre approche, de ses limites et des perspectives à la fois pratiques et universitaires qu'elle nous ouvre. En dépit même de l'exiguïté de notre fichier d'observations, les éléments empiriques que nous avons obtenus nous serviront dans notre plaidoyer, auprès des théoriciens du changement organisationnel et des praticiens de la décision et du management des entreprises, en faveur de l'intérêt que représentent les neurosciences pour la recherche de facteurs de diversité et de différenciation comportementales des firmes.

PREMIÈRE PARTIE

DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE ET DISCRÉTION MANAGÉRIALE

- | | |
|---------------------|--|
| Chapitre I | <i>Aux abords d'une approche volontariste de la dynamique des entreprises.</i> |
| Chapitre II | <i>Focalisation ou partialité de la problématique ?</i> |
| Chapitre III | <i>Méso-causalité ou "coactivation" décisionnelle ?</i> |

Chapitre I

AUX ABORDS D'UNE APPROCHE VOLONTARISTE DE LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES

"Définir n'est ce pas déjà savoir"

J. G. MERIGOT (1991)³⁰

"I have found it impossible to go far in the study of organizations or of the behavior of people in relation to them without being confronted with a few questions which can be simply stated. For example : What is an individual ? What do we mean by a person ? To what extent do people have a power of choice or free will ?"

Chester I. BARNARD (1938)

Un demi-siècle après les affirmations du grand empiriste que fut Chester I. BARNARD, Richard L. DAFT et Karl E. WEICK (1984, page 285) nous précisent de nouveau que : "*any approach to study of organizations is built on specific assumptions about the nature of organizations and how they are designed or function*"³¹. De même, la validité interne et /ou externe d'une étude doctorale en sciences de gestion doit passer par un examen approfondi du positionnement théorique du chercheur³². C'est-à-dire, établir une sorte de compatibilité (ou cohésion) interne sur le plan philosophique, ontologique, épistémologique et méthodologique, entre les concepts clés de notre thèse.

³⁰MERIGOT J. G. (1991, p. 1): « *Qu'est ce que l'entreprise ?* » Travaux de recherches, no. I.9102, Université de Bordeaux 1.

³¹DAFT R. L. et WEICK K. E. (1984) " *Toward a Modal of Organizations as Interpretation Systems* ", Academy of Management Review, Vol. 9, n° 2, pp. 284-295.

³²Ceci est dans le but d'établir ce que nous appelons *les déterminants d'une configuration méthodologique d'une recherche*. Cf. Chapitre VIII.

L'articulation en question doit se faire entre *la dynamique de l'entreprise*, le rôle "coactivationnel" des décideurs et *la dynamique environnementale*. Elle pourrait être influencée et appréciée par et à travers la critique de quatre éléments théoriques. Tout d'abord, (1) notre *vision philosophique vis-à-vis de la nature de l'action humaine et ses conséquences*, (2) nos *présomptions ontologiques sur l'essence même du comportement organisationnel*, (3) *la nature et l'utilité de toute connaissance issue de l'étude des entreprises* et, enfin, (4) *le cheminement pratique de nos réflexions*.

Cette première partie est consacrée au développement des trois premières notions, citée ci-dessus, c'est-à-dire aux éléments de positionnement de la recherche : *philosophiques, ontologiques et épistémologiques*. La quatrième, *le cheminement pratique* de notre réflexion (notre méthodologie) fait l'objet des chapitres VIII et IX

Situer le décideur entre la dynamique de l'entreprise et celle de l'environnement revient à lui accorder une place non négligeable parmi les vecteurs³³ d'évolution de l'entreprise. Dès lors, souligner des options fondamentales portant sur la prééminence des dirigeants dans l'entreprise, ou leur marginalisation en faveur de leurs environnements, ou autres facteurs, devient non seulement une tâche féconde pour notre construction théorique, mais nécessaire aussi aux processus de validation théorique et pratique de notre modèle.

Ainsi, pour apprécier à leur juste valeur les éléments que nous apportons à la Théorie générale de l'évolution des entreprises, qui est et restera sans doute longtemps en chantier, il faut expliciter nos options fondamentales et nos références théoriques. De plus, les choix entre différentes conceptions de systèmes de gestion et de

³³Le terme "vecteur" est utilisé ici pour la connotation dynamique qu'il véhicule. Dans l'esprit de notre recherche les cadres décideurs sont placés aux frontières de l'organisation et de ses environnements. Par leur principal rôle, qui est la prise et mise en oeuvre de décisions, ils intériorisent les changements environnementaux et extériorisent les influences internes de l'organisation.

résolution de problèmes dans les entreprises dépendent des logiques qui sous-tendent les travaux ayant conduit à leur élaboration et mise en œuvre³⁴.

Nous tenons à énoncer, dans un premier point, les facteurs *d'anxiété théorique* relatifs aux aspects philosophiques, ontologiques et épistémologiques qui caractérisent notre travail. Ensuite, nous dissertons sur les paradigmes qui inspirent notre démarche et jalonnent nos références théoriques et nos investigations empiriques, notamment ceux qui portent sur *l'intentionnalité des décideurs et la primauté de leurs choix et actions dans la vie de l'entreprise*.

A. Options théoriques du chercheur.

1. Éléments de positionnement théorique de la recherche.

Un des facteurs retenus pour la classification, établie par A. H. VAN DE VEN et W. G. ASTLEY³⁵, de quelques recherches et écoles en sciences des organisations est “ *the classical duality between social determinism and free will* ”. Pour ces deux auteurs, les recherches sur les phénomènes organisationnels, ainsi que leurs résultats définitifs ou intermédiaires, s'apprécient en fonction de leur *orientation déterministe ou volontariste*. Autrement dit, il est d'une importance capitale de procéder à quelques précisions quant aux présomptions sous-jacentes à notre travail de recherche

³⁴DESREUMAUX, A. (1994), op. cit.

³⁵VAN DE VEN, A. H. et ASTLEY, W. G. (1992, pp. 429-433) : “ *Mapping the field to create a dynamic perspective on organization design and behavior* ” in “ *Perspectives on organization and behavior* ”, Willy, 1992.

sur la dynamique de l'entreprise, comme celle d'un système organisé extrêmement complexe³⁶.

Ces précisions doivent porter, entre autres, sur *la nature de l'action managériale* : est-elle déterminée par des facteurs (ou forces) exogènes ou résulte-t-elle d'une autonomie humaine en matière de choix et de créations ?

Comme le montrent VAN DE VEN et ASTLEY³⁷, la réponse, ou plutôt les éléments de réponse, à cette question sont dans la plupart des cas implicites. Ce qui laisserait supposer que les auteurs, ou analystes des organisations, ont tendance à choisir la médiane. Une prise de position entre le volontarisme des choix et créations humaines et le déterminisme "objectiviste" des lois sociales et naturelles :

“ Although organizational analysts are often not explicit about their assumptions of human nature, it is clear that they take a stand somewhere between the two philosophical poles of determinism and voluntarism, and the stand they take predictably influences the frame of reference of their analysis ”

Cette constatation nous permet de souligner le caractère confus et parfois paradoxal des résultats de certaines recherches sur les organisations et les phénomènes qui y émergent. Pour l'illustration, prenons le cas des approches par l'*écologie des*

³⁶BOULDING K. E. (1969) : « *General System Theory. The Skeleton of Science* » Management Science, Vol. 2, pp. 169-177, note que les organisations sont parmi les systèmes les plus complexes qu'on puisse imaginer. En utilisant la hiérarchisation des systèmes de BOULDING K. E. (1956) : « *General System Theory : The Skeleton of Science* », Management Science, 1956, Vol. 2, pp. 197-207, PONDY L. R. et MITROFF I. I. (1979) : « *Beyond Open Systems Model of Organisations* », (In STAW B. M. (Ed), « *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Conn. : JAI Press, 1979, pp. 3-39) concluent que les organisations ont les caractéristiques d'un système complexe de niveau 8, sur une échelle allant de 1 à de 9.

³⁷VAN DE VEN, A. H. et ASTLEY, W. G. (1992) op. cit., p. 429.

*populations d'entreprises*³⁸ et les modèles développés par les défenseurs du *Strategic choice*³⁹. Les premiers ont tendance à expliquer toute forme de dynamique (adaptation, régulation, sélection) par un mouvement naturel de masse (population ou communauté d'entreprises) de type Variations-Sélection-Evolution. Alors que les tenants au *Strategic choice* concentrent leurs recherches sur les qualités et capacités des dirigeants à percevoir les changements⁴⁰ dans et autour de leurs entreprises, à les interpréter en fonction de leurs objectifs et leurs activités⁴¹, à formuler des politiques et des décisions et à mettre en oeuvre des stratégies réactives ou proactives pour influencer le cours des événements⁴².

Si la distinction entre les deux pôles théoriques, *écologie des populations* et *choix stratégique*, est commodément repérable, le cas des auteurs qui s'insèrent dans la ligne médiane est difficile à analyser quant à leur positionnement théorique. C'est le cas de certains travaux évoquant les notions d'inertie structurelle ou "*the System-Structural View*" et "*the Collective Action View*"⁴³.

³⁸Les travaux théoriques sur l'écologie des organisations sont abondants. Cf. ALDRICH, H. E. et MCKELVEY, B. (1983) : "*Population, Natural Selection and Applied Organizational Science*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 101-128. Aussi, T. HANNAN et J. FREEMAN (1989) : "*Organizational Ecology*", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England. Ou encore l'article de W. G. ASTLEY (1985) : "*The two Ecologies : Population and Community Perspectives on Organizational Evolution*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 224-241. Pour les francophones nous avons sélectionné l'article P. DEBRUNE (1980) : "*L'écologie des organisations : modèles d'adaptation, de régulation, de sélection*", working-paper 80-02-01, Institut d'administration et de gestion, Louvain-La-Neuve.

³⁹L'article de CHILD, J. (1972) : "*Organizational Structure, Environment and Performance : the Role of Strategic Choice*", *Sociology*, Vol. 6, January, pp. 1-21, nous semble le plus illustrant pour cerner ce courant de recherche.

⁴⁰Comme le suggèrent les travaux de GLAISTER K. et THWAITES D. (1993) : "*Managerial Perception and Organizational Strategy*", *Journal of General Management*, Vol. 18, n° 4, Summer, pp. 15-33.

⁴¹Dès la fin des années 50, SIMON H. A. et DEARBORN D. C. (1958) ont pu procéder à une première vérification empirique de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants industriels perçoivent nettement des aspects ayant des rapports spécifiques avec leurs activités et leurs objectifs. Voir SIMON H. A. et DEARBORN (1958) : "*Selective Perception : A Note on The Departmental Identifications of Executives*", *Sociometry*, Vol. 21, pp. 140-144. Aussi, l'article de BARTUNEK J. M. (1984) : "*Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring : The Example of a Religious Order*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 355-372.

⁴²PORTER M. (1982) : "*Choix stratégique et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*", Ed. Economica, Paris, 1982.

⁴³VAN DE VEN, A. H. et ASTLEY, W. G. (1992), op. cit., p. 430 et 431.

Toutefois, basés sur les études de D. R. WEEKS⁴⁴ puis de G. BURELL et G. MORGAN⁴⁵, VAN DE VEN et ASTLEY ont pu établir une classification à deux dimensions (voir *Tableau I-1* ci-après) :

Tableau I-1 : Présomptions et Approches quant au Déterminisme-Volontarisme de la nature de l'action humaine.

Source : Une adaptation faite par VAN DE VEN et ASTLEY à partir des publications de WEEKS (1973) et BURELL et MORGAN (1979).

Approches	Assumption	Deterministic Orientation	Voluntaristic Orientation
Human Nature Assumption Organization structure and behavior are:		Determined and constrained by external causal forces.	Autonomously chosen and created by human beings.
Ontological Assumption The essence of organization structure and behavior is :		Objective; an external, concrete reality existing in nature. Focus is on the formal structural-functional characteristics of the social system in relation to its environment.	Subjective; an internal, nominal construction of individuals' consciousness. Focus is on the emergent action and act-meanings of individuals and their interactions with one another.
Epistemological Assumption The nature and origin of knowledge is :		Positivist; obtained by verifying and falsifying laws and causal relations existing in nature.	Antipositivist; obtained by recognizing the internal frames of reference within subjects and observers.
Methodological Approach Tendencies to :		Search for universalistic principles and techniques that are generally or widely applicable. Deductive and nomothetic methods of ten used, relying on quantitative, large-scale surveys.	Search for particularistic principles and techniques relevant to a specific problem or condition. Inductive and idiographic methods of study often used, relying on qualitative, historical case studies.

Sur l'axe horizontal nous retrouvons les deux approches représentées en fonction du degré de liberté ou de la marge de manoeuvre accordée à la substance vivante réactive ou proactive dans l'entreprise, à savoir l'action humaine (celles des acteurs) et ses conséquences (les états du système entreprise). Sur l'axe vertical est

⁴⁴Cité par VAN DE VEN et ASTLEY, (1992, op. cit., p. 431), WEEKS, D. R. (1973) : " *Organization Theory. Some Themes and Distinctions* ", in SALAMAN, G. and THOMPSON, K., Eds., *People and Organizations*, London, Longmans.

⁴⁵Cités par VAN DE VEN et ASTLEY (1992, op. cit., p. 429), BURELL et MORGAN (1979) : " *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* ", London, Heinemann Educational Books.

représentée la nature des présomptions : *philosophique, ontologique, épistémologique et méthodologique*, qui conditionnent un travail de recherche sur les phénomènes organisationnels.

Conscients du fait que “ *nos connaissances ne peuvent avoir un caractère cumulatif qu’à l’intérieur d’une même école de pensée* ”⁴⁶, la matrice de VAN DE VEN et ASTLEY nous servira de base pour expliciter, dans la limite du possible, certaines de nos tendances philosophiques et de nos intimes convictions actuelles en matière de recherche sur les organisations.

2. Postulats de la recherche.

Appliquée à notre sujet de recherche, et à première vue, la matrice Déterminisme/Volontarisme de VAN DE VEN et ASTLEY aurait tendance à nous placer plutôt du côté droit du tableau. C’est-à-dire entre le “*collective action view*” et le “*strategic choice view*” de la classification de VAN DE VEN et ASTLEY⁴⁷.

En effet, notre étude s’articule autour de quelques postulats de base, relevant d’une position largement intentionnelle (autonome) des dirigeants mais pas tout à fait volontariste, d’une conception interprétative des changements dans l’environnement mais pas forcément subjective et, enfin, d’un cadre où les formes d’interdépendance entre les centres de décision à l’intérieur et à l’extérieur de l’entreprise semblent “déterminer” le sens de toute action organisationnelle.

Les enseignements que nous pouvons tirer d’une telle démarche paraîtraient certainement partiels, voire paradoxaux, mais utiles à toute démarche exploratoire constructive.

Nous postulons que :

⁴⁶KOENIG, G. (1993) op. cit., p. 16.

⁴⁷ASTLEY, W. G. et VAN DE VEN, A. H. (1981): “ *Central Perspectives and Debates in Organization Theory* ” cité par les mêmes auteurs (1992, op. cit.)

1 - Le comportement d'une organisation concrétise une décision ou une série de décisions :

a/ certaines de ces décisions sont explicites, formalisées, structurées et finalisées. Elles répondent à des problèmes routiniers ou répétitifs, relativement simples à résoudre. Elles sont dites programmées.

b/ D'autres décisions sont dites non programmées. Elles interviennent dans des conditions particulières, quasi uniques et importantes pour l'avenir de l'entreprise. Elles sont générées par des problèmes non structurés et complexes en raison de la nature et de la quantité d'informations qu'ils véhiculent.

2 - cette décision est multilatérale :

a/ tout d'abord, les décisions des "maîtres du destin" de l'organisation : Ses propriétaires, ses dirigeants, ses cadres décideurs, son équipe de direction ;

b/ en même temps, les décisions des principaux acteurs qui opèrent dans les environnements de cette organisation.

3 - La quantité d'informations, la nature de leurs traitements et l'efficacité des processus et modes de prise de décisions importantes, sont affectées par les limites cognitives des décideurs.

Une fois explicités à la lumière de la matrice de VAN DE VEN et ASTLEY, l'examen de nos postulats révèle une démarche plutôt *coactivationnelle* qui n'est ni strictement volontariste ni strictement déterministe. En effet, les comportements d'une entreprise, vue comme système extrêmement complexe⁴⁸, traduisent, d'une façon

⁴⁸BOULDING K. L. (1964) : " *General System as a Point of View* ", In "News on General System Theory", M.D. MESAROVIC, John and Sons, Inc. U.S.A., 1964, pp. 25-38.

ou d'une autre, **la conception qu'ont les dirigeants de leurs environnements**⁴⁹, comme le montrent timidement les travaux issus de l'approche perceptuelle de la stratégie⁵⁰. Il s'agit là, d'une conception constructiviste⁵¹ de la dynamique des entreprises, nourrie d'une vision socio-cognitive⁵² et inter-organisationnelle⁵³ des processus de prise et mise en oeuvre de décisions.

Force est de constater que nos réflexions sont largement influencées par les postulats "simoniens" pour l'étude des comportements des organisations "*modernes*". En effet, les thèses de Herbert Alexander SIMON constituent pour nous un choix théorique fondamental. Ses thèses fécondent de nombreuses et *diverses* recherches en sciences des organisations. Toutefois, cette diversité se canalise grâce à *une "préconception fondamentale stable"* qui fait germer un nombre d'options thématiques autour de ce que nous avons appelé le triptyque Décisions-Performance-Evolution en recherche sur les organisations⁵⁴.

⁴⁹ANDERSON C. R. et PAINE F. T. (1975) : "*Managerial Perception of Strategic Behaviour*", Academy of Management Journal, Vol. 18, n° 4, pp. 811-823, notent que "*it is difficult, if not impossible, to consider environmental effects and organisation responses without considering or examining for altering internal states of the firme*".

⁵⁰GLAISTER K. et THWAITES D. (1993), op. cit. p. 15.

⁵¹"*L'individu crée le monde en créant la connaissance sur ce monde*", PIAGET (1967), voir aussi MARTINET (1982, 1992, 1993, 1994).

⁵²WEIK (1984,1977), MARCH (1981, 1994), CYERT (1963), STREUFERT (1986), STUBBART (1989), HUFF (1992), STRUMPF (1989), HREBINIAK et JOYCE (1985), JOHNSON et alii (1994), KIESLER et SPROULL (1982), DUHAIME et SCHWENK (1985), SCHWENCK (1984), LAROCHE et NIOCHE (1994), LAURIOL (1995, 1996a et 1996b), MUNIER (1989, 1994), A. H. SIMON (1955, 1983, 1987, 1993).

⁵³VAN DE VEN et ASTLEY (1992, tableaux de classification des approches conceptuelles pp. 430-431), ASTLEY (1991), ALDRICH (1971), DILL (1961, 1958), CHILD (1972), MINTZBERG et WATERS (1985), OSBORN et HUNT (1974), PROBST et alii (1992).

⁵⁴Pour G. KOENIG une recherche n'est appréciée à sa juste valeur que si on tient "*compte des options qui la fonde*". Ces *options* sont considérées comme "*un petit nombre de choix fondamentaux (qui déterminent les proximités et les distances qui s'établissent entre chercheurs*" et définies "*comme des préconceptions fondamentales, stables et largement répandues, qu'on ne peut réduire directement à l'observation ou au calcul analytique, ni les en dériver*". Cf. KOENIG, G. (1993) : "*Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*", Revue de gestion des ressources humaines, n° 9, novembre, pp. 4-17.

B. Choix paradigmatique du chercheur.

La "*préconception fondamentale stable*" du "simonisme" émerge de la notion de "*constante dans toutes les idées de H. A. SIMON.*" Une notion que J.-C. SCHIED⁵⁵ nous confie sous cette formule : "*c'est l'étude de toutes les implications (psychologiques, économiques, organisationnelles, logiques...) de sa (SIMON) théorie de la décision*". Une théorie qui ne manque guère de champs d'application ni de pouvoirs descriptifs généraux⁵⁶. Deux atouts, parmi tant d'autres, qui témoignent de sa stabilité théorique et de son *réalisme*, si on se réfère à la conception dichotomique établie par G. KOENIG⁵⁷ quant aux présupposés épistémologiques d'une théorie en sciences des organisations.

Nous avons l'intime conviction que la conception simonienne de la recherche sur les organisations fait partie des théories *réalistes vs instrumentalistes*⁵⁸. En effet, à travers ses travaux sur les processus de la prise de décision dans les organisations, H. A. SIMON souligne l'ambiguïté et la non-conformité des modèles classiques de la décision. Les dimensions que ces modèles ont oubliées d'intégrer dans leur définition du *rationalisme* sont essentiellement cognitives, téléologiques et intentionnelles. Une conceptualisation de la décision tirée des pratiques des hommes et

⁵⁵SCHIED, J.-C. (1990, p. 134) : "*Les grands auteurs en organisation*", Dunod.

⁵⁶SIMON, H. A. consacra une partie de ces publications aux Sciences Politiques (administration publique, pouvoir politique, prédiction électorale...), Sciences Économiques (comportement économique, théorie de la firme...), Psychologie (comportement individuel, choix humain, rationalité), mathématique (modèles mathématiques, théorie des servomécanismes), Logique (résolution heuristique, conceptualisation, théorie de la logique...), Informatique (simulation, systèmes experts...). cf. SCHIED (1990), op. cit. p.134. On lira aussi NIOCHE, J.-P. (1993) : "*Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales*", Revue Française de Gestion, n°94, Juin-Juillet-Août, pp. 74-78.

⁵⁷KOENIG, G. (1993), op. cit., p. 5.

⁵⁸Idem, p. 5.

des réalités objectives des structures de leurs environnements⁵⁹. "*Pratiques*" et "*réalité*" sont donc deux notions fondamentales pour étudier sous divers thèmes l'entreprise contemporaine et lui apporter des solutions à ses maux, qui sont désormais ceux de la société, de la culture et de la civilisation⁶⁰.

Mais ce qu'il faut déduire du réalisme simonien, et c'est là sa principale contribution pour les sciences des organisations, c'est le concept de *la rationalité limitée*. Une sorte de (re)définition réaliste et pratique de la rationalité aristotélicienne⁶¹. Cependant, quelle est l'utilité de cette notion pour notre sujet de thèse ? Comment établir le lien entre les apports de H. A. SIMON et nos interrogations sur la part et les effets des décisions conjecturales sur les comportements diversifiés et différenciés (l'évolution) des entreprises ?

C'est le paradigme de la rationalité limitée proposé par A. H. SIMON⁶² pour l'analyse des comportements décisionnels dans les organisations complexes qui nous fascine. Il s'agit des possibilités et limites humaines en matière d'anticipation de situations, de traitements d'informations, d'élaboration et de mise en oeuvre des choix importants pour la survie, le maintien et /ou le développement d'une organisation. Formulé comme suit : "*Tout individu est limité dans la quantité d'informations qu'il*

⁵⁹NIOCHE, J.-P". (1993, op. cit, p. 76), note que "*...la particularité de la démarche de H. A. Simon est de donner la priorité à l'observation des pratiques réelles des managers*".

⁶⁰L'évolution des sociétés de l'Occident reste marquée, à cette fin du 20ème siècle, par des transferts de pouvoirs vers l'organisation (associations, entreprises économiques, etc.) afin de trouver des solutions de sauvetage à la "Crise" (celle de l'Existence). Une partie de ces pouvoirs est désormais entre les mains des chercheurs en Sciences des organisations ; c'est à eux de *construire* les modèles managériaux de demain et d'*enseigner* les bonnes pratiques managériales qui affecteront l'homme dans sa marche vers l'accomplissement total.

⁶¹LE MOIGNE J. L. (1991) : "*Sur la Capacité de la Raison à Discerner. Rationalité Substantive et Rationalité Procédurale. D'ARISTOTE à H. A. SIMON par DESCARTES et G. B. VECO*", notes de recherche n° 91-24, septembre 1991, Groupe de Recherche en Analyse de Système et Calcul Economique, Université d'Aix-Marseille III.

peut intégrer dans une période de temps donnée ", et vérifié par le psychologue George A. MILLER⁶³ à travers "les sept bits d'informations que l'être humain peut stocker dans ses mémoires à court et moyen terme", ce paradigme forme l'essentiel du corps axiomatique de notre thèse⁶⁴.

Par ailleurs, il est très important pour la suite de notre étude de rappeler l'unité d'analyse retenue ici : *l'entreprise (la firme)*. La transposition conceptuelle, du *dirigeant* comme sujet cognitif à *l'organisation* comme objet de représentations et d'actions sociales⁶⁵, est justifiée par le cadre épistémologique de notre recherche. En effet, et à l'instar de Jacques LAURIOL (1996 a et b, 1994), l'approche socio-cognitive des phénomènes organisationnels nous permet de concevoir la dynamique de l'entreprise comme étant la résultante de la cognition individuelle, celle des membres influents dans l'organisation, et de la cognition collective, celle qui « *souligne la dimension sociale... des représentations qui se construisent dans l'action organisationnelle, à partir d'interactions situées dans un système de relations sociales et un contexte d'action* »⁶⁶. Ainsi, la dynamique de l'entreprise apparaît comme étant la résultante de la dynamique des représentations de ses acteurs décideurs agissant sur les environnements dans lesquels ils opèrent et réagissant à leurs moindres modifications.

⁶²Cf. SIMON, A. H. (1977) : " *The New Science of Management Decision* ", Prince-Hall, pp. 30-68. (1987) : " *Making Management Decision : The role of intuition and Emotion* ", Academy of Management Executive, février, pp. 57-64.

⁶³MILLER, G. A. (1956) : " *The Magic Number Seven, Plus or Minus Two : Some Limites on our Capacity for Processing Information* ", Psychology Review, March 1956, 81-97.

⁶⁴Nous reviendrons en détail sur l'intérêt épistémologique et paradigmatique de la distinction établie par H. A. SIMON en matière de rationalité, au sein du chapitre V. La modélisation procédurale ou la rationalité limitée.

⁶⁵Nous tenons à remercier vivement monsieur Jacques LAURIOL de l'ESC Toulouse pour ses généreuses et précieuses suggestions sur ces points. Sa rencontre lors du 5ème et 6ème congrès de l'A.I.M.S. à l'IAE de Lille et l'école des HEC de Montréal, ses réflexions sur notre sujet de thèse, ainsi que ses publications sur le cognitivisme et les sciences de gestion, nous ont été d'une grande aide.

⁶⁶LAURIOL J. (1996a) : " *Vers une rationalisation cognitive de l'organisation ?* ", Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n° 1-2, p. 3.

Les capacités réflexives du dirigeant, ou l'acteur au sens d'AUDET⁶⁷, est " *centrale et fondamentale pour initier et conduire le changement ou améliorer sa connaissance des situations dans lesquelles il évolue*".

Selon J. C. SPENDER⁶⁸, le passage de la cognition individuelle à la cognition collective ne se fait pas sans ambiguïté conceptuelle car, si la question des structures et processus cognitifs semble partiellement examinée et approfondie dans le cas des individus, les débats théoriques sur la cognition organisationnelle restent confus et les positions des chercheurs se multiplient au rythme des publications et des rencontres scientifiques.

Comment peut-on concevoir une organisation qui pense, qui mémorise, et qui apprend ? En se focalisant sur les individus et les groupes qui s'y trouvent. Mais D. H. KIM persiste sur le « *lien manquant* »⁶⁹. Par contre une des suggestions les plus pertinentes à cette problématique est formulée par R. DAFT et K. E. WEICK (1984). Ils stipulent que la cognition d'une organisation dépend de celle de ses membres :

*"organization theorists realize that organizations do not have mechanisms separate from individuals to set goals, process information, or perceive the environment.. People do these things.... The organizational interpretation process is some thing more than what occurs by individuals. "*⁷⁰.

⁶⁷Cité par LAURIOL J (1994) : "*Approche cognitive de la décision et représentation sociale*", Revue Internationale de Systémique, Vol. 8, n° 2, p.6.

⁶⁸SPENDER J. C. (1994) : « *Workplace knowledge : the Individual and Collective Dimensions* » 2nd International Workshop on Managerial and Organizational Cognition, Brussels, May 1994

⁶⁹KIM D. H. (1993, p. 43), cité par Jacques LAURIOL (1995, p. 14) : « *Décision et action stratégique. Les apports de l'approche socio-cognitive* » Revue de gestion des ressources humaines, n°17, novembre 1995, pp. 5-25.

⁷⁰DAFT R. L. et WEICK K. E. (1984) op. cit., p. 285.

Il en résulte que, pour apprécier l'intérêt d'une approche socio-cognitive de la dynamique des organisations il faut démythifier la transition théorique qui lie la cognition des individus à la cognition collective. Pour ce faire, non seulement il faut concevoir l'entreprise comme un système ouvert d'interprétation d'informations, tel qu'il est proposé par DAFT et WEICK (1984)⁷¹, où "*a piece of data, a perception, a cognitive maps is shared among managers who constitute the interpretation system*"⁷², mais aussi, comme le suggère J. LAURIOL (1996b)⁷³, il faut que l'action et la réflexion des dirigeants apparaissent comme des représentations issues des interactions "*d'un système de relations et un contexte*".⁷⁴

L'enseignement que nous pouvons tirer des travaux cités ci-dessus est que la compréhension du processus de décision dans les organisations est assimilable à celui de la construction des réalités sociales qu'avancent Piero AMERIO et Norma PICCOLI. Ces deux chercheurs postulent l'interactivité dynamique des représentations : comme *output cognitif* déterminé par les structures et processus cognitifs individuels, et de l'action : comme *concrétisation cognitive* qui amène l'acteur, à travers son action, « *soit à se différencier du contexte... soit à y rechercher des relations* »⁷⁵. Une hypothèse déjà énoncée par A. PETTIGREW (1987), qui admet que la compréhension de la décision stratégique ne peut se faire uniquement sur la base de l'activité cognitive individuelle, le contexte social et l'action sont des dimensions sous-jacentes importantes de la

⁷¹Idem, p. 284.

⁷²Ibidem, p. 285.

⁷³LAURIOL J. (1996b) : "*Cognition et organisation : quelques repères pour un paradigme en émergence*", Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n° 1-2, p.31.

⁷⁴Nous invitons le lecteur à se référer aux chapitres VI et VII afin de compléter son idée sur les liens que nous établissons entre la cognition individuelle et celle de l'organisation.

⁷⁵AMERIO P. et DE PICCOLI N. (199x, p. 28) : « *Représentation et action dans le contexte social* » In Perspective cognitives et conduites sociales, Vol. 3, pp. 23-43.

décision⁷⁶. Il en résulte que, comprendre les mécanismes individuels de la décision n'est pas suffisant pour cerner les déterminants des transformations organisationnelles.

Pratiquement, la problématique de la prise de décision dans les organisations est pluridisciplinaire. Elle met des neuroscientifiques (neurologues, cognitivistes, neuropsychologues) et des théoriciens des organisations sur des pistes de recherche qui paraissent, à première vue, complémentaires.

Pour les spécialistes de la psychologie cognitive, nous avons relevé quatre axes de recherches pour développer notre approche et renforcer nos arguments :

- 1 - la quantité d'informations qu'un être humain peut stocker dans ses mémoires ;
- 2 - les limites du cerveau humain en matière de traitement d'informations ;
- 3 - le passage des processus de synthèse simples aux processus complexes ;
- 4 - l'efficacité des méthodes dites des protocoles verbaux afin de percer le subconscient, là où gîte l'intuition et se multiplient les conjectures avant de trancher en un laps de temps.

Quant aux gestionnaires, c'est le triptyque Décisions-Performance-Evolution qui guide leurs démarches scientifiques. Ils observent avec intérêt les résultats des neurosciences afin de trouver une alternative :

- 1- à la lourdeur de l'analyse systématique et de la planification stratégique dans les entreprises⁷⁷ ;

⁷⁶A. PETTIGREW (1987) : "*Context and Action in the Transformation of the Firme*", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n° 6, pp. 649-670.

⁷⁷MINTZBERG H. (1986 et 1994).

- 2- pour réduire les coûts liés aux biais cognitifs affectant les processus de formulation d'objectifs, l'identification de problèmes et l'évaluation /sélection des alternatives stratégiques. Ces biais sont dus à la complexité et l'ambiguïté qui caractérisent leurs environnements⁷⁸.
- 3- pour intégrer les effets des phénomènes socio-cognitifs dans le management et la conception de systèmes d'information et de contrôle organisationnel⁷⁹.

Pour les neuroscientifiques comme pour les théoriciens des organisations, il n'y aurait qu'un "trésor" de connaissance à partager : *les capacités sensorielles et extrasensorielles*⁸⁰ que l'être humain mobilise pour connaître, agir et parvenir à maîtriser son univers. La fameuse hypothèse de TURING concernant l'existence de certaines formes de performances cognitives non analytiques ou *Extra-Sensorial Perceptions (ESP)*, la division du cerveau humain en zone de créativité et zone d'analyse établie par Roger SPERRY⁸¹, les formes d'intelligence dont dispose le cerveau humain que prône Howard GARDNER⁸² et les différentes formes de rationalité, dont celle de H. A. SIMON, se conjuguent avec les analyses managériales, concurrentielles et organisationnelles des entreprises pour former les balises qui jalonnent notre démarche.

⁷⁸SCHWENK C. R. (1984) : "*Cognitive Simplification Process in Strategic Decision Making*", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 111-128. Voir aussi BARNES J. H. (1984) : "*Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning*", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 129-137.

⁷⁹A ce propos J. LAURIOL (1996b, op. cit., p. 29 et p. 35) note : "l'activité cognitive ne résulte pas uniquement de processus de traitement de l'information ; elle est aussi sociale au sens où elle s'inscrit dans un contexte de relations sociales (un réseau de relations entre membres d'une structure sociale) et une structure cognitive collective ou de groupe... qui permettent de coordonner l'action dans l'organisation autorisant ainsi une mise en cohérence des activités développées sur lesquelles se construit une performance organisationnelle collective

⁸⁰TURING (1975): "*The Extra-Sensorial Perception*", in Robert ORNSTEIN "*The Psychology of Consciousness*", San Francisco : Freeman, 1975, p. 60.

⁸¹Prix Nobel en 1981, en médecine-psychologie, recherches sur la division du cerveau.

⁸²GARDNER H. (1996) : « *Les intelligences multiples* » Ed. RETZ, Paris.

Les conditions de validité des suggestions issues de notre étude dépendent de son positionnement théorique. La critique des éléments contenus dans ce chapitre devrait justifier les choix que nous avons entrepris dans le cadre de notre thèse, à savoir la primauté des dirigeants et de leur psychologie⁸³ dans l'étude des organisations : l'étendue de leurs réflexions et actions ainsi que le rôle de l'interprétation et du codage /décodage dans la construction du réel⁸⁴. Cela étant, au déterminisme environnemental nous préférons substituer une conception proactive des comportements décisionnels de la firme. Une étude de la dynamique organisationnelle basée sur la dynamique des perceptions managériales et considérant l'environnement comme malléable⁸⁵.

Telles sont, donc, nos préférences actuelles et convictions paradigmatiques dans l'étude des organisations et de leur dynamique. Mais, avant de fermer cette parenthèse sur notre *vision philosophique concernant la nature de l'action humaine et ses conséquences*, nos *présomptions ontologiques sur l'essence même du comportement organisationnel*, la *nature et l'utilité de toute connaissance issue de l'étude des entreprises*, nous tenons à exprimer une certaine prudence quant aux choix théoriques et paradigmatiques effectués dans le cadre de cette thèse.

⁸³LEAVITT H. J. (1963) : "*Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*", Traduction française de "*Managerial Psychology*", André et Lucie GUY, Ed. Hommes et Techniques, Paris.

⁸⁴BARR P. S., STIMPERT J. L. Et HUFF A. S. (1992) : "*Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal*", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 15-36.

⁸⁵MINTZBERG H. (1973) : "*Strategy-Making in Three Modes*", *California Management Review*, Vol. XVI, n° 2, Winter, pp. 44-53.

Chapitre II

FOCALISATION OU PARTIALITÉ DE LA PROBLÉMATIQUE ?

"A way of seeing is a way of not seeing"

POGGI⁸⁶

Nous l'avions déjà mentionné, nos ambitions sont modestes et nos objectifs limités cognitivement et techniquement. En clair, vouloir expliquer tels ou tels aspects de l'évolution d'une entreprise par des variables relevant d'une seule composante de l'entreprise, à savoir l'équipe dirigeante, paraîtrait à première vue comme une démarche risquée, contestable et réductionniste. De plus, les facteurs évolutifs ne sont pas "*universellement prédominants*"⁸⁷. Avec la mondialisation des échanges en tout genre, la complexité croissante et l'interdisciplinarité des domaines de recherche⁸⁸, "*l'(in)universalité*" des facteurs d'évolution est devenue une quasi-évidence pour certains chercheurs en sciences de l'homme et de la société.

En tenant compte de ces remarques, des choix épistémologiques et ontologiques, évoqués au sein de ce chapitre et des options méthodologiques dont il est question aux chapitres VIII et IX, une configuration conceptuelle de notre recherche s'impose. Celle-ci a comme ultime objectif de donner un sens à nos réflexions et de situer nos apports et nos limites par rapport aux courants de pensée managériales qui quelquefois s'affrontent et parfois se complètent. En effet, dans l'esprit de notre thèse,

⁸⁶Cité par VAN DE VEN, A. H. et ASTLEY, G. W. (1992), op. Cit., p. 428

⁸⁷DEBOURSE, J.-P. et DANJOU, I. (19..) op. cit., p. 3.

⁸⁸DESREUMAUX, A. (1996) : "*Etat de l'Art Stratégie*", XIII Journées Nationales des I. A. E., 16-17 avril 1996, ESUG, Toulouse, pp. 67-102.

nous limitons notre dissertation aux **aspects dynamiques de la discrétion managériale** dans les entreprises à deux niveaux d'analyse. Le premier se situe par rapport aux choix stratégiques effectués par les dirigeants, l'étendue de leur maîtrise quant au destin de l'entreprise et leur primauté interne. Alors que le deuxième, concerne les comportements stratégiques de l'entreprise comme entité interdépendante⁸⁹ avec son environnement.

Mais, avant de s'élancer dans la dissertation sur ces éléments de la discrétion managériale, qui nous semblent jouer un rôle dans l'évolution des firmes, il est de conséquence, vis-à-vis de la validité interne et externe de notre thèse, de justifier sa focalisation sur des éléments de la discrétion managériale, voire sa partialité. Pour ce faire, nous nous contentons de (1) signaler quelques travaux éminents consacrés à la partialité, diversité et divergence des programmes de recherche en sciences de gestion, (2) de situer le niveau d'analyse retenu pour notre démarche, (3) de retracer sa généalogie, (4) d'explicitier les contenus de ces interrogations et de son (5) corpus hypothétique.

A. Diversité et divergence des analyses en sciences de gestion.

Nombreux sont les efforts de synthèse, de part et d'autre de l'Atlantique, qui ne manquent pas l'occasion pour exprimer tantôt des inquiétudes tantôt des satisfactions quant à l'état de la recherche en sciences des organisations. Les limites et perspectives qui découlent de la diversité et des divergences des approches théoriques et empiriques sont imputées, en général, à l'existence d'une multitude *d'options*

⁸⁹On lira à propos de "l'émergence et de l'interdépendance de l'entreprise" l'article de KOENIG, G. (1987) : " *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* ", *Economica*, pp. 105-127.

épistémologiques⁹⁰, de niveaux d'analyse⁹¹ et /ou de méthodes d'investigation et de traitement de données⁹².

En effet, pour apporter une réponse, ou des éléments de réponse, au “ *Qui, Quoi, Comment et/ou Pourquoi* ” des phénomènes organisationnels, certains programmes de recherche se concentrent sur tels ou tels aspects de la vie de l'organisation et négligent, pour des raisons diverses, techniques ou autres, les cofacteurs latents ou difficilement palpables. Ainsi, les déterminants de sa majesté “ *performance* ”, “ *pérennité de l'entreprise* ” ou encore “ *les sources durables des performances supérieures* ”⁹³ apparaissent parfois structurels, stratégiques, managériaux ou comportementaux, comme le suggèrent certains travaux de recherche.

Pour l'illustration, prenons comme repères les analyses de quatre auteurs d'une notoriété internationale, impartialement répartis entre la littérature francophone et la littérature anglo-saxonne : les publications de Lee G. BOLMAN et Terrence E. DEAL en 1984, de Gérard KOENIG en 1987 et 1993, de Andrew H. VAN DE VEN et W. Graham ASTLEY en 1992, et très récemment Alain DESREUMAUX qui dressa deux bilans théoriques, l'un consacré à la recherche sur l'évolution des entreprises (1994) et l'autre à la stratégie (1996).

Optimistes, Lee G. BOLMAN et Terrence E. DEAL (1984) voient dans la diversité des visions, qu'ils répertorient en quatre “ *frames* ”, une sorte de “ *conceptual pluralism* ” nécessaire “ *to conceptualise, focus, and order the world of organizational behavior* ”⁹⁴. Des réponses riches de complexité et de détails aux problèmes de gestion que rencontrent les dirigeants sont à envisager à partir de la complémentarité des

⁹⁰KOENIG, G. (1993), op. cit.

⁹¹VAN DE VEN et ASTLEY (1992), op. cit.

⁹²On lira nos réflexions sur ce point au sein du chapitre VIII de ce volume. Voir aussi les travaux de SNOW, C. et HAMBRICK, D. (1980), de MILLER, D. et FREISEN, P. (1981), et plus récemment SNOW, C. et THOMAS, J. (1994).

⁹³DESREUMAUX, A. (1996), op. cit.

⁹⁴BOLMAN, L. G. et DEAL, T. E. (1984) : “ *Modern Approches to Understanding and Managing Organizations* ”, San Francisco, Jessey-Bass, p. 4.

visions dites “ *Structural* ”, “ *Human resources* ”, “ *Political* ” et “ *Symbolic* ”. C’est-à-dire que toutes tentatives de compréhension de comportements organisationnels ou de recherche de solutions aux problèmes de gestion par le biais d’une seule approche, prise à part, sont considérées comme réductionnistes. A ce propos, BOLMAN et DEAL⁹⁵ précisent que :

“ It is not so much a matter of finding correct answers to organizational problems but rather of being able to look at situations with contrasting and thereby creatively informative vision of reality, which in turn lead to responses that are richer in complexity and detail ”

Pratiquement, les dimensions de l’organisation sont si hétéroclites et si complexes que les chercheurs et praticiens en gestion sont invités, par nos deux auteurs, à concevoir la diversité des approches “ *as a rotating perceptual prism through which to interpret and thus better understand the organizations within which they work* ”⁹⁶. Nous avons réuni dans le tableau I-2, ci-après, les éléments de ce prisme rotatif qui témoignent à la fois de la partialité des courants de recherche et de leur complémentarité mutuelle.

⁹⁵BOLMAN, L. G. et DEAL, T. E. (1985) : “ *Modern Approches to Understanding and Managing Organizations* ”, *Administrative Science Quaterly*, March, p. 135.

⁹⁶BOLMAN et DEAL (1985), *op. cit.*, p. 135.

Tableau I-2 : Les éléments d'un pluralisme conceptuel en sciences des organisations⁹⁷

FRAMES	CONTENTS
Structural perspective	Rules, Goals, Organizational Charts, Written Policies.
Human resource perspective	Individual Needs, Attitudes, Feelings, Skills
Political perspective	Coalitions, Influence, Power, Compromise.
Symbolic perspective	Ceremony, Ritual, Myth, Illusion.

Quant à Gérard KOENIG (1987), la diversité et les divergences des approches théoriques et empiriques sont vues comme un “*balancement des problématiques*” de recherche et qualifiées d’“*effervescence théorique*” résultante de “*constructions de portée intermédiaire (qui) se multiplient et avec elles, les concepts, vocables et paradigmes nouveaux*”. L’auteur finit par s’interroger sur “*la progression de notre connaissance des organisations*”⁹⁸. Toutefois, son avis est modéré par la prise en compte des interrogations épistémologiques, paradigmatiques et des options méthodologiques qui caractérisent chaque école de pensée, voire chaque recherche au sein même de chaque école, comme le montre l’article de 1993⁹⁹.

“En dehors des problèmes de méthode... cette diversité doit être appréciée différemment selon le niveau épistémologique... la diversité des paradigmes (qui) permet aujourd’hui de disposer

⁹⁷Ces éléments sont extraits de la lecture des travaux de BOLMAN et DEAL (1984), op. cit.

⁹⁸KOENIG, G. (1987) : “*De nouvelles théories pour gérer l’entreprise*”, *Economica*, pp. 107.

⁹⁹KOENIG, G. (1993), op. cit., p. 4.

d'une variété d'approche qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences des organisations."

Non loin de ce constat, Andrew H. VAN DE VEN et W. Graham ASTLEY en 1992, qualifient de "*mainstream organization theory*"¹⁰⁰ la masse existante de programmes de recherche sur les organisations. Toutefois, aucun des programmes dominants ne suffit à lui seul pour représenter la réalité, qui elle, est complexe. Ainsi, aucune perspective, des quatre approches identifiées par VAN DE VEN et ASTLEY : "*System-Structural*", "*Strategic Choice*", "*Natural Selection*" ou "*Collective action*"¹⁰¹, ne suffit à elle-même pour approcher d'une manière complète et parfaite la complexité des organisations.

En dehors des options philosophiques, ontologiques, épistémologiques et méthodologiques, la partialité de chaque courant de recherche est déduite du nombre d'éléments analysés, qui limitent sa portée descriptive. Prenons par exemple, la "*Strategic Choice View*" qui avance les éléments relevant du rôle des dirigeants et qui minimise les cofacteurs environnementaux, qui eux sont surestimés par la "*Natural Selection View*".

Cela étant, les auteurs "préconisent" une intégration et une reformulation des quatre courants de recherche afin de canaliser les analyses et les efforts des chercheurs sur deux questions fondamentales¹⁰² :

"We believe that an explanation for why and how change occurs in organization structure and behavior should be major items on the agenda in future theory, research, and practice of organization design".

¹⁰⁰VAN DE VEN et ASTLEY (1992), op. cit., p. 427.

¹⁰¹VAN DE VEN et ASTLEY (1992), op. cit., p. 427.

¹⁰²VAN DE VEN, A. H. et G. W. ASTLEY (1992) op. cit. p. 420.

Ces deux grandes préoccupations de VAN DE VEN et ASTLEY nous semblent partagées par les programmes de recherche de Jean-Pierre DEBOURSE et Alain DESREUMAUX sur les phénomènes évolutifs¹⁰³. Une focalisation synchrétique et à long terme sur les déterminants, processus et rythmes de l'évolution des entreprises sous forme d'un programme pluridisciplinaire et multiangulaire (différentes perspectives et sensibilités scientifiques sont présentes), dans lequel s'insère notre réflexion.

En effet, dans un " bilan " théorique dressé sur l'état de la recherche sur l'évolution des firmes¹⁰⁴, Alain DESREUMAUX souligne l'*hétérogénéité* des travaux existant et leur *diversité*. Ceci est manifeste au niveau des concepts d'analyse : évolution, adaptation, changement, transition, mutation, développement, croissance, etc. Mais, aussi, au niveau des facteurs de cette dynamique : taille, structures, stratégies, coûts, réseaux, dirigeants de l'entreprise, etc. Bref, les "*niveaux d'analyse*" et la "*nature des questions*"¹⁰⁵ identifiés par des chercheurs, venus d'horizons divers et de disciplines connexes, sont à l'origine de cette disparité théorique. La compréhension et l'évaluation des apports et des limites de chaque recherche passent par un examen détaillé des *niveaux d'analyse* et des *questions formulées par ces chercheurs*.

¹⁰³Ces recherches se déroulent respectivement au sein du Centre d'Etude d'Histoire des Entreprises à l'ESC Lille et du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, IAE Lille.

¹⁰⁴DESREUMAUX, A. (1994), op. cit.

¹⁰⁵Pour une lecture plus approfondie sur la classification des travaux de recherche sur l'évolution des entreprises, on trouvera une présentation synthétique très élaborée dans l'article de A. DESREUMAUX (1994), op. cit., p. 4.

B. Le niveau d'analyse retenu pour la recherche¹⁰⁶.

Nous concevons notre thèse comme un atome dans un univers présumé chaotique. Tout est articulé autour d'un noyau et toute brutalité exogène ne fait que transférer le système vers un autre univers par un jeu (re)configurationnel présumé, lui aussi, chaotique. Autrement dit, notre approche de la dynamique organisationnelle reste limitée dans sa portée par le choix d'un *niveau d'analyse*, qui à son tour conditionne les *concepts* et la *méthode* d'analyse. Rappelons que la première trajectoire de notre thèse, celle concernant nos *options philosophiques, épistémologiques et ontologiques*, déjà traitée au sein du chapitre I, nous a permis de définir le cadre d'analyse dans lequel s'insère notre réflexion.

La dynamique de la firme est examinée à travers une série de décisions élaborées et mises en oeuvre par un individu (ou un groupe) dans l'entreprise, pour faire face à des situations critiques et aperçues comme étant importantes pour la survie, le maintien et /ou le développement ultérieur de l'entreprise.

Autrement dit, nos analyses placent les *dirigeants*, les *événements* et les *interactions engendrées par les processus de décisions*, de part et d'autre des frontières juridiques et économiques de la firme, au centre de notre réflexion sur les déterminants de la dynamique des entreprises. Toutefois, si l'accent est mis sur “ *les qualités décisionnelles de l'équipe de direction*¹⁰⁷ ”, la *catégorie “ décision ” de managers d'entreprises*¹⁰⁸, les “ *forces intentionnelles*¹⁰⁹ ”, les “ *acteurs cognitifs* (que sont les

¹⁰⁶Les travaux épistémologiques de VAN DE VEN constituent pour notre démarche un support analytique et un cadre de réflexion incontestables, notamment la classification partagée avec G. ASTLEY (1992, op. cit.) et portant sur les recherches sur les comportements, les structures et les organisations : “ *Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior* ” In “ *Perspectives on Organizational Design and Behavior* ”, Willey.

¹⁰⁷PENROSE, E. T. (1959), op. cit.

¹⁰⁸MINTZBERG, H. (1973) : “ *The Nature of Managerial Work* ”, New York, Harper et Row.

décideurs) et leurs interactions dans la résolution des problèmes de l'entreprise¹¹⁰ ” ou encore la “ *discrétion managériale des principaux décideurs*¹¹¹ ”, d'autres facteurs sont à considérer pour une approche globale et une théorie générale de l'évolution de l'entreprise.

Focalisée sur les acteurs décideurs dans l'entreprise, comme sources “ *d'imprévisibilité et d'originalité dans le parcours de la firme* ”¹¹², notre analyse s'efforce d'extraire empiriquement des éléments de compréhension concernant les phénomènes de divergence et de diversité des comportements des entreprises face à des stimulus de même nature et intensité (ou supposés comme relativement identiques pour les besoins de la recherche).

Par hypothèse, les modes conjecturaux de décision nous paraissent à l'origine de diversités comportementales et de différenciations de diagrammes d'évolution. La "Décision", est par définition l'acte par lequel les dirigeants transforment subitement ou progressivement le routinier et l'événementiel dans l'entreprise. Comme processus coactivationnel (interactif), elle s'étend de l'identification de situations importantes et la reconnaissance de formes¹¹³, l'élaboration, la prise et la mise en oeuvre de décisions comme outcome, au sens de K. E. WEICK.

¹⁰⁹DEBOURSE, J.-P. (1979), op. cit.

¹¹⁰SIMON, A. H. (1987), op. cit.

¹¹¹DESREUMAUX, A. (1994), op. cit.

¹¹²I. DANJOU et J.-P. DEBOURSE : “ *Recherches sur l'évolution des firmes et ses déterminants* ”, papier de recherche destiné au CNRS, dossier croissance et évolution de la firme, IAE Lille.

¹¹³La reconnaissance de formes est un processus mental complexe qui permet à l'être humain d'identifier et de reconnaître des objets dans un contexte. On lira FORTIN, C. et ROUSSEAU, R. (1994, pp. 107-135) : “ *Psychologie cognitive* ”, Télé-université, Sainte-Foy (Québec).

Par "*conjecture*" et "*décisions conjecturales*", nous nous focalisons sur le volet "*intuitif*" des processus décisionnels¹¹⁴ ainsi que la part de "*la logique et la psychologie des choix humains*"¹¹⁵ dans l'identification des situations et des formes puis dans les transformations du réel¹¹⁶. Cette part nous semble très importante dans la vie d'une organisation dans la mesure où, à l'instar de K. E. WEICK¹¹⁷, des dimensions aussi "*chaleureuses*" (*heat*) que celles qui portent sur la *perception*, le *jugement*, les *attitudes*, les *intentions*, les *préférences*, les *valeurs* et les *implications mentales*¹¹⁸ des décideurs ainsi que leurs *représentations*, ne sont pas sans conséquences sur la dynamique de leurs entreprises et de leurs environnements directs et indirects.

En effet, le terme "*conjecture*" est porteur de ces dimensions à partir du moment où il désigne un *processus mental dynamique, prospectif et rétroactif*. C'est-à-dire qui intègre, lors du raisonnement à propos d'une situation ou un contexte d'action, des comportements effectifs (passés ou présents) et probables (attendus) des différents acteurs évoluant en interactions sociales permanentes.

Sémantiquement, nous regroupons sous le vocable "*conjecture*" des notions issues de la recherche neuroscientifique appliquée à la gestion et à la décision dans les organisations¹¹⁹. Ainsi, par « *conjectures* » et « *modes conjecturaux de décision* » nous désignons respectivement un ensemble de facultés cérébrales et des modes de réflexion

¹¹⁴MINTZBERG H. (1994, 1991, 1990, 1982), MINTZBERG H. et McHUGUE (1985), MINTZBERG H. Et J. WATERS (1985), MINTZBERG H., RAISINGHANI D. et THEORET A. (1976).

¹¹⁵SIMON H. A. (1955, 1983, 1987, 1993), SIMON H. A. et J. G. MARCH (1969)

¹¹⁶WEICK K. E. (1979, p. 239) : "*The Social Psychology of Organizing*", Reading, Mass.: Addison-Wesley. On lira aussi DAFT R. L. et WEICK K. E. (1984) : "*Toward a Modal of Organizations as Interpretation Systems*", *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, pp. 284-295.

¹¹⁷WEICK K. E. (1979) op. cit., p. 239.

¹¹⁸Les travaux de Antonio DAMASIO (1995) sur l'émotion et sa part dans l'efficacité des décisions prises grâce aux activités cérébrales viennent s'ajouter aux travaux de Roger SPERRY sur l'asymétrie cérébrale pour fournir les bases scientifiques d'un éventuel couplage entre l'analyse et l'intuition dans les décisions managériales.

et d'action fondamentalement différents des processus analytiques de la pensée humaine. Les dites facultés relèvent de *l'intuition, des capacités extrasensorielles, des transitions logiquement inexplicables, des perceptions para-rationnelles, de l'instant créatif, des processus essais-corrections et/ou de la pensée latérale*¹¹⁹. D'un côté, ce regroupement de concepts est justifié par nos options philosophiques, épistémologiques et ontologiques en matière de recherche sur les liens qui s'établissent entre la pensée, l'action et les résultats qui en découlent. D'un autre côté, ce regroupement nous paraît compatible avec les objectifs théoriques et pratiques ainsi que les choix méthodologiques qui fondent notre thèse.

Pour résumer, nous dirons que notre démarche s'insère parmi les recherches portant sur les déterminants individuels et socio-cognitifs des processus de décision dans l'organisation. Plus précisément, nos analyses portent sur la discrétion managériale comme vecteur de changement et agent de dynamique organisationnelle. Cela étant, une théorie sur l'évolution des entreprises en général, et sur les phénomènes de différenciation, de diversité comportementale ou de bifurcation, en particulier, doit inclure des éléments psycho-cognitifs et socio-cognitifs relatifs aux déterminants individuels, situationnels et environnementaux des représentations différenciées d'acteurs opérant dans des contextes d'actions et de réflexions définis. Des réponses à des interrogations portant sur les mécanismes de formation des attitudes et des perceptions individuelles et organisationnelles ainsi que sur l'élaboration des préférences et des choix managériaux, se révèlent comme des éléments utiles, mais

¹¹⁹Nous reprenons ces points d'une façon détaillée dans le **chapitre VII**.

¹²⁰Voir l'ouvrage de Charles HAMPDEN TURNER (1990) : « *Atlas de notre cerveau - Les grandes voies du psychisme et de la cognition* » Les éd. D'Organisation, Paris. Voir aussi l'ouvrage de Florence VIDAL (1984) : « *L'instant créatif* » Flammarion, Paris.

insuffisants certes, à la construction d'une théorie générale de l'évolution des entreprises. Toutefois, avant d'expliciter le contenu de nos interrogations, nous jugeons utile de retracer leur généalogie pour démontrer qu'au-delà de la "mode managériale", les racines de notre réflexion remontent aux philosophes de la nature et aux sophistes grecs.

C. Généalogie de notre recherche.

Nous ne pouvons cerner les apports et les limites d'une vision cognitive du changement, en général, et de la dynamique des entreprises en particulier, sans faire un modeste effort d'historien des connaissances humaines en matière de changement.

1. Une prémisse philosophique de la problématique du changement : la virtualité des sens et l'immutabilité des idées.

La *Problématique du Changement*¹²¹ ne date pas de l'après-deuxième guerre, ni d'ailleurs de celle qui l'a précédée, mais les plus anciens débats structurés sur les "*Transformations Naturelles et Sociales*" datent d'il y a environ 600 ans avant Jésus-Christ. Plus précisément, les interrogations de THALÈS sur "l'état initial de la Nature", les approfondissements formulés par ANAXIMÈNE quant aux "formes dérivées de la substance unique" qui était à l'origine de la Nature ainsi que les tâtonnements de ANAXIMANDRE sur "les transformations illimitées" de la matière, sont des formes des plus anciennes des contenus interrogatifs de l'humanité.

Des débats contradictoires opposaient les antipodes philosophiques d'une même époque (540-410 avant Jésus-Christ) et d'une même cité (Athènes) comme en témoignent les écrits des adeptes des *transformations illimitées* et ceux des non-

¹²¹ Les changements perpétuels qu'offrait la nature aux esprits éclairés des grecs, avaient donné naissance à des interrogations philosophiques d'ordre naturel puis d'ordre social. Pour une lecture joviale et instructive sur un sujet aussi épuisant que celui qui porte sur les racines philosophiques du changement, voir Jostein GAARDER (1991) : "*Sofies Verden*", H. Aschehoug et Co (W. Nygaard), Oslo.

transformations. En effet, “ *la trahison des sens* ” que prônait *PARMÉNIDE* (515-450 avant Jésus-Christ) et le “ *Tout s’écoule* ” de *HÉRACLITE* (540-480 avant Jésus-Christ) illustrent parfaitement bien cet antagonisme. Justement, au moment où *PARMÉNIDE* semait les prémisses du rationalisme, voire le positivisme à l’état pur et dur, *HÉRACLITE* irriguait les grains de l’interprétatisme et du constructivisme. Deux visions contradictoires en apparence, certes, mais qui se complètent dans la “Réalité” vécue par les hommes.

Le premier, *PARMÉNIDE*, *percevait* les changements permanents du monde mais était convaincu qu’il ne s’agissait pas “ *de réelles transformations* ”, les “ *sens nous donnent une fausse image du monde... une image qui ne correspond pas à ce que dit la raison* ” disait-il.

Quant au deuxième, *HÉRACLITE*, nos *sens* sont fiables et nos expériences nous servent de bases pour sentir, voir, entendre, toucher, goûter, raisonner et comprendre pourquoi le monde change. “ *Tout change... les changements sont réels... l’expérience de nos sens le confirme* ”, affirmait-il.

La rhétorique battait son plein et les interrogations “scientifiques” des philosophes de la nature donnaient naissance aux préoccupations “intellectuelles” des sophistes. En effet, entre les antipodes de la réflexion humaine sur les transformations, les mutations ou encore les changements perpétuels de la nature, le *scepticisme*¹²² ne s’est pas installé et les débats philosophiques se sont enrichis de la transposition au domaine social des interrogations naturelles - les transpositions conceptuelles actuelles de la Théorie du chaos vers les sciences sociales ne sont pas sans précédents-. C’est l’homme par ses besoins naturels et intellectuels, matériels et spirituels, qui donne un sens aux changements que la nature offre en brut. “ *L’homme est la mesure de toute chose* ” prônait *PROTAGORAS* (485-410 avant Jésus-Christ) pour réconcilier les

¹²²Au sens philosophique du terme, l’homme ne se lassera jamais dans sa conquête de Certitudes et de la Vérité.

protagonistes d'Athènes. Ce *sophiste* accordait dans ses thèses sur les changements une part proportionnée au déterminisme naturel et une autre à la création humaine et sociale. Nos *sens* sont fiables mais la réalité des changements pourrait être différente de celle que la perception humaine intercepte, analyse et rend socialement ou individuellement utile. Une idée reprise et développée par le génie de *PLATON* quelques décennies plus tard, entre 427 et 410 avant Jésus-Christ, dans sa célèbre allégorie dite de la caverne.

Selon *PLATON*, pour comprendre le monde et pouvoir agir sur ses perpétuels changements il a fallu, et il faut toujours, admettre qu'il est composé de deux univers fondamentalement différents. Le monde des sens et le monde des idées. La raison est, par opposition à la perception, le moyen par lequel l'homme cherche à identifier l'idée immuable, le réel abstrait, qui anime les choses que nos sens font croire en perpétuel changement.

D'un côté, nos expériences et connaissances, celles des humains, découlent de notre perception : du regard que nous portons sur tout ce que nous pouvons sentir, goûter, toucher et /ou entendre. Cet univers est celui des *sens* et est en perpétuel changement. Les facultés interprétatives et hypothétiques des humains le rendent plus ou moins intelligible, plus ou moins certain, plus ou moins prédictible et plus ou moins maîtrisable.

De l'autre côté, nous trouvons le monde des *idées*. Le réel et la réalité tels qu'ils existent, en dehors de l'existence de l'homme et de son pouvoir sur la matière. Ce monde est immuable, inaccessible dans toute sa grandeur et son immensité à l'esprit humain. Il restera à jamais incertain, imprévisible et incontrôlable.

La dichotomie de *PLATON*, le monde *idée-sens*, n'a cessé d'interroger les philosophes et chercheurs sur la nature *réelle* ou *virtuelle* des changements que l'histoire écrite des hommes et de leurs institutions relatent.

Appliqués aux sciences de gestion, ces débats sur la nature de ses changements portent sur *la rationalité, le sens et l'intentionnalité des acteurs*. Si les

prises de position en faveur de *la raison* et de son rôle dans la lecture des changements survenus au niveau des croyances et des pratiques des hommes font une quasi unanimité, les interrogations sur *la perception* humaine et la nature *virtuelle* de ces changements persistent.

En effet, de PLATON à H. A. SIMON nous avons l'impression que seul le vocabulaire s'est enrichi. Le "*monde des sens*" engendra "*l'artefact*" et le "*monde des idées*" donna naissance à la notion de "*fact*"¹²³. Les faits (*facts*) font partie de "...*l'observable..., de l'objectivité, de la vérité empirique*"¹²⁴ alors que les représentations individuelles et sociales dépendent, entre autre, des *artefacts* ou outils mobilisés par l'homme pour agir sur la réalité. A propos de cette "réalité", KANT (1724-1804) disait dans "*La critique de la raison pure*" que "*nous ne connaissons pas les choses telles qu'elles sont mais telles qu'elles nous apparaissent*"¹²⁵. Ce qui nous laisserait supposer que pour comprendre, maîtriser, contrôler et prédire les changements de tout univers humain, les efforts de recherche doivent se concentrer simultanément sur le réel et le construit. La recherche sur la *cognition humaine* est centrale dans la problématique du changement.

2. Les développements empiriques : la cognition humaine, les processus de décision et la problématique du changement.

"*Le monde des sens*" et "*le monde des idées*" sont, sans doute, parmi les plus rares notions qui ont résisté, et qui résistent toujours à l'érosion de la connaissance humaine. Les découvertes les plus récentes et les travaux les plus avancés sur le

¹²³Les notions de "*fact*" et d'"*artefact*" font respectivement référence aux *faits réels* et aux *outils* que l'homme mobilise pour se les représenter.

¹²⁴Concernant la prémisse philosophique de H. A. SIMON on lira FIOL, M. et SOLÉ, A. (1993) : "*La question du management selon H. A. Simon*", *Revue Française de Gestion*, n°94, Juin-Juillet-Août, pp. 87-95.

¹²⁵Cité par C. BONNET, R. GHIGLIONE et J.-F. RICHARD (1989) : "*Traité de psychologie cognitive*", Tome 1, Dunod, Paris

fonctionnement du cerveau humain : *structures* et *processus cognitifs*, vont au-delà de la dualité platonicienne en matière de perception des changements et l'étendue de l'intervention humaine.

En effet, les cheminements de la pensée humaine face à la "*Problématique des Changements*" diffèrent selon :

- 1 - la composition des objets observés;
- 2 - les contextes, situations et tâches;
- 3 - l'expérience ;
- 4 - les croyances, valeurs, schèmes, paradigmes, etc.

Les traités et expérimentations de la psychologie cognitive, de la neurobiologie et de la neuropsychologie sont nombreux à confirmer le rôle des *structures cognitives* (mémoires, cartes cognitives, schémas mentaux, etc.), des *processus cognitifs* (inférences, attributions, computations, assimilation-accommodation, etc.), de la *composition des objets* observés et *des contextes* dans lesquels l'être humain tire ses représentations et agit sur le monde dans lequel il évolue¹²⁶.

La Théorie de la Décision, appliquée aux organisations, est l'une des principales disciplines bénéficiaires des résultats d'expérimentations portant sur la cognition humaine et son rôle dans la compréhension des changements¹²⁷ accélérés qui caractérisent le monde moderne des entreprises et des institutions de l'homme. Précisément, la recherche sur les *processus décisionnels* engagés par l'homme dans ses prétentions vers des prédictions exactes¹²⁸, une maîtrise parfaite et un contrôle sans faille

¹²⁶Des travaux scientifiques et des résultats expérimentaux sur la cognition humaine et les rapports cognitifs qu'entretient l'homme avec ses univers sont réunis par C. BONNET, R. GHIGLIONE et J.-F. RICHARD (1989) en trois volumes, op. cit., voir aussi C. FORTIN et R. ROUSSEAU (1994, op. cit.), ou encore L. ISRAËL (1995) : "*Cerveau droit. Cerveau gauche*", Plon, Paris.

¹²⁷SCHWENCK C. R. (1984), op. cit.

¹²⁸L'article de FELIX, M. (1980) : "*Les alternatives de la prospective : de la prédiction à la planification de l'avenir. Présupposés et limites des méthodes de prévision*", Cahiers de la recherche, n° 80 /1, IAE de Lille.

des changements perpétuels de ses "univers", est devenue une thématique générale de recherche appliquée en sciences de gestion¹²⁹.

L'articulation dans ces programmes de recherche est faite entre les capacités cognitives de l'homme et ses capacités à infléchir les trajectoires évolutives de ses entreprises. Autrement dit, à travers ses *sens* l'homme de l'entreprise (le dirigeant, le décideur, etc.) identifie les sources du changement et agit sur ses environnements par le couple Réflexion-Action qu'il développe "*in fact*". Ce processus est appelé *processus de décision*. Les modèles développés sont dans leur majorité soit *analytiques* soit *intuitifs*¹³⁰.

Les travaux de recherche et d'approfondissement sur *les processus décisionnels, analytiques et intuitifs*, ont commencé avec l'apport des recherches dites opérationnelles à la gestion dès la fin des années quarante (appelées aussi Gestion Scientifique). Ces apports se sont couplés avec ceux issus de l'économie, de la psychologie humaine et des mathématiques appliquées pour assurer "*l'efficacité*" des organisations¹³¹. Toutefois, c'est à **Herbert Alexander SIMON**, de l'Université de Carnegie-Mellon, que revient le mérite d'être à l'origine de toute conceptualisation portant sur l'éventuelle relation qui lierait *décision(s), efficacité* d'une organisation¹³² et "*le processus de la prise de décision à travers des recherches sur la cognition chez l'être humain*"¹³³. Par ailleurs, c'est le nouveau *paradigme de la rationalité*, proposé et

¹²⁹BARNARD Ch., SIMON H. A., CYERT R. M., MARCH J. G., OLSEN ...

¹³⁰MINTZBERG, H. (1994) : "*Grandeur et décadence de la planification stratégique*", Ed. D'organisation, Paris.

¹³¹MINTZBERG, H. (1990) : "*Le Management. Voyage au centre des organisations*", Ed. D'organisation, Paris.

¹³²M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977), MARCHESNAY (1978), MARCH (1991), FIOL et SOLE (1993), M. CROZIER (1993).

¹³³MINTZBERG et al. (1976), LYES et MITROFF (1980), HOGARTH et MAKRIDAKIS (1981), EINHORN et HOGARTH (1982), SCHWENCK (1984), DUHAIME et SCHWENCK (1985), MINTZBERG (1990); THEVENOT et FRANCE-LANORD (1993), THEPOT (1993); CALORIS et SARNIN (1993).

conceptualisé par H. A. SIMON¹³⁴, qu'on retrouve à la base de toute une série de recherches sur le management des organisations, en général, et leur évolution à long terme, en particulier. C'est-à-dire, **la problématique du management des organisations évoluant dans des environnements plus ou moins complexes, dans des situations plus ou moins incertaines, avec des objectifs plus ou moins explicités. Ce management est assuré par des dirigeants limités dans leurs capacités de traitement d'informations et dotés d'un sens plus ou moins aigu des risques encourus par leurs organisations.** Il s'agit là du paradigme de *la rationalité limitée* associé à la notion de *décisions non programmées*¹³⁵. Plus précisément, la délimitation entre "*territoires analytiques*" et "*territoires intuitifs*" dans la problématique des processus décisionnels engagés lors de situations importantes non programmées. Dans notre cas, ce sont les *territoires intuitifs* qui suscitent notre curiosité, interpellent nos réflexions et guident notre recherche sur la dynamique des entreprises.

L'intuitif est désigné comme étant un processus "*traditionnel*" dans la Théorie de la Décision appliquée au management stratégique. Cette appellation est faite par opposition au processus "*technique moderne*" que l'analyse systématique impose à ses utilisateurs parmi les décideurs dans les "*organisations modernes*".¹³⁶

En management comme en psychologie cognitive, le problème classique de la "Décision" se pose au niveau des cloisons qui pourraient séparer les "*territoires intuitifs*" des "*territoires analytiques*" du processus décisionnel. D'un côté, il y a les neurologues, psychologues et neuropsychologues qui tentent de percer le secret de l'asymétrie cérébrale¹³⁷ et de spécialisation hémisphérique¹³⁸ afin de définir les deux

¹³⁴SIMON, H. A. (1960) : "*The New Science of Management Decision*", 1^{re} éd., New York, harper et Row, (1979) : "*The New Science of Management Decision*", Ed. révisée, Englewood Cliffs, N.J., Printice-Hall, (1987) : "*Making Management Decision : The role of Intuition and Emotion*", Academy of Management Executive, Février, pp. 57-64.

¹³⁵Les décisions non programmées concernent "les problèmes non structurés". Ces décisions nécessitent des "techniques heuristiques" visant l'amélioration de la solution de départ. Voir SCHIED (1990, op. cit., pp. 137-141).

¹³⁶H. MINTZBERG (1990), H. A. SIMON(1977).

¹³⁷Cf. L. ISRAËL (1995), op. cit., pp. 53-104 et pp. 115-129.

modes de résolution de problèmes : *programmation et intuition, fondamentalement différents*¹³⁹.

Bénéficiant de ces découvertes, nombreux sont les spécialistes en sciences des organisations qui s'interrogent sur *le rôle de la perception* des décideurs dans la structuration des problèmes à résoudre par l'organisation, dans la formulation des objectifs et génération d'alternatives pour faire face aux aléas de leurs environnements¹⁴⁰.

Quant à nos interrogations, le triptyque Décisions-Performance-Evolution¹⁴¹ comme cristallisation thématique de recherche sur les organisations nous permet de bénéficier de certains apports théoriques issus de la neurologie, de la psychologie cognitive, de l'économie industrielle (l'analyse concurrentielle) et des théories de l'évolution afin d'apporter des éléments d'analyse à la problématique des processus, rythmes et moteurs d'évolution des entreprises.

Cela étant, notre contribution reste largement dépendante de son niveau épistémologique. Un niveau caractérisé par son *objet d'analyse* : l'entreprise comme forme d'organisation complexe, et par son *unité d'analyse* : la discrétion managériale comme phénomène à observer et à conceptualiser. Autrement dit, notre attention reste concentrée sur les comportements décisionnels dans l'entreprise en "coactivation" avec des acteurs de ses environnements. Ce comportement intervient dans des conditions de complexité, d'incertitude, d'ambiguïté et de risque¹⁴² *perçues* différemment par les décideurs de part et d'autre des frontières juridico-économiques de l'entreprise.

¹³⁸GALIN D. (1974) : "*Implications for Psychiatry of Left and Right Cerebral Specialization*", Archives of General Psychiatry, Vol. 31, pp. 572-538. Voir aussi GAZZANIGA M. S. (1970) : "*The Bisected Brain*", Appelton-Century-Crofts, New York.

¹³⁹ORNESTEIN (1975) : "*The Psychology of Consciousness*" San Francisco, Freeman.

¹⁴⁰AGGOR (1984, 1986), DUHAIME I. M. et SCHWENCK C. R. (1985), HENDERSON J. et NUTT P. (1980), TAGGART W. et VALENZI E. (1990), TAGGART W., ROBEY D. et KROECK G. (1985), MINTZBERG H. (1973, 1990, 1994), SIMON H. A. (1987 et 1993).

¹⁴¹Ce postulat fait l'objet d'une analyse détaillée au sein du chapitre I.

¹⁴²VIDAILLET B. (1993) : "*Processus cognitifs et sociaux impliqués dans des décisions de crises. Une étude de cas*", Univ. ParisDauphine, DMSP, cahier de recherche n° 225.

Aux options épistémologiques et généalogiques, une troisième trajectoire configurationnelle de notre démarche de recherche vient s'ajouter par la question suivante: Que voulons-nous démontrer? et Pourquoi faire? Le contenu de nos interrogations de recherche, sur la nature des changements et le rôle de la discrétion managériale, tracera à la fois les objectifs, l'intérêt et les limites inhérents à notre démarche.

D. Le Contenu de nos interrogations de recherche.

Nous concevons la dynamique de l'entreprise comme l'alternance ou la prééminence temporaire de deux sortes de processus évolutifs. L'un consiste à intérioriser, par l'intermédiaire des jeux décisionnels, les facteurs exogènes du changement ; facteurs liés aux environnements externes. Alors que l'autre consiste à extérioriser les déterminants endogènes, ceux émanant des caractéristiques internes de l'entreprise ; les facteurs endogènes d'influence sur l'environnement.

Les transformations progressives font partie de ce que A. LEVY¹⁴³ qualifie de "*First-Order Change*", c'est-à-dire une dynamique par étapes successives, linéaires, superficielles, homéostatiques, incrémentales, normales, etc. Par opposition aux transformations spontanées qui, elles, relèvent du "*Second-Order Change*", c'est-à-dire une dynamique mutationnelle par discontinuité, révolutionnaire, radicale, réelle, etc.

De la capacité des cadres décideurs à gérer ces deux processus évolutifs dépendent, en partie, les performances de l'entreprise. Leur capacité à gérer les

¹⁴³La littérature sur le changement organisationnel est abondante, les concepts et définitions pour qualifier ces changements ne manquent pas non plus. Ainsi, nous trouvons 36 concepts et définitions répertoriés en fonction des disciplines auxquelles elles appartiennent. Cf. LEVY, A. (1986) : "*Second-Order Planned change : Definition and Conceptualization* ", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 4-20.

environnements (interne et externe) de l'entreprise est fonction de leur sensibilité aux changements et de la vitesse avec laquelle ces derniers sont absorbés ou initiés par l'entreprise ; c'est-à-dire leur intériorisation par l'entreprise sous forme de décisions de restructuration, d'investissement, de désinvestissement, de délocalisation, d'intégration, d'externalisation, etc.

La logique de la prééminence temporaire (ou alternance rythmique) de ces deux processus nous semble chaotique. Cela veut dire que la composition, la nature, la périodicité et/ou l'intensité des facteurs susceptibles de déséquilibrer le système (entreprise) ou d'y introduire des changements sont incalculables. En effet, aucun modèle de prévision n'est en mesure d'anticiper avec justesse quand aura lieu un passage d'une logique intériorisante (réactive, adaptative, transitoire, etc.) à une logique extériorisante (proactive, mutationnelle, innovatrice, etc.) pour une entreprise donnée. Il suffit qu'un événement majeur, non programmable et incontrôlable par définition, ait lieu pour qu'une entreprise passe de la réactivité à la proactivité. L'instant décisif reste le domaine privilégié de tout bon décideur, sensible à la moindre variation de ses environnements et capable de transformer l'événement en opportunité favorable au développement de son entreprise.

D'une part, notre vision suppose que les environnements (interne et externe) sont *analysables* et que les actions et les réflexions des décideurs sont *intentionnelles*, selon le modèle de DAFT et WEICK¹⁴⁴. D'une autre part, à l'instar de Gregory K. DOW¹⁴⁵, les processus "*coactivationnels*" qui émergent des interactions permanentes entre les composantes de l'entreprise et les composantes de son environnement, nous

¹⁴⁴DAFT et WEICK (1984) : " *Toward a Model of Organization as Interpretation System* ", Academy of Management Review, Vol. 9, n°2, pp. 284-295.

¹⁴⁵Pour une lecture approfondie sur la "*vision coactivationnelle*" de la dynamique organisationnelle, cf. DOW, G. K. (1988) : " *Configurational and Coactivational View of Organizational Structure* ", Academy of Management Review, Vol. 13, n°1, pp. 53-64.

font apprécier le rôle des dirigeants dans la dynamique organisationnelle. Cette vision, dite "coactivationnelle", s'étale sur trois points clés : (1) les systèmes de codage et de réponse aux stimulus informationnels propres à chaque décideur, (2) les contraintes technologiques et institutionnelles d'acquisition d'informations et de ressources par les acteurs organisationnels, (3) la réponse de l'environnement externe face aux comportements de l'entreprise.

Cette double vision, intentionnalité et coactivation, nous permet d'approcher la dynamique de l'entreprise à travers deux types d'interactions décisionnelles. D'un côté, les flux d'informations entre acteurs décideurs internes et de l'autre, les flux d'informations et de ressources entre les centres de décision. G. K. DOW¹⁴⁶ note à ce propos :

“ Intraorganizational decision rules cannot be explained adequately without referring to this web of incentives, information exchanges, and power relations that link actors with the external environment ”

Remarquons à ce niveau de notre développement que l'accent est porté sur la centralité des dirigeants comme vecteurs d'échange d'informations et de ressources, donc d'influence et de pouvoir, à l'interne comme à l'externe. De la qualité de ces échanges dépendraient certains aspects évolutifs de l'entreprise puisque *“ actors in environment generally reward some actions and punish others ”*¹⁴⁷. Notamment, les manières avec lesquelles les dirigeants s'aperçoivent des changements, les traitent, les interprètent et enfin, les incorporent sous forme de choix et de pratiques organisationnels. Un de nos objectifs de recherche consiste donc à repérer empiriquement des déterminants individuels, situationnels et environnementaux des processus de décision dans les organisations. Plus particulièrement, nous focalisons nos

¹⁴⁶DOW, G. K. (1988), op. cit., p. 57.

¹⁴⁷Idem.

efforts sur ces décisions qui interviennent brusquement et provoquent d'importants changements dans et autour de l'organisation. Concrètement, des styles de décision et des conséquences à moyen et court termes de décisions sont à examiner et à analyser afin d'enrichir les débats sur les déterminants, les rythmes et les processus de l'évolution des organisations. Nos interrogations théoriques et investigations empiriques portent sur les questions suivantes :

- **Dans quelles conditions environnementales les dirigeants ressentent-ils l'insuffisance, voire la défaillance, des outils purement analytiques ?**
- **Dans quels domaines d'application (de l'activité managériale) les dirigeants d'entreprise se fient-ils à leurs intuitions, aux convictions intimes et aux pressentiments profonds pour décider ?**
- **Comment peut-on expliquer les recours fréquents par certains dirigeants au raisonnement conjectural ?**
- **Peut-on apporter des éléments d'explication aux phénomènes de la différenciation et de la diversité des comportements d'entreprises par une approche cognitive de "type conjectural" ? Si oui, quels sont les avantages et les limites d'une telle approche ?**

Ce sont là les quatre questions auxquelles nous devons apporter des éléments de réponse avant d'entamer une quelconque conceptualisation des "*effets conjecturaux*" sur l'évolution des entreprises.

En effet, un essai de conceptualisation motive notre démarche et nous incite à éclairer la nature des liens qu'aurait la diversité cognitive des dirigeants avec celle des comportements apparents de leurs entreprises. Autrement dit, notre démarche est motivée par la construction d'un modèle théorique descriptif reliant la diversité et la différenciation comportementale des entreprises à des éléments relevant de la cognition des managers.

Le noyau de notre conceptualisation est "*la faculté de conjecturer*" dans des conditions environnementales, inter et intra-organisationnelles, caractérisées par des variables de complexité, d'incertitude, d'ambiguïté et de risque. La conceptualisation

s'articule autour des interrogations suivantes : quand se fie-t-on à l'intuition, aux convictions internes, aux sentiments, au raisonnement non structuré pour décider ? Et dans quel(s) domaine(s) obtient-on avec ce mode de décision des résultats positifs pour l'organisation ? Ce noyau forme d'une manière implicite le corpus hypothétique par lequel nous projetons d'apporter des éléments de réponse à la problématique de la diversité et de la différenciation comportementale des entreprises.

E. Corpus hypothétique.

Les décisions multilatérales, considérées ici comme vecteurs d'évolution des entreprises, dépendraient des représentations que se font les dirigeants des réalités concurrentielles, au sens élargi de PORTER (1982), dans lesquelles ils opèrent. Cette hypothèse est dite *hypothèse de l'interdépendance conjecturale* dans la mesure où elle nous incite à chercher du côté des formes d'interdépendance psychologique qui existeraient entre un centre de décision dans une entreprise et plusieurs acteurs décideurs dans son environnement concurrentiel. Plus précisément, les éléments de cette interdépendance sont à repérer au niveau des phases d'identification de situations décisives (opportunités, menaces, contraintes, etc.), des modes de perception, de traitement, d'élaboration et de mise en oeuvre de choix importants non programmés pour la survie, le maintien et /ou le développement de l'entreprise.

L'hypothèse *de l'interdépendance conjecturale* peut être cernée à travers un corpus hypothétique composé d'une hypothèse fondamentale et de trois hypothèses sous-jacentes :

L'hypothèse fondamentale : Les facultés conjecturales¹⁴⁸ que développent les dirigeants des entreprises afin de se représenter leurs champs d'action, d'interpréter leurs données, de

¹⁴⁸Des activités mentales permettant aux êtres humains d'élaborer des représentations tangibles d'un environnement complexe ou de chercher des solutions à des problèmes non programmés et non-structurés. Voir chapitre VII.

conceptualiser et de concevoir des plans d'action face à une situation précise, seraient sources de diversité et de différenciation comportementale de leurs entreprises.

A notre niveau d'analyse, celui de la décision managériale et de sa part dans la dynamique de l'entreprise, *l'interdépendance conjecturale* qui nous semble affecter la première étape de toute décision (explicite ou implicite). *In factum*, des formes d'interactions psychologiques entre les centres de décision précèdent les comportements durables et observables des entreprises. Par conséquent, une telle approche de la dynamique des organisations devrait s'appuyer sur des éléments de réflexion issus des théories managériales cognitives et socio-cognitives appliquées aux phénomènes de diversité et de différenciation comportementales marquant l'évolution de certaines entreprises. Insérés dans un cadre d'analyse générale, ces éléments nous aideront à comprendre pourquoi toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière face à des stimulus globalement identiques. Autrement dit, pour un contexte bien défini, pourquoi les décideurs dans les entreprises ne prennent pas des décisions identiques face à des situations globalement identiques ? Les éléments de notre réponse sont fournis par l'examen de trois hypothèses sous-jacentes.

La première hypothèse (*H. 1*) crédite la diversité des perceptions des dirigeants vis-à-vis des caractéristiques de leur environnement concurrentiel.

H. 1 : Il existerait des conditions environnementales particulières favorables à l'émergence et au développement du "raisonnement" conjectural.

Cela dit, le recours au raisonnement conjectural se ferait dans des conditions concurrentielles caractérisées par :

1 - une perception de l'environnement comme étant turbulent ;

- 2 - une complexité croissante des informations qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise ;
- 3 - une perception significative de l'intensité de la concurrence et du nombre de concurrents jugés sérieux par les décideurs de l'entreprise ;
- 4 - une ambiguïté croissante des messages et signaux émis par l'environnement immédiat de l'entreprise ;
- 5 - une perception des degrés de risques, stratégique et financier comme étant faibles ;
- 6 - une importance particulière accordée aux processus de négociation avec certains acteurs de l'environnement immédiat de l'entreprise ;
- 7 - des variables historiques relatives à la durabilité des relations d'échange entre les centres de décision, de l'entreprise et de son environnement immédiat ;
- 8 - **et/ou** un degré faible de centralisation des décisions.

La deuxième hypothèse (*H. 2*) avance la prédisposition psychologique de dirigeants quant à l'application de tel ou tel mode de décision dans tel ou tel domaine de leur activité managériale. Nous résumons cette hypothèse de la manière suivante :

H. 2 : Il y aurait certains domaines où toutes formes d'analyses rationnelles, systématiques, exhaustives ou tentatives de prédiction analytique sembleraient, du moins sur le plan pratique, inefficaces pour les décideurs. Par déduction, la détection de certains changements potentiels dans l'environnement de l'entreprise relèvent des capacités conjecturales des dirigeants.

L'examen de données empiriques obtenues sur quatre types de variables nous permettrait d'arriver à une conclusion partielle sur l'éventuelle efficacité des processus conjecturaux dans la détection de certains changements potentiels dans l'environnement immédiat de l'entreprise. Les quatre types de variables portent sur :

1- les structures informationnelles : la nature et l'origine des informations nécessaires pour élaborer des plans de développement ou des lignes de conduite pour l'entreprise, la quantité des flux informationnels, la fiabilité des contenus informationnels et les coûts (en temps et en argent) des informations, forment le pivot de l'analyse que nous portons sur cette première batterie de variables.

L'analyse de ce type de variables nous servira de base générale de déduction hypothétique d'une utilité majeure pour la suite de notre recherche. En effet, elle nous fournira les éléments qui nous semblent primordiaux pour notre thèse : des indicateurs sur l'existence de domaines¹⁴⁹ où le raisonnement conjectural paraîtrait dominant et efficace, pour le processus décisionnel.

2 - le contexte : la diversité des situations et conditions environnementales et concurrentielles dans lesquelles l'entreprise opère est considérée, au niveau de cette recherche, comme étant la résultante des niveaux perçus de la complexité, de l'ambiguïté des discours et des messages émis par l'environnement immédiat et enfin de l'incertitude qui caractérise cet environnement et qui pourrait affecter les choix des dirigeants ; donc le devenir de l'entreprise.

3- Particularités des dirigeants : Des variables relatives à l'apprentissage individuel, à la capitalisation des connaissances pratiques et à la capacité d'intégrer des flux

¹⁴⁹de la vie d'une firme.

informationnels divers et multiples lors d'un processus décisionnel (défini dans le temps et l'espace), pourront nous renseigner sur les domaines où l'efficacité des modes conjecturaux font l'objet de discussions scientifiques.

4- La perception des dirigeants des conditions d'emploi et des résultats obtenus par les méthodes et processus conjecturaux engagés lors de la prise et mise en oeuvre d'une décision donnée : le degré d'élaboration et de "structuration" de ces méthodes, leur efficacité apparente, leur fiabilité antérieure ainsi que les limites de leur généralisation aux divers domaines de la vie de l'entreprise constituent le centre de gravité de cette approche.

Enfin, la troisième hypothèse (H. 3) précise les déterminants historiques et contextuels de l'efficacité des modes conjecturaux de décision dans les entreprises.

H. 3 : L'efficacité d'une décision de type conjectural est conditionnée par des facteurs historiques relevant de la durabilité des interactions des dirigeants avec les centres de décisions qui les entourent.

Ces facteurs sont à examiner à partir de deux types de variables : *l'intensité* et la *durabilité* des interactions et des rapports d'interdépendance conjecturale ; rapports qui lient psychologiquement les centres de décision des entreprises. Ces derniers étant considérés comme des organes synaptiques. En effet, placés aux frontières des organisations, les décideurs sont des vecteurs de changements perçus dans leurs environnements. Leurs interactions, situées dans la dimension *in situ in temporis*, leur

garantissent la spontanéité¹⁵⁰ dans l'évaluation et la prévisibilité conjecturale des comportements des principaux acteurs de leur environnement.

Ceci nous laisserait croire que le recours au "raisonnement" conjectural et son efficacité, dépendraient de la fréquence des interactions des décideurs de l'entreprise et des acteurs clés de leurs environnements. En effet, la *durabilité* et l'*intensité* des interactions créent des interdépendances conjecturales entre décideurs dans les organisations. Ces interdépendances sont à examiner à partir de l'évolution des échanges quotidiens : des flux matériels, financiers, informationnels et surtout mutuels. La fidélité du (ou des) client(s) principal(aux), mesurée en nombre d'années, le nombre de rencontres ou de réunions des cadres décideurs de l'entreprise avec leurs homologues chez les clients, le pourcentage de temps consacré par la direction générale aux processus de négociation avec les principaux clients, financiers, fournisseurs, sont de véritables indicateurs pour cerner la part de la *durabilité* et de l'*intensité* des interactions dans le recours des dirigeants aux modes conjecturaux de décision.

Nous présenterons au sein de la quatrième partie de notre dissertation les résultats obtenus à partir de données empiriques concernant des variables historiques, contextuelles, psychologiques et celles liées aux aspects conjecturaux des pratiques décisionnelles de 34 dirigeants d'entreprise. L'étude nous a permis d'en dégager à l'aide de différentes analyses factorielles des rapports significatifs. Autrement dit, l'efficacité des styles conjecturaux de décision et l'acquisition de facultés intuitives positives, par exemple, semblent liées au degré d'implication des décideurs dans leur environnement.

¹⁵⁰La "spontanéité" est une autre dimension des processus conjecturaux. Voir ISRAËL, L. (1995) : "Cerveau gauche. Cerveau droit", Plon, Paris.

Les options fondamentales qui jalonnent notre construction hypothétique ainsi que ses déterminants théorico-empiriques¹⁵¹ marquent ses limites et ses apports. Plus précisément, notre corpus hypothétique puise ses arguments dans un long processus d'investigation empirique et théorique limitant notre démarche de recherche aux déterminants évolutifs relevant de la sphère décisionnelle dans l'entreprise.

Pratiquement, par leurs décisions, programmées ou non programmées, les dirigeants de l'entreprise interceptent et transforment progressivement, par des processus d'adaptatifs, ou spontanément, par des processus mutationnels, le vécu organisationnel. Les fonctions et rôles que l'entreprise confie à ses cadres décideurs par le biais de coalitions politiques¹⁵², leur accordent un certain pouvoir d'action et de réflexion face aux données du présent et aux aléas du futur de l'entreprise. Le passé étant retenu comme facteur de mémorisation collective et d'apprentissage organisationnel alors que le présent et le futur restent à jamais des domaines du désirable, de l'action et du probable et "*...c'est ainsi que l'esprit recommande les inflexions de cours tendant à rapprocher le probable du désirable*", comme le notait magistralement Bertrand DE JOUVENEL¹⁵³.

Avant d'examiner de près les processus par lesquels les jeux informationnels entre décideurs internes et externes influencent la dynamique de l'entreprise, il est important de jeter un regard panoramique sur une partie de la

¹⁵¹Les chapitres VIII, IX, et X sont consacrés aux aspects méthodologiques et aux résultats de notre démarche.

¹⁵²MARCH, J. G. (1994, pp. 139-172.) : "*A Primer on Decision Making : How Decision Happen*", The Free Press, New York.

¹⁵³DE JOUVENEL, B. (1972, p. 35) : "*L'art de la conjecture*", Futuribles, S.E.D.E.I.S., Paris

littérature consacrée aux managers, la "substance vivante" réactive, proactive et /ou "génératrice d'originalité et d'imprévisibilité"¹⁵⁴ dans les entreprises.

¹⁵⁴DEBOURSE, J.-P. et DANJOU, I. (19..), op. cit., p. 2.

Chapitre III

MÉSO-CAUSALITÉ OU "COACTIVATION" DÉCISIONNELLE ?

"Etudier le destin d'une firme, c'est remonter dans un arbre de décision et rechercher la " logique " du sentier parcouru."

Jean-Pierre DEBOURSE (1979)

La pléthorique littérature managériale sur les dirigeants et leur rôle déterminant (ou pas ?) dans l'évolution des performances, des stratégies, des structures et des processus organisationnels qu'ils animent, ne bénéficie pas du consensus de tous les chercheurs en sciences de gestion. Des différences d'ordre épistémologique, méthodologique et/ou ontologique sont à l'origine de ce qui apparaît, à première vue, comme étant des développements théoriques non cumulables et discontinus¹⁵⁵. Toutefois, nos options en la matière, explicitées précédemment, nous incitent à présenter, pour la clarté théorique de notre dissertation, quelques travaux homogènes consacrés aux manifestations de la discrétion managériale.

E. T. PENROSE considère l'équipe dirigeante et son système de direction comme étant le « *facteur contributif essentiel à la croissance* ». Placés à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, comme le suggèrent les travaux de Chester I. BARNARD¹⁵⁶, et préoccupés « *par la recherche d'opportunités latentes pour une utilisation totale des facteurs de production* »¹⁵⁷, les dirigeants doivent développer leurs « *qualités de direction* ». Quant à John C. CHILD¹⁵⁸, sa notion de « *choix stratégique* » conceptualise l'importance des préférences de l'exécutif, par opposition aux « *facteurs structurels et contextuels* » (structure, technologie et environnement) pour expliquer l'évolution de telle ou telle forme d'organisations ou les niveaux de performance atteints par certaines entreprises. En effet, CHILD considère la coalition dominante dans l'organisation (ses propriétaires, ses dirigeants, ses administrateurs) comme étant à l'origine des choix d'objectifs et des comportements développés. L'autonomie des décideurs (effectuer tel ou tel choix parmi d'autres possibles), leurs interactions avec l'environnement (influence bi-univoque) et leurs perceptions (interprétation) conditionnent l'évolution des structures qu'ils contrôlent.

¹⁵⁵ Cette partie de notre dissertation contient des éléments de réponse et des références bibliographiques portant sur la diversité d'options épistémiques, paradigmatiques et ontologiques. Dans le chapitre VIII nous exposons des éléments sur les différences d'origine méthodologique.

¹⁵⁶ A propos du rôle des cadres dirigeants, Chester I. BARNARD notait « *executive teams mediate between external environmental demands and internal organizational dynamics* ». Voir BARNARD C. I. (1938) : « *The functions of the executive* » (Cambridge, MA : Harvard University Press). Nous tenons à remercier vivement Madame Ellen S. O'CONNOR de l'University of Notre Dame et Stanford University pour ses précieuses remarques quand à la formulation des idées de BARNARD et leur intégration dans ce document. Ellen S. O'CONNOR (1996-1997) : « *Civilizing Work : Moral and Political Philosophy in Mayo and Barnard* » Paper Presented at the 1996 annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, Ohio. 51-p.

¹⁵⁷ PENROSE E. T. (1965), op. cit., p. 221.

¹⁵⁸ CHILD J. (1972), op. cit.

Les analyses de Jean Pierre DEBOURSE¹⁵⁹, notamment en matière de déterminants de l'évolution des firmes en longue période, accordent une importance particulièrement prépondérante à « *l'impact des capacités gestionnaires des acteurs clés de l'entreprise* ». L'hypothèse fondamentale qui sous-tend ses recherches est construite autour de trois types de « *capacités de gestion* » liés « *synchroniquement et diachroniquement* » :

- 1 - *La capacité de gestion des relations humaines* :
apprentissage, innovation et remise en cause des individus, des groupes et de l'organisation ;
- 2 - *La capacité de gestion stratégique* :
en matière de gestion de projets, gestion d'opérations et de gestion intégrée ;
en matière d'allocation des ressources entre projets et opérations ;
- 3 - *La capacité de gestion de l'environnement* :
par une « *définition des environnements pertinents pour l'entreprise* » afin d'apprécier la « *nature et l'étendue du contrôle* » des environnements et d'évaluer les capacités d'insertion dans un nouvel environnement ou de dégagement d'un environnement devenu hostile

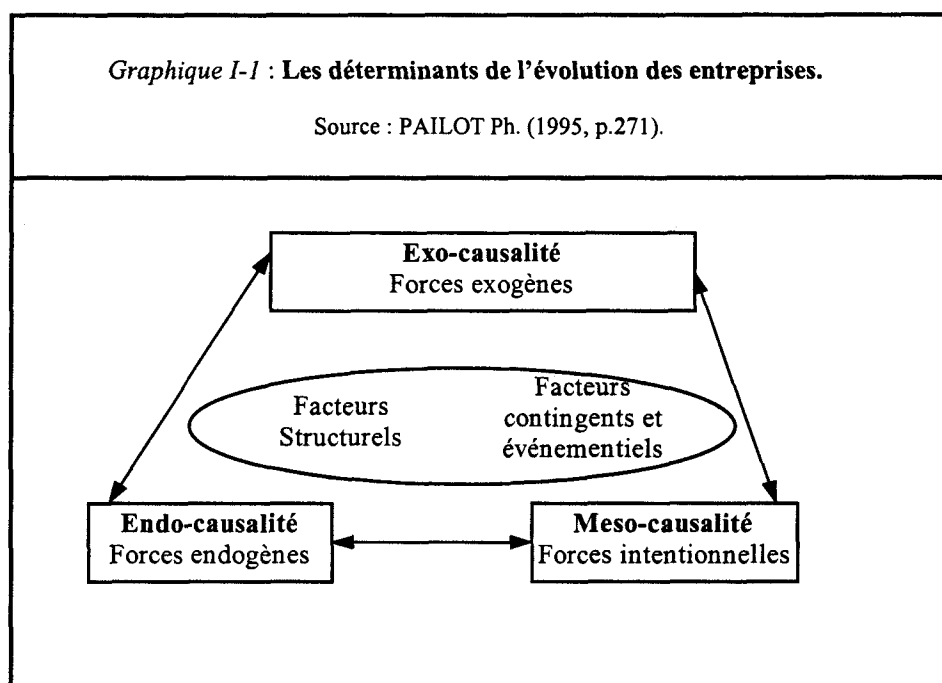
Par référence aux travaux de Alain DESREUMAUX, la centralité de la discrétion managériale est résumée par « *le rôle proactif des managers dans le modelage des domaines d'activités et caractéristiques organisationnelles des entreprises, et plus globalement dans la maîtrise de son destin* »¹⁶⁰. Dans leur recherche d'influence sur l'environnement, les cadres dirigeants deviennent des facteurs déterminants dans la dynamique organisationnelle dans la mesure où leurs

¹⁵⁹DEBOURSE J. P. (1979), op. cit., DECLERCK R. et NAVARRE Ch. (1983) : « *Méthode de direction générale.* » Hommes et Techniques, Paris.

¹⁶⁰DESREUMAUX A. (1994), op. cit., p. 15.

valeurs affectent « la conception, le choix entre plusieurs comportements possibles, les moyens et les fins de l'action »¹⁶¹.

Dans la même perspective, certains travaux consacrés à la prééminence des cadres dirigeants et à leur rôle dans la dynamique de l'entreprise relèvent de ce que P. PAILOT¹⁶² qualifie de *méso-causalité*, par opposition à l'*exo-causalité* et l'*endo-causalité*.



En relativisant le rôle de la direction, d'autres investigations sur les liens latents entre la discrétion managériale et la dynamique organisationnelle considèrent les cadres dirigeants comme de simples *vecteurs* de changements dans les entreprises. Une vision que G. K. DOW¹⁶³ qualifie de « *coactivational view* ». Elle regroupe l'ensemble des travaux sur la dynamique organisationnelle vue « *comme un*

¹⁶¹DESREUMAUX A. (1993, p. 25) : « *Stratégie* » Daloz, Paris.

¹⁶²Ph. PAILOT (1995), op. cit. p. 271.

¹⁶³DOW G. K. (1988) : « *Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure* » *Academy of Management Review*, Vol. 13, n°1, pp. 53-64.

processus d'interactions récurrentes d'acteurs organisationnels internes et externes ».

L'*intentionnalité* des acteurs organisationnels est au centre des débats théoriques et des investigations empiriques des coactivationnistes. Si aux yeux de certains auteurs l'*intentionnalité* anime les jeux interactionnels par la créativité et la proactivité des acteurs stratégiques, elle apparaît largement déterminée par des caractéristiques personnelles, managériales, contextuelles et situationnelles. Les présuppositions *hypercognitivistes* de VON NEUMANN, la *cognition limitée* de H. A. SIMON et le modèle *subcognitif* de SKINNER sont des exemples de différenciation des positions adoptées par des chercheurs vis-à-vis de la discrétion managériale et sa part dans la dynamique organisationnelle. Cela étant, l'*intentionnalité* des cadres dirigeants ne bénéficie pas de l'agrément de tous les chercheurs faisant partie de la pensée dite "coactivationniste".

Compte tenu des éléments de positionnement théorique énoncés précédemment, nous limitons à deux points d'analyse notre dissertation sur la dynamique organisationnelle relevant de l'*intentionnalité* des décideurs dans les entreprises.

Le premier de ces deux points a rapport aux recherches portant sur la problématique des remaniements stratégiques effectués par les entreprises, révélant l'étendue de la primauté interne des dirigeants et leur présupposée capacité de maîtrise du "destin" de l'entreprise.

Le deuxième point concerne les limites théoriques et empiriques inhérentes à toute approche de la dynamique des entreprises par la seule notion de *l'intentionnalité* managériale. La problématique des décisions importantes non

programmées qui soulignent l'étendue des imprévus¹⁶⁴ et des émergents¹⁶⁵ dans la vie d'une entreprise, soulève des interrogations profondes quant à « *l'instabilité des préférences* »¹⁶⁶, la capacité des cadres décideurs d'infléchir le cours des événements et les trajectoires d'évolution de leurs entreprises sans une démarche « *collective et coopérative* »¹⁶⁷.

La complémentarité entre ces deux points se justifie par la notion d'intentionnalité individuelle et/ou collective. Cette notion reste centrale mais controversée en dépit de son caractère quasi évident pour les "stratèges" et floue pour les interactionnistes écologiques. Ces derniers observent les comportements de l'entreprise et sa dynamique comme étant les résultants d'une entité interdépendante¹⁶⁸ de ses environnements et non de choix importants initialement délibérés.

A. La problématique des choix stratégiques effectués et des trajectoires évolutives opérées.

La littérature scientifique sur le rôle du manager dans la dynamique de l'entreprise oscille entre deux visions fondamentalement différentes, selon les présomptions *Déterministes ou Volontaristes*¹⁶⁹ qu'ont les auteurs vis-à-vis de la marge de manoeuvre accordée aux acteurs clés dans l'entreprise. Ainsi, les

¹⁶⁴MINTZBERG H., RAINSHINGANI D. et THEORET A. (1976) : « *The Structure of "Unstructured" Decision process* » Administrative Science Quaterly, Vol. 21, n°2, pp.246-275.

¹⁶⁵MINTZBERG H. et MCHUGH A. (1985) : « *Strategic Formulation in Adhocracy* » Administrative Science Quaterly, Vol. 30, n°2, pp. 160-197.

¹⁶⁶KOENIG G. (1990) : « *Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactique* » Nathan, p. 15.

¹⁶⁷Idem, p. 12.

¹⁶⁸On lira à propos de « *l'émergence et de l'interdépendance de l'entreprise* » l'article de G. KOENIG (1987) : « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* » Economica, pp. 105-127.

¹⁶⁹VAN DE VEN et ASTLEY (1992), op. cit. pp. 433-450.

interrogations théoriques et les investigations empiriques portant sur l'essence, voire l'efficacité, de l'action managériale balancent entre l'*inactivité* et l'*interactivité*. Notons que c'est le deuxième pôle de littérature qui nous a séduit pour des raisons conceptuelles déjà explicitées au début de ce chapitre.

L'*interactivité* des managers avec des composantes perçues comme étant déterminantes de leurs environnements mobilise une quantité de recherches considérable. En effet, depuis les travaux de Chester I. BARNARD¹⁷⁰ sur « *the fonctions of the executive* » soulignant l'importance particulière et déterminante des équipes de direction dans les résultats obtenus par les entreprises, de nombreuses et diverses recherches sont venues enrichir la littérature managériale sur le sujet. S'il existe un point d'intersection ou de convergence entre ces recherches, cela ne peut être que le fait de concevoir les dirigeants « *at the bondary between an organization and its environment* », selon l'expression de S. L. KECK et M. L. TUSHMAN¹⁷¹. Toutefois, notre dissertation à ce niveau se limite à (1) la problématique des remaniements stratégiques qui met en avant les préférences, les intentions et les choix stratégiques dans l'étude des trajectoires évolutives opérées. (2) La problématique des phénomènes de redressement et de retournements stratégiques qui soulignent le rôle des dirigeants dans les processus de Construction-Destruction-

¹⁷⁰BARNARD C. I. (1938) : « *The Fonctions of The Executive* » Cambridge, MA : Harvard University Press.

¹⁷¹KECK S. L. et TUSHMAN M. L. (1993) : « *Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure* » *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 6, pp. 1314-1344.

Reconstruction des « réalités » organisationnelles¹⁷². Ainsi, une revue synthétique d'une partie de la littérature existante sur ces deux dimensions nous fera apprécier la proactivité des décideurs et leur part dans la dynamique des entreprises.

1. La problématique des remaniements stratégiques.

Pour les adeptes de la pensée stratégique et de l'école de la décision, la distribution du pouvoir dans l'entreprise¹⁷³ confie aux « actions et choix stratégiques »¹⁷⁴ et aux « intentions et systèmes d'interprétation »¹⁷⁵ des cadres décideurs, le rôle de guider la trajectoire évolutive de l'entreprise. En effet, dans leur recherche d'influence sur l'environnement, les valeurs des dirigeants imprègnent « la conception, le choix entre plusieurs comportements possibles, les moyens et les fins de l'action »¹⁷⁶.

¹⁷²Pour la clarté de notre dissertation, nous tenons à préciser le sens conventionnel dont le terme « réalité » est porteur. Une définition qui nous est proposée par la théorie des Représentations Sociales. Selon J. LAURIOL (1994, op. cit., p. 157) qui se réfère aux tenants de cette théorie, notamment MOSCOVICI et ABRIC, réalité organisationnelle et représentation sociale sont liées par le fait qu'elles désignent « une forme de connaissance courante (le sens commun) ou spécifique (attachée à des sujets et/ou des objets particuliers) » ou encore « un ensemble organisé d'opinion, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à une situation. Elle (représentation sociale) est déterminée à la fois par le sujet, par le système social et idéologique dans lequel il est et par la nature des liens qu'il entretient avec l'objet situé dans ce système social ».

¹⁷³Les analyses de CROZIER et FRIEDBERG (1977) : « *L'Acteur et le système* » Seuil, Paris, de MINTZBERG (1986) : « *Le pouvoir dans les organisations* » éd. Des Organisations, Paris, mettent l'accent sur la nécessité de la notion de « pouvoir » afin d'examiner les phénomènes liés au changement organisationnel.

¹⁷⁴On lira CHILD J. (1972) : « *Organizational Structure, Environment and Performance : the Role of Strategic Choice* » *Sociology*, Vol. 6, 1972, pp. 1-21.

¹⁷⁵Cette vision est celle exprimée par les travaux de DAFT R. L. et WEICK K. E. (1984) : « *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems* » *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°2, pp. 284-295

¹⁷⁶DESREUMAUX A. (1993) op. cit, p.25.

Ces approches accordent aux dimensions politiques¹⁷⁷, symboliques, mythiques¹⁷⁸ et à la dynamique interprétative et perceptuelle¹⁷⁹ des cadres dirigeants une importance déterminante et un rôle proactif dans la dynamique organisationnelle¹⁸⁰. Ces analyses mettent en évidence la suprématie des organes de contrôle stratégique et les capacités des équipes de direction à maîtriser les trajectoires évolutives de leurs entreprises. Les "remaniements" stratégiques au sein des équipes de direction, les politiques générales et les décisions stratégiques sont des moyens par lesquels la suprématie des *acteurs stratégiques*¹⁸¹ se concrétise. Il s'agit là de processus généralement déclenchés par le déclin des performances organisationnelles, un constat d'échec, des prospections stratégiques, des anticipations ou encore, qui sont "suggérés" par des choix « *rationnels et/ou non rationnels* », selon l'expression de LINDBLOM¹⁸², pour faire face à des changements majeurs, réels ou virtuels, des environnements de l'organisation.

¹⁷⁷A propos de la dimension politique dans les entreprises, nous nous référons aux analyses de HAMBRICK D. C. (1981) : « *Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams* » et à la typologie de MINTZBERG H. (1984) : « *Power and Organization Life Cycles* » *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, pp. 207-224. Voir aussi ASTLEY W. G. et ZAJAC E. J. (1991) : « *Intraorganizational Power and Organizational Design* » *Organization Science*, Vol. 2, n° 4, pp. 399-413.

¹⁷⁸Ainsi que le suggèrent les réflexions de SPROULL L. (1981) : « *Beliefs in Organizations* » In NYSTROM P. C. et STARBUCK W. H (Eds.) « *Handbook of Organization Design* » Oxford : Oxford University Press, pp. 203-224.

¹⁷⁹NYSTROM P. C. et STARBUCK W. H nous proposent un cadre de réflexion sur la dynamique et l'inertie d'une organisation à partir des processus d'apprentissage (*learning processes*) et de désapprentissage (*unlearning processes*) de ses membres dirigeants. On lira l'article de NYSTROM P. C. et STARBUCK W. H. (1984) : « *To Avoid Organizational Crises, Unlearn* »

¹⁸⁰HAMBRICK D. C. et MASON A. C. (1984) : « *Upper Echelons : The Organization as a Reflecting of its Top Management* » *Academy Management Review*, Vol. 9, n°2, pp. 193-206.

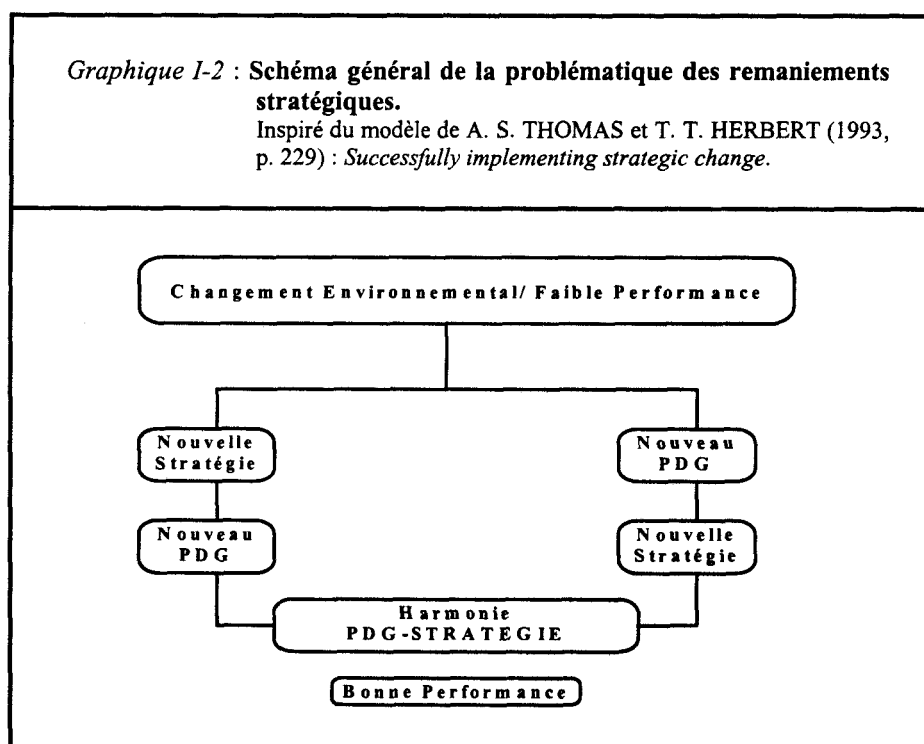
¹⁸¹Les analyses de CROZIER et FRIEDBERG des organisations placent au centre des débats scientifiques le rôle des acteurs et des actions organisées afin de comprendre les phénomènes organisationnels. Notre bibliographie contient plus d'une publication de ces deux auteurs.

¹⁸²Cité par VAN DE VEN et ASTLEY (1992), op. cit., p. 435.

S'inscrivant dans cette perspective, la typologie stratégique de C. W. HOFER¹⁸³, qui se veut généralisable parce que faite sur la base d'une revue exhaustive de la littérature anglo-saxonne, recommande un renouvellement de l'équipe dirigeante afin de garantir le succès d'un retournement stratégique. Des travaux d'ordre empirique sont venus confirmer, avec une ambiguïté proportionnelle, les affirmations de C. W. HOFER concernant la nécessité d'une révocation et/ou d'un recrutement externe de PDG ou de cadres dirigeants de hauts niveaux pour initier des transformations radicales dans l'entreprise, ou pour redéfinir son contexte d'action. Le cadre général emprunté par ces recherches nous est inspiré du modèle de Anisya. S. THOMAS et Theodore T. HERBERT¹⁸⁴ (Voir *Graphique I-2*, ci-après).

Graphique I-2 : Schéma général de la problématique des remaniements stratégiques.

Inspiré du modèle de A. S. THOMAS et T. T. HERBERT (1993, p. 229) : *Successfully implementing strategic change.*



¹⁸³HOFER C. W. (1980) : « *Turnaround Strategies* » *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, n°1, pp. 19-31.

¹⁸⁴Comme le proposent les travaux de A. S. THOMAS et T. T. HERBERT (1993) : « *The Chief Executive and the Strategic Change* » *Journal of Strategic Change*, Vol. 2, pp. 225-231.

Selon ce modèle, la problématique des changements stratégiques révolutionnaires et celle des remaniements stratégiques sont à examiner à partir de la notion de performance. C'est-à-dire, en comparant les résultats des changements introduits au niveau de l'entreprise avant et après révocation /recrutement de cadres dirigeants.

Précisons que la quasi-totalité des investigations empiriques portant sur les problématiques du changement et des remaniements stratégiques, que nous avons pu consulter, s'inscrivent dans une double logique :

- 1 - Changements environnementaux /Changement de stratégie /Changement de PDG.
- 2 - Changements de PDG /Changement de stratégie /Changement de trajectoire d'évolution.

Parmi ces approches empiriques, les analyses de D. MILLER et P. H. FRIESEN¹⁸⁵ en matière d'adaptation nous enseignent que :

« Revolutionary organizational reorientation may occur when there is a major shift in power among management groups of differing ideologies and perspectives (...) New leaders often bring with them a dramatically different concept of the business; a radically new perspective of the nature of the firm, its goals, strategies, and evolutionary direction (...) A study of the process of adaptation as it evolves over time can bring much more understanding about the pitfalls and challenges facing strategists and designers of organizations ».

Ces enseignements soulignent sans ambiguïté l'importance de deux types de variables dans les processus d'adaptation (réorientation stratégique). Celles

¹⁸⁵MILLER D. et FRIESEN P. H. (1980) : « *Momentum and Revolution Organizational Adaptation* » Academy of Management Journal, Vol. 23, n° 4, pp. 591-614.

relevant de la *strategy-making*, liées donc aux choix et aux perspectives des cadres dirigeants, et celles liées à la *structure* de l'organisation ou la répartition du pouvoir.

Méthodologiquement, l'approche de D. MILLER et P. H. FRIESEN des phénomènes liés à l'adaptation des organisations est empirique. Elle est faite à partir de l'étude historique de 26 compagnies américaines, sur la base de données stratégiques et structurelles concernant 24 variables, recueillies par voie de questionnaires et de recherche documentaire auprès de « *executives who played key roles in the corporate histories* ».

La conclusion de D. MILLER et P. H. FRIESEN nous invite à réfléchir sur le fait que les changements d'équipe de direction seraient souvent accompagnés de changements organisationnels majeurs (*revolutionary change*).

Dans la continuité de ce constat, les résultats empiriques obtenus par S. L. KECK et M. L. TUSHMAN¹⁸⁶, à partir d'une étude longitudinale de firmes américaines opérant dans l'industrie du ciment et supposées représentatives des 291 firmes ayant existé entre 1900 et 1986, mettent en évidence statistique une relation de type causale entre les changements environnementaux, les changements organisationnels et les changements dans la structure et la composition des équipes de direction :

« *Building on research on demography and group processes, we argued that organisational or environmental shifts, or both, will give rise to changes in an executive team's structure through changes in its composition, heterogeneity, and tenure (...). Our results are consistent with these ideas* ».

¹⁸⁶KECK S. L. et TUSHMAN M. L. (1993) : « *Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure* » *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 6, pp. 1314-1344.

Plus récemment, des approfondissements apportés par les investigations empiriques de E. ROMANELLI et M. L. TUSHMAN¹⁸⁷, sur des « *transformations organisationnelles* » ayant marqué l'historique de 25 mono-producteurs américains de micro-ordinateurs, portant sur des variables relatives aux produits, à la stratégie, à la structure, au marché et à la composition de leurs équipes de direction, révèlent que:

« Fundamental organizational transformation requires not only a vision of the type of transformation that will promote organizational interests but also an opportunity for instigating transformations (...) when environmental conditions are changing dramatically and its CEO has been replaced (...) Installation of a new chief executive officer will significantly increase the likelihood of revolutionary transformation. »

Ces résultats confirment ceux de B. VIRANY, M. L. TUSHMAN et E. ROMANELLI¹⁸⁸ qui stipulent que dans la grande majorité des cas observés, les transformations organisationnelles majeures surviennent « *immediately following the succession of a CEO* ».

Les enseignements que nous avons pu tirer de ces constats confortent l'hypothèse d'une dynamique organisationnelle provoquée par des changements environnementaux, qui sont à leur tour intégrés par le biais des stratégies des cadres dirigeants en place ou ceux recrutés pour les besoins du changement. C'est-à-dire

¹⁸⁷ROMANELLI E. et TUSHMAN M. L. (1994) : « *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium : An Empirical Test* » *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n° 5, pp. 1141-1166.

¹⁸⁸Cité par ROMANELLI E. et TUSHMAN M. L. (1994, op. cit., p. 1161) VIRANY B., ROMANELLI E. et TUSHMAN M. L. (1992) : « *Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments : An Organization Learning Approach* » *Organization Science*, Vol. 3, pp. 72-91.

une dynamique de l'entreprise dictée par des processus coactivationnels et de méso-causalité, comme le montre ce passage de S. L. KECK et M. L. TUSHMAN :

« ...as forces external and internal to the organization shape its executive team, the team's members simultaneously shape those events through their symbolic and substantive actions. A reciprocal relationship develops between the shift and the executive teams addressing them »¹⁸⁹.

Par ailleurs, toujours selon KECK et TUSHMAN, le maintien en place de cadres dirigeants dans une organisation en coactivation avec ses environnements dépendrait non seulement de leur capacité à percevoir des discontinuités technologiques, des bouleversements environnementaux et/ou des modifications concurrentielles, mais aussi de leur capacité de désapprentissage (*unlearning*) et de ré-apprentissage (*relearning*) dans la lecture et la construction de réalités organisationnelles. D'où l'intérêt grandissant d'une approche cognitive et socio-cognitive de l'entreprise et de sa dynamique.

2. La problématique des retournements et des redressements stratégiques : une question de croyance, de valeurs et d'interprétation des cadres dirigeants.

D'un point de vue cognitif et socio-cognitif, des changements notables au niveau des environnements de l'entreprise sont (et doivent être) accompagnés de changements profonds dans les systèmes de croyance, de valeurs, d'interprétation et des schémas mentaux individuels (notamment, des dirigeants) et collectifs (de l'ensemble des participants dans la vie organisationnelle), afin de donner forme aux changements qui s'imposent ou que l'on désire introduire dans l'organisation.

¹⁸⁹ KECK S. L. et TUSHMAN M. L. (1993), op. cit, p. 1318.

La théorie de l' « *upper echelons* » de D. C. HAMBRICK et P. MASON¹⁹⁰ établit une relation de type Cause-Effet entre les facteurs psychologiques, résumés par « *executive's beliefs, knowledge, assumptions and values* » et les « *outcomes* » organisationnels, notamment les stratégies, les structures et les performances¹⁹¹. Les orientations psychologiques des managers : leurs valeurs, cognitions et croyances, déterminent le sens de leurs actions dans l'organisation. Une conception cognitive qui définit l'organisation « *as a reflection of its top management* » et qui avance l'hypothèse d'une discrétion managériale d'ordre cognitif. Cette dernière stipulant que « *les choix stratégiques et les performances organisationnelles sont directement reliés aux caractéristiques des cadres dirigeants* »¹⁹².

En s'inscrivant dans cette extension paradigmatique de l'école de Carnegie, certaines explorations empiriques sur la dynamique organisationnelle et la discrétion managériale nous renvoient à la recherche de facteurs liés à la cognition des cadres dirigeants et à leurs modes de décision (de réflexion et d'action) face à l'irréversibilité, à la complexité, à l'incertitude, aux risques et à l'ambiguïté des situations et des contextes en perpétuels changements.

Une des nombreuses interrogations qui motivent ces explorations vise à éclairer les liens éventuels entre les changements majeurs, les processus de restructuration et les schèmes d'interprétation des membres (clés) d'une

¹⁹⁰HAMBRICK D. C. et MASON A. C. (1984), op. cit.

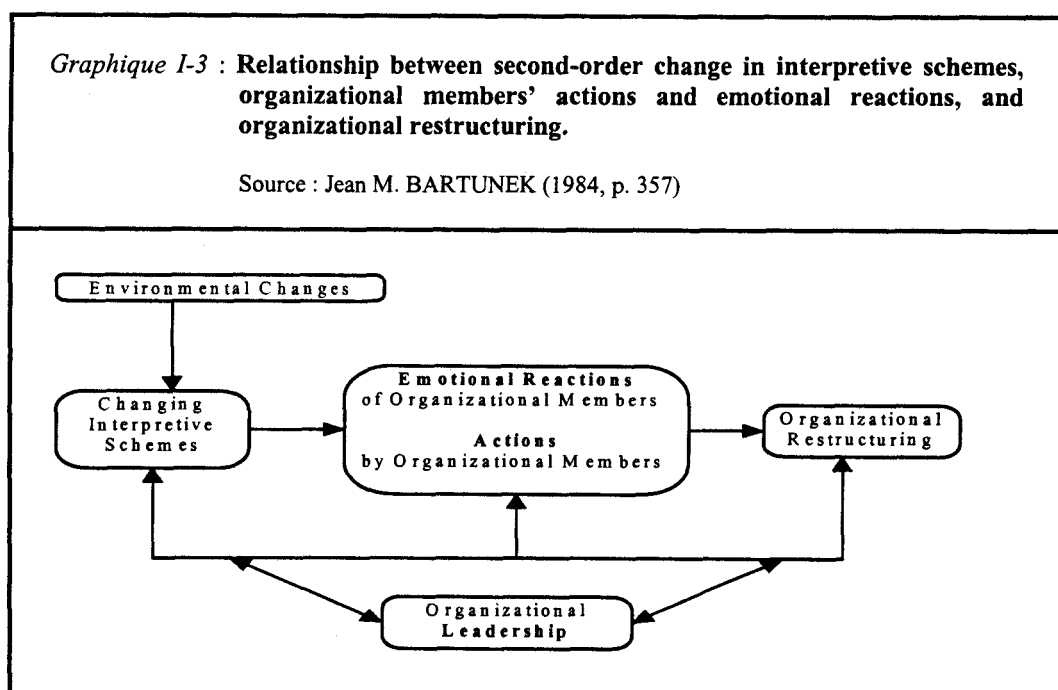
¹⁹¹HAMBRICK D.C., GELETANKANYCZ M. A. et FREDERICKSON J. W. (1993) : « *Top Management Executive Commitment To The Status Quo : Some Tests Of Its Determinants* » *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 6, September, pp. 401-418.

¹⁹²Cité par PAILLOT Ph.(1995), op. cit., p. 352.

organisation. Parmi les propositions les plus élaborées et les mieux illustrées dans ce sens, nous avons choisi l'étude de cas de Jean M. BARTUNEK¹⁹³, qui précise que :

« Environmental forces are likely to initiate the change, but the way the environment is interpreted by organisational members affects the type of change that takes places. Similarly, the way the organization's leadership initiates or responds to alternate interpretive schemes limites the type of change in understandig that can occur ».

D'après le modèle de Jean M. BARTUNEK (Graphique I-3 ci-après), le fait qu'un changement majeur soit initié par des forces environnementales est fort probable. Les interrogations tourbillonnent autour du rôle des leaders et de leur médiation dans (1) la formation d'interprétations que développent les membres de l'organisation face à un changement de second-ordre et (2) la restructuration de l'organisation.



¹⁹³BARTUNEK J. M. (1984) : « *Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring : The Example of Religious Order* » Administrative Science Quarterly, Vol. 29, n° 3, pp. 355-372.

La conclusion de BARTUNEK sur ces deux points se résume comme suit : la capacité des leaders d'agir à la fois sur les schèmes d'interprétation des membres de l'organisation et la structure organisationnelle, afin de permettre aux nouvelles normes de s'introduire, est centrale. Quant à la dynamique de ces interprétations, l'auteur précise qu'elles résultent « *through a dialectical process in which old and new changing interpretive schemes interact, resulting in a synthesis* ». De la distribution du pouvoir et de la confrontation des anciennes et nouvelles perspectives, traduites par des actions et des décisions des membres de l'organisation, émergent des schémas d'interprétation et de représentation sociales, qui se confirment et/ou disparaissent dialectiquement.

En décrivant la dialectique transformationnelle des schèmes d'interprétation des membres de l'organisation, Jean M. BARTUNEK souligne les aspects cognitifs de la dynamique des organisations et le rôle médiateur des dirigeants, entre les changements de l'environnement et les restructurations organisationnelles.

En effet, des changements accélérés et complexes dans les environnements pertinents de l'organisation, entraîneraient ce que Paul C. NYSTROM et William H. STARBUCK¹⁹⁴ qualifient de « *learning and unlearning crises* ». D'après ces chercheurs, une équipe dirigeante non ou peu perceptive aux nouvelles idées qui émergent dans l'environnement devient un facteur d'inertie organisationnelle et aggrave les difficultés liées au processus d'adaptation, d'où la nécessité de la renouveler pour réussir un retournement (stratégique).

¹⁹⁴NYSTROM P. C. et STARBUCK W. H. (1984), op. cit., p. 53.

D'après N. TICHY¹⁹⁵ et W. L. WEISS, la série des remaniements stratégiques (révocations et recrutements externes de hauts cadres dirigeants) entamée par IBM, GM, American Express, Westinghouse, Eli Lilly, AllieSignal, Kodak, Tenneco, NEC, Bull et Volvo, est due au fait que ces PDG n'aient pas pu initier les transformations radicales nécessaires à l'amélioration de la compétitivité de leurs organisations. Ces auteurs voient dans l'inadéquation entre la dynamique des contraintes environnementales et l'inertie des choix managériaux un facteur d'échec « *to lead successful transformations* ». Pour y remédier, TICHY et WEISS nous proposent un cadre de réflexion où l'organisation doit approcher *simultanément* les problèmes liés aux transformations et à la succession managériale :

« in today's world, where companies win only by continuous revolution, there can be no timeouts, no stall in the organization while leadership changes (...) Leadership is crucial to success or failure. Organizations, therefore, must focus on CEO succession as their most important business process and take a radical new approach to carrying it out. Beyond the CEO, they must also place paramount importance on the succession of all key organizational leaders ».

L'intérêt d'un tel cadre d'analyse réside dans le fait qu'il souligne la variable temps dans le processus de formation de schèmes d'interprétation. Une variable que les investigations empiriques de Pamela S. BARR, J. L. STIMPert et Anne S. HUFF¹⁹⁶ conceptualisent par « le temps nécessaire aux dirigeants pour un

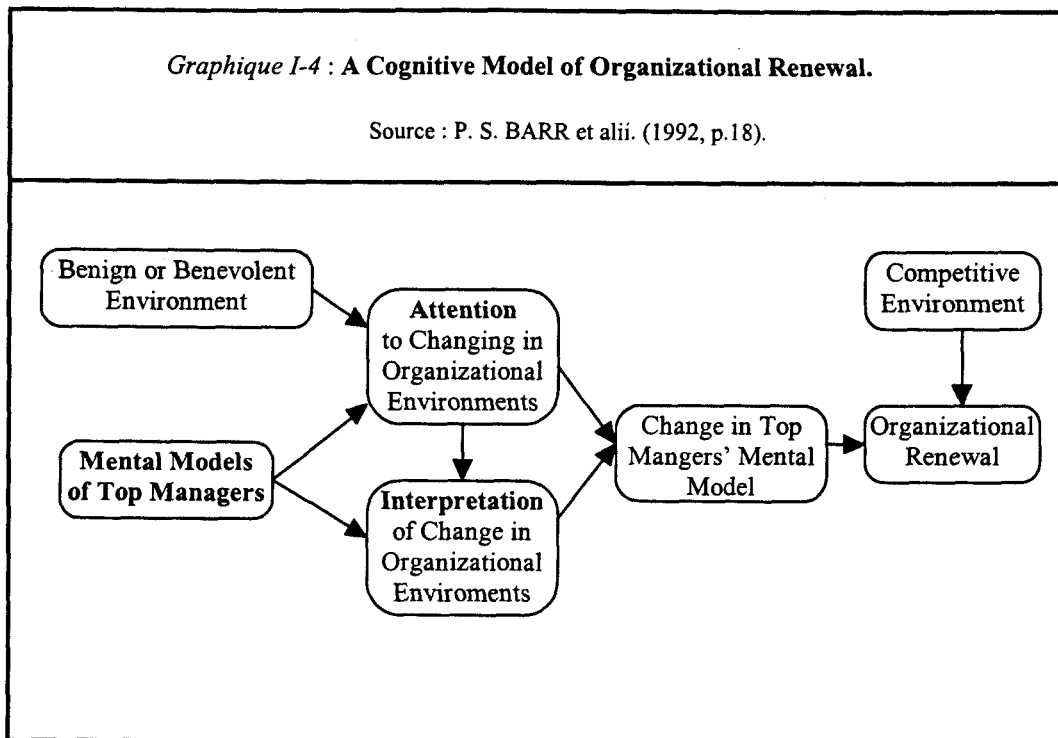
¹⁹⁵TICHY N. (1996) : « *Simultaneous Transformation and CEO Succession : Key to Global Competitiveness* » *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 45-59.

¹⁹⁶BARR P. S., J. L. STIMPert et HUFF A. S. (1992) : « *Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal* » *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 15-36.

ajustement mental face aux changements de l'environnement ». Les interrogations de cette dernière équipe de recherche portent sur :

« why are some firms able to adjust to changing circumstances while others fail to respond to environmental changes that threaten their longrun viability ? ».

Leurs résultats précisent qu'en sus d'un nécessaire changement cognitif face à un « *substantial change in the environment* », les dirigeants de la firme « *make timely adjustment in their mental model following significant changes in the environment* ». Comme argument, suite à une analyse longitudinale de deux processus de renouvellement stratégiques engagés par deux "*similar*" compagnies américaines de chemin de fer et "*in similar contexts*", P. S. BARR et ses collaborateurs ont pu constater que le temps nécessaire aux dirigeants des deux firmes pour changer leurs modes d'interprétation face aux nouvelles données de l'environnement, est déterminant pour leur avenir et leur compétitivité. Ce temps d'ajustement mental (cognitif) est fonction de (1) l'attention que les dirigeants prêtent aux « *changes in organizational environments* » et (2) à leur mode d'« *interpretation of change in organizational environments* », (voir Graphique I-4).



Le modèle de changement stratégique et organisationnel, tel qu'il nous est proposé par P. S. BARR, J. L. STIMPERT et A. S. HUFF, met l'accent sur des dimensions managériales d'ordre cognitif. Il contient des éléments de réponse à la problématique des processus, facteurs et moteurs des retournements stratégiques mais n'est pas une théorie générale de l'évolution des firmes. Ces éléments hypothétisent la discrétion cognitive des managers à travers « *the learning process* » qui précède et accompagne les situations de retournement et de redressement stratégiques et organisationnels :

« In both situations (declining and rapidly growing industries) top managers' mental models must keep pace with a changing environment. Just as declining industries conditions can trap some firms in a downward spiral, a rapidly growing environment can leave some firms behind if their top managers' mental models fail to consider important new areas of opportunity or technological development. Even in

comparatively statistic environments, firms whose top managers' mental models fail to acquire important new concepts may be severely handicapped over time. (...) Managers who fail to consider changes in their beliefs during periods of major environmental change may set their firms on a course of a protracted, downward spiral »

Afin d'intégrer les changements environnementaux et réaliser les ajustements stratégiques nécessaires au bon fonctionnement de leurs organisations, les dirigeants doivent modifier leurs cartes cognitives. Ces modifications sont fonction de « *managerial beliefs about causality* », qui à leur tour sont examinés à partir de trois points cognitivement liés avec :

- 1 - *attention of environmental changes,*
- 2 - *the interpretation of stimuli,*
- 3 - *the matching of perceived problems with solutions.*

Toutefois, on peut reprocher à la discrétion cognitive avancée par le modèle cognitif de changement stratégique de P. S. BARR et ses associés (Graphique I-4) sa faible généralisation. Rappelons que leurs observations se limitent à un échantillon étroit (deux grandes organisations : C&NW et Rock Island) opérant dans une industrie en déclin (chemin de fer), ce qui représente un handicap méthodologique et réduit l'intervalle de généralisation de leurs propositions. Vraisemblablement, et à l'inverse des contextes ordinaires où certains « *dirigeants sont centrés sur l'équilibre des deux aspects* (l'interaction avec l'environnement et

la cohésion interne) »¹⁹⁷, les changements majeurs, les transformations brutales et les situations de crises déclenchaient des processus cognitifs particuliers chez les dirigeants d'entreprises¹⁹⁸.

Selon Sara KIESLER et Lee SPROULL¹⁹⁹, face à des changements environnementaux majeurs ou à des événements, les réponses que peuvent apporter les dirigeants d'entreprise seraient (1) conditionnées par la particularité d'éléments **pré-supposés** déterminants ou le caractère **plausible** de la situation et (2) affectées de biais cognitifs²⁰⁰ qui toucheraient une partie ou l'ensemble des étapes composant le processus cognitif : *noticing, interpreting et incorporating processes*.

Pour résumer, les modèles cognitifs des changements organisationnels et des retournements stratégiques sont souvent liés au déclin des performances de la firme, aux changements d'équipes de direction et aux changements cognitifs des cadres dirigeants. Les trois points soulignent la nécessaire *connexion* des centres stratégiques de la firme avec leurs environnements, une sorte de coactivation qui

¹⁹⁷D'après une enquête intitulée « *Fonction, Rôles de Dirigeants et Evolution des Firmes* » conduite par l'équipe de J. P. DEBOURSE auprès de 183 dirigeants d'entreprise, opérant dans tous les secteurs d'activité, les dirigeants sont regroupés en fonction de l'attention qu'ils accordent à la cohésion interne, à l'interaction avec l'environnement ou à l'équilibre entre les deux aspects. Ainsi, trois catégories distinctes de dirigeants sont mises en évidence par l'équipe de recherche. Voir DEBOURSE J. P., ABIASSI A., BELANGER M. et DOKOU G. (1993) : « *Fonction, Rôles de Dirigeants et Evolution des Firmes* » Rapports des Journées de la Recherche de l'IAE de Lille, Septembre 1993.

¹⁹⁸Tel qu'il nous est suggéré par B. VIDAILLET, à travers son étude sur les comportements décisionnels impliqués dans la crise du « nuage toxique » qui a survolé la ville de Nantes le 29 Octobre 1987, après l'incendie qui a ravagé un entrepôt d'engrais. Voir VIDAILLET B. (1993) : « *Processus cognitifs et sociaux impliqués par des décisions de crises* » DMSP, Cahier n° 225, Décembre.

¹⁹⁹KIESLER S. et SPROULL L.(1982) : « *Managerial Response to Changing Environments : Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition* » Administrative Science Quarterly, Vol. 27, n° 4, pp. 548-549.

délimite la discrétion cognitive des dirigeants à travers leur rôle d'identificateurs, d'interprètes et d'intégrateurs de changements. Précisons que ces changements sont d'une amplitude variable, d'une nature et d'une composition différentes.

Effectivement, une des questions centrales qui dominent les recherches, notamment anglo-saxonnes, sur la dynamique des entreprises consiste à explorer les processus de connexion entre l'environnement, la performance de la firme et le rôle des cadres dirigeants²⁰¹. Dans cette perspective, nombreuses sont les démarches qui, en sus des modèles cognitifs présentés ci-dessus, avancent l'hypothèse d'une discrétion managériale cognitive dans le processus d'adaptation de la firme. Afin de mieux percevoir, interpréter, analyser, élaborer et mettre en oeuvre des décisions et des stratégies efficaces pour faire front aux changements environnementaux complexes et continus, les modèles cognitifs proposent :

- 1 - un renouvellement systématique de l'équipe de direction afin d'apporter des visions nouvelles ou intégrer celles qui dominent²⁰² dans l'environnement ;
- 2 - d'examiner les capacités d'apprentissage et de désapprentissage de l'équipe de dirigeants en place afin de remédier à l'inertie organisationnelle que

²⁰⁰On lira les travaux de BARNES J. H. (1985) : « Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning » *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 129-137. Voir aussi SCHWENCK C. R. (1984) : « *Cognitive simplification process in Strategic Decision Making* » *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 111-128, ou encore DUHAIME I. M. et GRANT J. H. (1984) : « *Factors Influencing Divestment Decision-Making : An Evidence from a Field Study* » *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 301-318.

²⁰¹Voir WIERSEMA M. F. et BANTEL K. A. (1993) : « *Top Management Team Turnover as An Adaptation Mechanism : The Role of The Environment* » *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 7, pp. 485-504.

²⁰²On lira les travaux de KIESLER S. et SPROULL L. (1982, op. cit.). Voir aussi l'article de LAROCHE H. et NIOCHE J. P. (1994) : « *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise* » *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 64-78.

peuvent provoquer les pratiques routinières et augmenter les chances d'un retournement stratégique réussi²⁰³;

- 3 - de souligner le rôle de la perception managériale, des modes d'interprétation et de décision que développent les dirigeants²⁰⁴ d'entreprise face aux changements majeurs dans l'environnement.

Bénéficiant d'un intérêt grandissant parmi les théoriciens des organisations, comme l'affirme J. P. WALSH²⁰⁵ dans sa récente synthèse, l'approche cognitive des organisations reformule les contenus interrogatifs concernant la dynamique des firmes en (re)considérant l'aspect socio-constructeur des cadres dirigeants et des autres participants dans la vie organisationnelle. Concrètement, les processus de construction de réalités organisationnelles et de stratégies ne seraient que deux activités par lesquelles s'expriment et interagissent l'intentionnalité des cadres dirigeants et leur rôle social²⁰⁶. Sur le plan conceptuel, si les travaux présentés jusque-là tendent à souligner les liens latents entre l'intentionnalité des cadres dirigeants et la dynamique des organisations à travers les choix stratégiques et leur ajustement, les analyses faites autour de leurs interactions sociales et de leurs limites cognitives relativisent leur suprématie dans l'organisation et réduisent leur marge de manoeuvre. En effet, admettre que l'action et la réflexion managériales soient socialement conditionnées par les représentations sociales - c'est-à-dire que les

²⁰³Tel qu'il est proposé par les travaux de NYSTROM P. C. et STARBUCK W. H. (1984, op. cit.), les investigations de KECK S. L. et TUSHMAN M. L. (1993, op. Cit.) et de HAMBRICK D.C., GELETANKANYCZ M. A. et FREDERICKSON J. W. (1993) : « *Top Management Executive Commitment To The Status Quo : Some Tests Of Its Determinants* » *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 6, September, pp. 401-418.

²⁰⁴ANDERSON C. et PAINE F. (1975, op. Cit.), GLAISTER K. et THWAITES D. (1993, op. cit.), ...

²⁰⁵WALSH J. P. (1994) : « *Managerial and Organisational Cognition : Notes From a Tripe Down Memory Lane* » *Organization Science*, Vol. 6, n° 3, May-Jaune, pp. 280-321.

décisions organisationnelles soient marquées par les conditions et les contextes dans lesquels elles s'inscrivent - c'est consentir une part de significativité au déterminisme environnemental par rapport au volontarisme managérial. Des capacités cognitives individuelles ou collectives à « *reconstituer le réel auquel il (le cadre dirigeant) est confronté et lui attribue une signification spécifique* »²⁰⁷, dépendraient en partie les choix et les pratiques des organisations. Le « *réel* » dont il est question ici est une « *forme de connaissance courante (le sens commun) ou spécifique (attachée à des sujets et/ou des objets particuliers)* »²⁰⁸ qui déterminent **partiellement** la nature, le contenu et la forme des changements à introduire dans l'organisation, ou à éviter. Nous soulignons « *partiellement* », parce que la problématique de la liberté des acteurs stratégiques et de la linéarité des processus décisionnels reste largement controversée et tributaire des limites théoriques et empiriques inhérentes à toute approche de la dynamique des entreprises par les seules notions de *continuité des représentations* et de *discrétion intentionnelle* des acteurs stratégiques.

La problématique de l'intentionnalité managériale, qu'elle soit individuelle ou collective, implicite ou explicite, est examinée dans le cadre de cette dissertation selon deux visions. La première perspective est celle des paradigmes stratégiques. La seconde est celle que nous proposons les tenants de la Théorie de la Décision. Ces deux perspectives de recherche, dans des développements récents, concentrent leurs efforts d'exploration et d'analyse sur l'émergence qui perturbe les prémisses de la théorie classique de la rationalité et menace la relative stabilité de

²⁰⁶ LAURIOL J. (1995) : « *Decision et Action Stratégique. Les apports de l'approche socio-cognitive* » Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 17, Novembre, pp. 5-24.

²⁰⁷ ABRIC J. C. (1994, pp. 1-18) : « *Pratiques sociales et Représentations* » Presses Universitaires de France.

²⁰⁸ LAURIOL J. (1994, p. 157) : « *Approches cognitives de la décision et représentation sociale* » Revue Internationale de Systémique, Vol. 8, n° 2, pp. 139-166.

quelques notions parmi celles qui s'y réfèrent : notamment les choix rationnels, les préférences stables, le repérage de toutes les alternatives, la connaissance préalable de toutes les conséquences.

B. L'intentionnalité compromise : les notions d'émergence, d'événementiel décisif et de points d'inflexion dans la trajectoire d'évolution.

En un demi-siècle d'évolution et de recherche, la pensée stratégique est passée d'une conception *prescriptive* - largement dominée par des problèmes de formulation et de planification - à une logique *d'apprentissage*²⁰⁹ - où l'émergence et l'apprentissage collectif déterminent les comportements de la firme et dictent son évolution future. En effet, comme le démontrent José ALLOUCHE et Géraldine SCHMIDT²¹⁰ qui se sont livrés à un exercice de synthèse très instructif à partir de la pensée stratégique d'Igor H. ANSOFF, les préoccupations des stratèges et des chercheurs ont changé au profit d'une conception plus large : celle du management stratégique. Une sorte de remise en question de la planification stratégique déguisée sous forme d'enrichissement par des outils d'analyse nouveaux. Ces derniers ont émergé de la dynamique et de la complexité croissante du monde réel des firmes. L'environnement est devenu instable, incertain et peu analysable. Les organisations ne sont plus une simple combinaison de matières premières, de moyens financiers, d'individus, d'objectifs et de buts. Pour comprendre l'organisation, des dimensions cognitives, politiques, culturelles et environnementales sont venues s'ajouter aux

²⁰⁹L'ouvrage de MINTZBERG H. (1994) : *"Grandeur et décadence de la planification stratégique"*, Dunod.

²¹⁰ALLOUCHE J. et G. SCHMIDT (1996) : *"Quarante ans d'évolution de la pensée stratégique d'Igor H. ANSOFF-1955/1995"*, Cahier de recherche 14/96, LAREGO? Université de Versailles Saint-Quantin En Yvelines.

dimensions entrepreneuriales qui accordaient aux visions, attentes, aspirations, valeurs et intentions des dirigeants, une place importante dans les analyses.

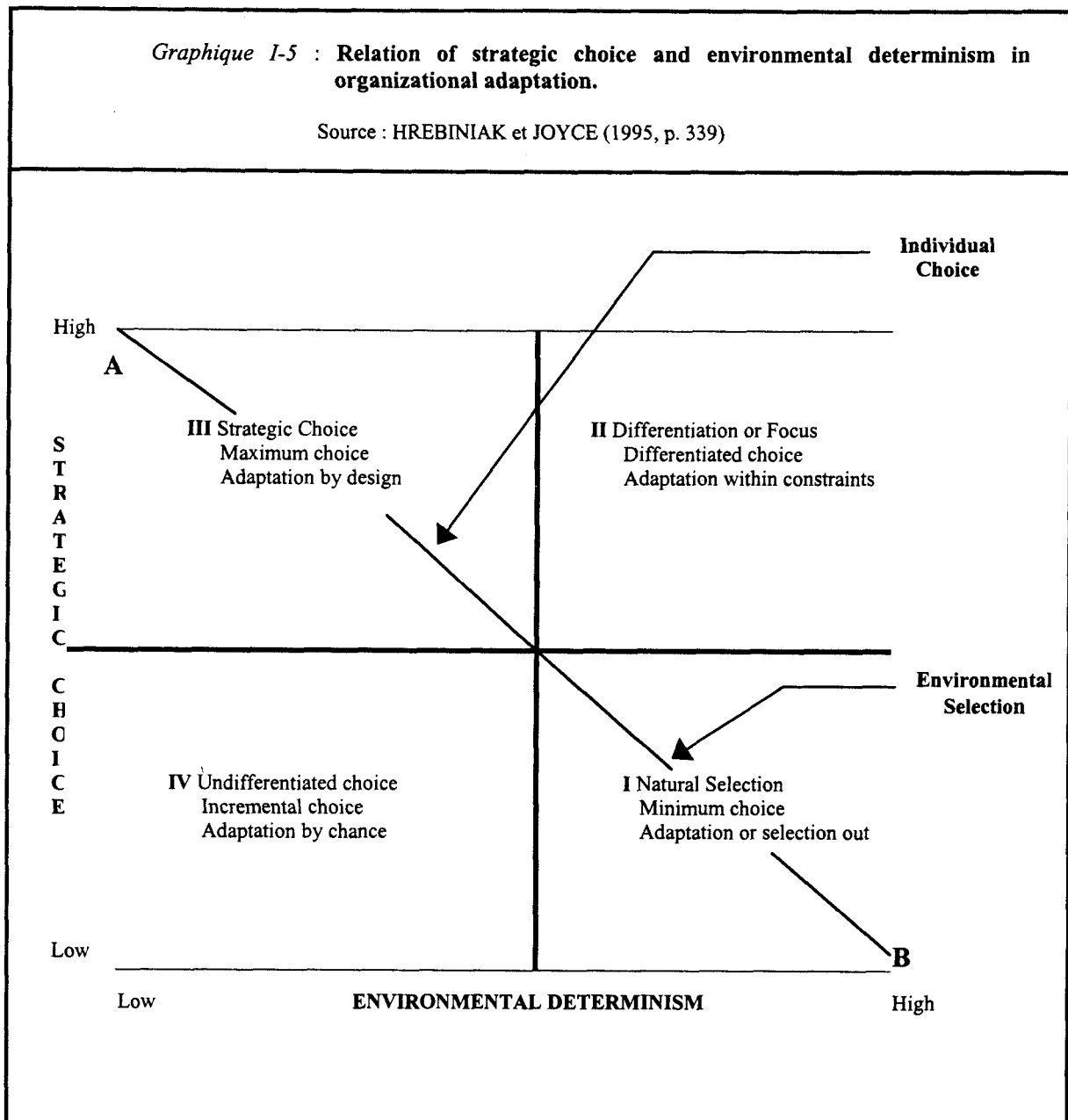
En effet, un cadre d'observation multiangulaire et de lecture paradoxale des phénomènes organisationnels nous est suggéré par W. JOYCE et L. G. HREBINIAK²¹¹. A travers une réflexion profonde faite à partir d'un croisement entre des dimensions entrepreneuriales et des déterminants environnementaux, W. JOYCE et L. G. HREBINIAK tendent à relativiser et à contextualiser à la fois le rôle des dirigeants et l'emprise de l'environnement en admettant un degré de déterminisme environnemental en fonction des situations, des contextes, de la nature des contraintes structurelles et concurrentielles, etc., qui entourent l'action managériale. Par une approche systémique de l'entreprise, comparable à celle de EMERY et TRIST²¹², les analyses de JOYCE et HREBINIAK placent le déterminisme environnemental (caractéristiques des industries, contraintes structurelles, etc.) et le volontarisme managérial (choix stratégiques, incrémentalisme décisionnel, etc.) sur deux axes indépendants, interactifs et graduellement échelonnés (élevé /faible). La matrice ainsi obtenue (Graphique I-5 ci-après) nous aide à décrire les situations où la discrétion managériale est déterminante pour l'entreprise et les situations où l'environnement « *limite inévitablement les alternatives disponibles et (..) fixe un seuil au-delà duquel l'objectif ne pourra être pleinement atteint* »²¹³. Entre les deux situations, tantôt c'est le poids des contraintes et des facteurs exogènes, tantôt c'est

²¹¹HREBINIAK L. G. et JOYCE W. (1985) : « *Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism* » Administrative Science Quarterly, Vol. 30, Septembre, pp. 336-349.

²¹²EMERY F. E. et TRIST E. L. (1965) : « *The Causal Texture of Organizational Environments* » Human Relations, Vol. 18, pp. 21-31.

²¹³SIMON H. A. (1988, p. 198) : « *La prise de décision et l'organisation administrative* » In SEGUIN et CHANLAT (1988) : « *L'analyse des Organisations. Une anthologie sociologique* » Tome 1, pp. 193-208.

l'incrémentalisme managérial, la chance et la différenciation qui déterminent l'allure et le sens de la trajectoire d'évolution de l'entreprise.

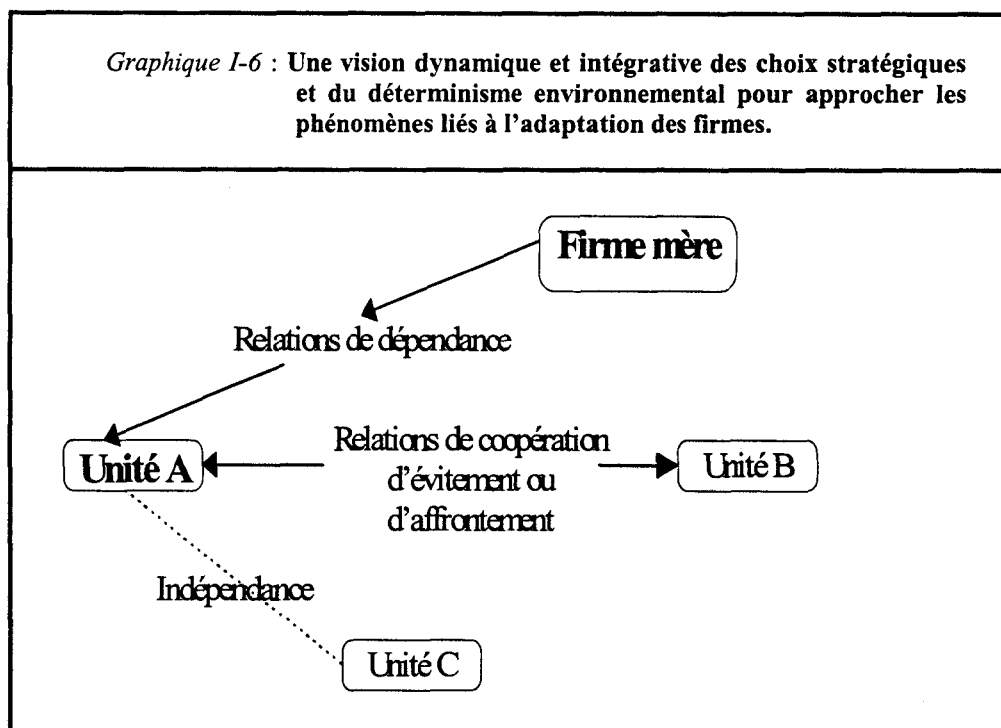


Plus contingent, moins catégorique et « *in contrast* » avec les analyses de VAN DE VEN et ASTELY²¹⁴, l'article de HREBINIAK et JOYCE admet que :

²¹⁴VAN DE VEN A. H. et ASTLEY W. G. (1992), op. cit., pp. 427-469

« *choice and determinism are independent variables that can be positioned on two separate continuum to develop a typology of organizational adaptation* »²¹⁵.

Selon cette approche, les « *choix stratégiques* » et la « *sélection naturelle* » doivent s'inscrire dans une logique d'interactivité et non d'exclusion car les deux situations peuvent co-exister. Prenons comme exemple le cas d'une Unité ou d'une Division quasi-autonome d'une grande firme qui opère sur un marché différent de celui des autres Unités. Elle a ses propres contraintes environnementales, ses propres options stratégiques et ses rapports avec l'entreprise mère ne seraient pas forcément de même nature que ceux qu'elle développe avec le reste des unités. Dans ce cas précis, ses comportements et ses décisions dépendraient des limites imposées par « *the supersystem* » et des possibilités qui émergent de l'interactivité des « *subsystems* », (voir le Graphique I-6 ci-après).



²¹⁵HREBINIAK L. G. et JOYCE W. (1985), op. cit., p. 336.

Dès lors, l'analyse de l'adaptation de l'entreprise doit intégrer conjointement la part des choix stratégiques et des facteurs exogènes pour une compréhension globale de la dynamique des organisations :

« the interdependence and interactions between strategic choice and environmental determinism define adaptation; each is insufficient and both are necessary to a satisfactory explication of organisational adaptation »²¹⁶

L'intérêt d'une conception dynamique et simultanée d'un volontarisme managérial et d'un déterminisme exogène réside dans le fait que les rapports de force Entreprise-Environnement ne sont pas uniquement en faveur de l'un ou de l'autre, mais sont contingents. Il en résulte que, pour comprendre la dynamique de l'entreprise dans sa globalité, une vision dichotomique et statique de ses facteurs d'évolution ne suffit plus. Les décisions managériales et les options stratégiques changent en nombre et en genre d'un contexte stratégique à un autre, selon les rapports de force et de pouvoir qui caractérisent l'interactivité de l'entreprise avec ses déterminants exogènes. Cela revient, aussi, à accepter la proposition de HREBINIAK et JOYCE :

« viewing adaptation as dynamique reveals that for any given organization, elements or variables related to strategic choice and environmental determinism exist simultaneously »²¹⁷

²¹⁶ HREBINIAK L. G. et JOYCE W. (1985), op. cit., p. 346.

²¹⁷ Idem, p. 347.

Cette proposition rejoint les analyses de Karl E. WEICK²¹⁸, selon lesquelles les rapports de force Entreprise-Environnement ne sont pas figés et leurs variations s'inscrivent dans une logique « *circulaire* ». Ainsi, comme le démontre H. MINTZBERG²¹⁹, quand tous les facteurs exogènes sont réunis c'est l'environnement qui l'emporte et le contrôle stratégique paraît « *illusoire* ». C'est le cas des entreprises se trouvant dans le cadran I de la matrice de HREBINIAK et JOYCE (Graphique I-5) où l'action managériale ne semble pas totalement réduite à l'*inactivité* absolue, tel qu'il est avancé par les thèses de la « *sélection naturelle* » ou « *l'Ecologie des populations* » de HANNAN et FREEMAN²²⁰ ou encore d'ALDRICH et MACKELVEY²²¹. Une telle vision, selon G. KOENIG²²², s'efforce à réduire au néant « *des espaces de liberté laissés à l'entreprise* ».

À l'autre extrémité de la matrice de HREBINIAK et JOYCE nous trouvons des entreprises avec des équipes de direction *proactives*, au sens de CHILD²²³, et *interprétatives* des mouvements et forces de leur environnement, au sens de DAFT et WEICK²²⁴. En effet, le **cadran III** représente une situation où les managers bénéficient d'un contrôle réel et où le *design* organisationnel définit l'allure et le sens de l'évolution de la firme. Une situation caractérisée par une

²¹⁸WEICK K. E. (1979), op. cit., p. 52.

²¹⁹MINTZBERG H. (1994) : « *L'obsession du contrôle n'est qu'une illusion* » L'expansion Management Review, ETE, pp. 93-100.

²²⁰HANNAN T. et FREEMAN J. (1977) : « *The Population Ecology of Organizations* » American Journal of Sociology, n°82. Voir aussi même auteurs (1989) : « *Organizational Ecology* » Chapitre 4, pp. 65-116, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

²²¹ALDRICH H. E. et MACKELVEY B. (1983) : « *Population, Natural Selection and Applied Organizational Science* » Administrative Science Quarterly, Vol. 28, pp. 101-128.

²²²KOENIG G. (1987), op. cit., p. 115-116

²²³CHILD J. (1972), op. cit.

²²⁴DAFT R. L. et WEICK K. E. (1984), op. cit. p. 285.

mobilité totale entre les niches et segments de marché ainsi que la possibilité d'innover et d'exercer une influence sur les facteurs exogènes²²⁵.

Par ailleurs, si on suit le raisonnement de HREBINIAK et JOYCE on aboutit à une autre conclusion, sous-jacente à la leur, et selon laquelle les choix stratégiques résultent de cette interdépendance entre l'action managériale et les facteurs exogènes. En clair, la "traditionnelle" capacité des dirigeants d'identifier avec précision et clarté les situations présentes et futures favorables à leurs entreprises, sera modérée par une vision "essais-erreurs". Une vision cognitive d'essence pratique, exploitée par la Théorie de la Décision et par des paradigmes stratégiques récents²²⁶.

Les perspectives cognitivistes, décisionnelles ou stratégiques, ne prétendent pas éliminer les incertitudes croissantes qui pèsent sur les modes d'action et de réflexion des cadres dirigeants face à la complexité du monde réel, mais elles cherchent à comprendre les mécanismes pour agir sur les représentations qui guident l'action managériale et améliorent son efficacité.

S'inscrivant dans un cadre d'analyse cognitiviste, certaines des recherches que nous avons pu consulter au cours de cette étude sont d'ordre stratégique et décisionnel. Leur point commun est le fait qu'elles visent à établir des articulations entre trois problématiques : l'analysabilité de l'environnement, la rationalité des choix individuels et collectifs dans les organisations et l'intentionnalité managériale (choix, préférences, alternatives, conséquences).

²²⁵HREBINIAK L. G. et JOYCE W. (1985), op. cit., p. 340.

²²⁶Une esquisse de ces différents travaux de recherche nous est proposée par WALSH J. P. (1995) : « *Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Tripe Down Memory Lane* » *Organization Science*, Vol. 6, n° 3, May-June, pp. 280-321.

Notons que les paradigmes cognitifs (stratégiques et décisionnels) manquent largement de vérifications expérimentales et empiriques. Néanmoins, nous avons choisi des résultats expérimentaux issus des travaux de Herbert Alexander SIMON²²⁷ et des observations empiriques de Henri MINTZBERG pour illustrer nos analyses à propos de la dynamique des firmes à partir de l'articulation entre intentionnalité, rationalité et analysabilité de l'environnement. Ces auteurs nous suggèrent respectivement une analyse de l'évolution des firmes par les processus décisionnels et une approche par la dynamique des perceptions managériales. En dépit de leur désaccord conceptuel, ces deux catégories d'analyse sont complémentaires et tentent d'élucider d'éventuelles liens entre, d'un côté, les capacités cognitives des dirigeants, leurs valeurs ainsi que leurs intentions en tant que décideurs placés « *dans un environnement psychologique qui adaptera leurs décisions aux objectifs de l'organisation et leur fournira l'information dont ils ont besoin pour prendre ces décisions correctement* »²²⁸ et, de l'autre côté, les perceptions des managers qui seraient à l'origine des orientations stratégiques adoptées par les organisations²²⁹.

Expressément, selon certains auteurs de la Théorie de la décision ou de la théorie des pratiques stratégiques, l'étude de la « *psychologie des choix humains* »²³⁰ et des orientations stratégiques de l'organisation, définies comme « *some*

²²⁷Le lecteur trouvera une synthèse des idées que développent A. H. SIMON et ses collaborateurs de Carnegie Mellon University sur le rôle des décisions stratégiques dans l'évolution des organisations, In SIMON A. H. (1993) : « *Strategy and Organisational Evolution* » Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue, Winter, pp. 131-142.

²²⁸SIMON H. A. (1983), op. cit, 72.

²²⁹On consultera MINTZBERG H. (1973, op. cit. p. 44.) et la classification établie par GLAISTER K. et THWAITES D. (1993, op. cit., p. 21).

comprehensible theme»²³¹, nous aideraient à approcher la dynamique des organisations à partir des limites inhérentes à l'intentionnalité, à la rationalité et à l'analysabilité de l'environnement.

1. Le "non programmé" de Herbert A. SIMON et "l'émergent" de Henri MINTZBERG.

A notre avis, il n'existe pas une Théorie du Changement propre à l'organisation mais nous sommes confrontés à de multiples approches reflétant des schémas de pensées de chercheurs et de praticiens ayant pu observer, formuler et/ou introduire une série de modifications à un ou plusieurs niveaux d'une organisation. Ces modifications sont pilotées par la chaîne logique Préférences-Conséquences. La stabilisation relative de cette chaîne dépend de la manière avec laquelle les acteurs décideurs traitent et intègrent les *éléments émergents*.

Entre les préférences de départ et les conséquences effectives il y a *l'émergent* qui vient modifier les plans et redistribuer les cartes du jeu concurrentiel. Son traitement diffère d'une pensée managériale à une autre. En effet, une analogie avec les schémas de pensée des navigateurs européens et turcs, empruntée à L. SCHUMAN²³², nous laisse imaginer que le traitement des phénomènes émergents divisent les chercheurs et les praticiens du changement organisationnel en deux groupes, au moins.

²³⁰Pour une lecture instructive et approfondie sur les dimensions psychologiques des choix humains dans l'organisation on lira SIMON H. A. (1983, pp. 72-98.) : « *Administration et Processus de Décision* » Economica, Paris. Voir aussi MARCH J. G. (1994, pp. 1-35) : « *A Primer On Decision Making : How decision happen* » The Free Press, New York..

²³¹MINTZBERG H. et MCHUGH A. (1985, p. 189) : « *Strategic Formulation in Adhocracy* » Administrative Science Quaterly, Vol. 30, n°2, pp. 160-197.

²³²SCHUMAN L. (1987) : « *Plans and Situated Actions : The Problem of Human Machine Communication* » Cambridge, England : Cambridge University Press, p. vii, citée par ORLIKOWSKI W. J. et HOFMAN J. D. (1996) : « *An Improvisational Model for Change Management : The Case of Groupware Technologies* » Sloan Management Review, Winter, Vol. 38, n° 2, pp. 11-21.

1 - Il y a le manager du changement qui comme « *the European navigator* »:

« begins with a plan - a course - which he has charted according to certain universal principles, and he carries out his voyage by relating his every move to that plan. His effort throughout his voyage is directed to remaining 'on course'. If unexpected events occur, he must first alter the plan, then respond accordingly ».

2 - A l'opposé, nous trouvons des théoriciens ou des praticiens qui pensent comme « *the Turkeese navigator* » qui :

« begins with an objective rather than a plan. He sets off toward the objective and responds to conditions as they arise in ad hoc fashion. He utilizes information provided by the wind, the tide and current, the fauna, the stars, the sound of the water on the side of the boat, and he steers accordingly. His efforts is directed to doing whatever is necessary to reach the objective ».

Nous avons l'intime conviction que les traitements théoriques et pratiques des éléments émergents diffèrent peu ou pas du tout de ces deux schémas de pensée. D'un côté, nous avons l'émergent qui renvoie au plan pour sa correction et son ajustement avant de renouer avec l'action. De l'autre, nous avons l'émergent qui indique aux décideurs ce qu'ils devront faire pour atteindre leurs objectifs. Nous avons choisi les travaux de Herbert Alexander SIMON et Henri MINTZBERG afin d'illustrer ces deux schémas de pensée face à la problématique de l'émergent dans la vie de la firme.

En révélant empiriquement l'étendue des *imprévus* et des *émergents* dans la vie d'une entreprise, Henri MINTZBERG et ses équipes de recherche sur l'évolution des firmes soulèvent des interrogations profondes concernant « *the events* »

that interrupted them and caused changes in pace or direction »²³³ et « *the emergent nature of the strategies and the difficulties of identifying intention in a collective context* »²³⁴. A ce constat empirique s'ajoutent les résultats expérimentaux issus de la recherche sur la problématique des décisions non programmées - vs décisions routinières - (problèmes nouveaux, émergents, non structurés mais importants) que soulèvent H. A. SIMON²³⁵ et ses disciples du Carnegie Mellon University.

Opérant à la lumière de ces deux perspectives, nous avons articulé une grande partie de notre questionnaire de recherche (voir Annexe 1) autour des notions de l'émergent et de l'événementiel. C'est-à-dire que notre approche empirique de la dynamique des firmes est pensée et conçue dans le but de repérer des comportements décisionnels développés par des cadres décideurs pour faire face à une situation « *qui n'est pas maîtrisable dans le cadre des procédures opérationnelles en vigueur* »²³⁶ au sein d'une entreprise. Nous pensons que l'intérêt d'une approche empirique des modes conjecturaux de décision par la notion de l'événementiel décisif est double. D'un côté, elle nous permet d'identifier des variables contextuelles favorisant le recours aux modes conjecturaux de raisonnement et d'action, leur domaine d'application et leur efficacité opérationnelle. De l'autre côté, elle nous fournira des éléments d'analyse de la dynamique des entreprises en examinant des « *événements susceptibles de dévier, positivement ou négativement, les voies dessinées par*

²³³MINTZBERG H., RAINSHINGANI D. et THEORET A. (1976, p. 263) : « *The Structure of "Unstructured" Decision process* » Administrative Science Quarterly, Vol. 21, n°2, pp.246-275.

²³⁴MINTZBERG H. et MCHUGH A. (1985), op. cit, p. 160.

²³⁵SIMON H. A. (1988), op. cit., pp. 193-208.

²³⁶La définition de KENIG G. (1986, pp. 5-42) de l'événement nous sert de base pour cerner les effets latents du degré d'imprévisibilité des événements sur les modes de raisonnement et d'action des cadres décideurs. En effet, cette définition avance une idée générale selon laquelle la réponse apportée par un décideur exposé à « *un événement dont l'occurrence a été envisagée par les membres les plus actifs d'une profession donnée* » varie de celui qui affronte une situation « *dont l'occurrence n'a pas été envisagée par les membres les plus actifs d'une profession donnée* ».

l'évolution de l'environnement, le passé de l'entreprise et les projets de ses acteurs (accidents, opportunités de développement, aléas conjoncturels, etc.) »²³⁷.

Concrètement, nos analyses de la dynamique des organisations par le biais des notions de l'intentionnalité, de l'émergent et de l'événementiel se focalisent sur des intentions, des faits, des acteurs et des conséquences ayant marqué des périodes qualitativement et quantitativement différentes dans la vie d'une organisation²³⁸. En effet, les situations de crise dans les entreprises²³⁹, les comportements imprévisibles des individus et des groupes qui s'y trouvent, l'importance des opportunités concurrentielles qu'offrent les découvertes "hasardeuses" ainsi que le poids des incertitudes croissantes liées à la turbulence et aux aléas²⁴⁰ de tout genre (notamment politiques, sociaux, économiques et financiers), tous ces éléments ne sont ni rares ni étranges à la vie organisationnelle. Ils sont décisifs et laissent après chaque passage des empreintes qui marquent à jamais l'évolution de l'entreprise et le développement cognitif (par auto-apprentissage et désapprentissage) de ses cadres dirigeants. Précisons que dans ces

²³⁷DANJOU I. (1987, p. 288.) : « *L'évolution de la firme. Analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique* » Thèse de doctorat, dirigée par J. P. DEBOURSE, IAE de Lille.

²³⁸Cette proposition est inspirée des travaux de STARBUCK W. H. (1968, p.113) : « *...change in organizational structure is occasionally punctuated by abrupt, major transformations which sharply distinguish one period organizational history from another* » .

²³⁹Qu'elles soient cycliques ou aléatoires ces crises sont déterminantes dans la vie de l'entreprise. On lira ROBIDOUX J. (1978) : « *Les crises administratives dans les PME en croissance* » Gaëtan morin.

²⁴⁰Si on se réfère à des publications relativement récentes, d'auteurs engagés dans le monde des affaires et des organisations de cette fin de 20ème siècle, on constate avec soulagement que des concepts relatifs au tout planifié, tout programmé, tout prévu et tout contrôlé, ne font plus partie de ce monde - ou ne tarderont pas à le quitter. Alors que la relève est assurée par des notions comme complexité du réel, ordre et désordre, chaos, bifurcation et irréversibilité. Le lecteur trouvera ces nouvelles perspectives dans deux ouvrages enseignant l'importance de l'ouverture de l'esprit et de la sagesse de l'expérience dans la lecture et la construction des faits et des pensées managériales. On consultera DECLERCK R. P., DEBOURSE J. P. et DECLERCK J. C. (1997) : « *le management stratégique. Contrôle de l'irréversibilité* » les éditions ESC Lille. Voir aussi, LASZLO E. et LASZLO C. (1993) : « *Le management évolutionniste* » Economica.

situations les cadres dirigeants sont amenés à **agir** « *sous pression temporelle* »²⁴¹ pour faire face à « *des types de variations perceptibles* »²⁴² de leurs environnements qui « *n'ont pas été prévues* »²⁴³ (situation non programmée). Par conséquent, il est fort probable que la trajectoire évolutive de la firme soit orientée par une évolution cognitive sélective et irréversible²⁴⁴. Il est vraisemblable aussi que les modes de raisonnement et d'action des cadres dirigeants soient des réponses naturelles. Donc, adaptées à la complexité, à l'ambiguïté des *messages reçus* et des degrés *perçus* d'incertitude et de risque qui accompagnent les événements majeurs et les transformations profondes, « *soudaines et souvent chaotiques* »²⁴⁵.

Conceptuellement, les programmes de recherche que mènent séparément depuis de nombreuses années H. A. SIMON et H. MINTZBERG fondent des interrogations portant sur la pertinence et la nature des liens théoriques et empiriques tissés entre les processus de délibération stratégiques et l'allure des trajectoires évolutives des firmes. En effet, en dépit de leurs divergences théoriques, ces deux programmes de recherche s'accordent sur la pertinence théorico-empirique de trois points fondamentaux pour l'étude des comportements et des processus organisationnels :

²⁴¹VIDAILLET B. (1993), p. 3.

²⁴²MOLES A. (1976), p. 27.

²⁴³Idem, p.27.

²⁴⁴Par référence à l'article du professeur Irenäus EIBL-EIBESFELDT I. (1973) : « *L'adaptation évolutive du comportement humain* » Impact : Science et Société, vol. XXIII, n° 3, pp. 163-173, nous avons tendance à croire que l'homme, tout comme les animaux, « *fait preuve d'une sélectivité fondée sur des dispositions à l'apprentissage spécifiques et innées* ». Transposée aux cadres dirigeants, cette notion nous est utile pour supposer que leurs dispositions à l'apprentissage spécifique commencent par la perception des conditions environnementales qui est préalable aux comportements décisionnels adaptatifs et pérennisant de leurs organisations.

²⁴⁵Selon LASZLO E. et LASZLO C. (1993, op. cit., p. 37), « *Pour les dirigeants, le secret d'une réussite durable réside dans le fait de rendre l'entreprise capable de s'adapter, grâce à un processus continu d'auto-apprentissage, à la convergence, à la complexification et aux bifurcations des milieux qui l'entourent.* »

- 1 - la nature individuelle ou collective des intentions, des préférences et des valeurs des membres de l'organisation ;
- 2 - la nature des processus de convergence et de divergence des décisions et des actions des membres d'une organisation ;
- 3 - la nature des limites des acteurs stratégiques et de leurs capacités d'infléchir le cours des événements et d'orienter les trajectoires d'évolution de leurs entreprises.

Dans le but de nous faire admettre que les stratégies guident les trajectoires évolutives des firmes, les deux chefs de file que sont H. A. SIMON et H. MINTZBERG définissent la stratégie par référence aux décisions et aux actions convergentes des dirigeants et des autres participants dans l'organisation afin de s'adapter aux changements de l'environnement. Nonobstant, une divergence théorique subtile et substantielle sur les trois points évoqués ci-dessus, oppose les deux camps et nourrit leurs analyses.

Pour H. A. SIMON les liens Stratégie-Evolution sont à analyser à partir de sa définition même de la stratégie. Cette dernière est assimilée au « *strategic planning* » qui :

« is aimed at dealing with the enormous uncertainty and constant change that modern organizations find in the environments to which they must adapt. »²⁴⁶

Implicitement, la conception de H. A. SIMON de la stratégie attribue à l'habileté (*skill*) des unités stratégiques dans la firme un rôle déterminant pour sa survie et sa croissance future. Cette habileté s'exerce tout au long du processus stratégique (intégration des choix et des actions) : de l'anticipation des

configurations futures à la mise en oeuvre rapide et efficace de plans stratégiques, en passant par la génération d'alternatives effectivement opérationnelles dans des environnements changeants. L'habileté des unités stratégiques est le résultat d'un apprentissage psychologique individuel qui vise « *la maîtrise délibérée de l'environnement de la décision* »²⁴⁷.

Ainsi, l'intentionnalité des dirigeants, considérée comme « *le principal critère qui entre en ligne de compte pour déterminer ce qu'il faut faire* »²⁴⁸, est traduite en plan stratégique qui doit à son tour favoriser la convergence des nouvelles idées, des décisions et des actions adaptatives de tous les membres de l'organisation. Cela se traduit par une cohérence au niveau des comportements de la firme due aux processus d'identification organisationnels - adhésion consciente et inconsciente de tous les membres de l'organisation au plan stratégique - qui :

*« implies absorption of strategic plans into the minds of organization members where they can have direct effect upon the entire decision-making process, starting with the identification of problems, continuing with the design of alternative courses of action, and leading ultimately to effective implementation »*²⁴⁹.

Les limites cognitives des unités stratégiques chargées d'identifier les changements environnementaux et de guider les comportements de la firme sont à observer, à analyser et à développer. En effet, ces limites sont réduites progressivement et successivement afin de garantir au plan stratégique sa conformité

²⁴⁶SIMON H. A. (1993), op. cit., p. 141.

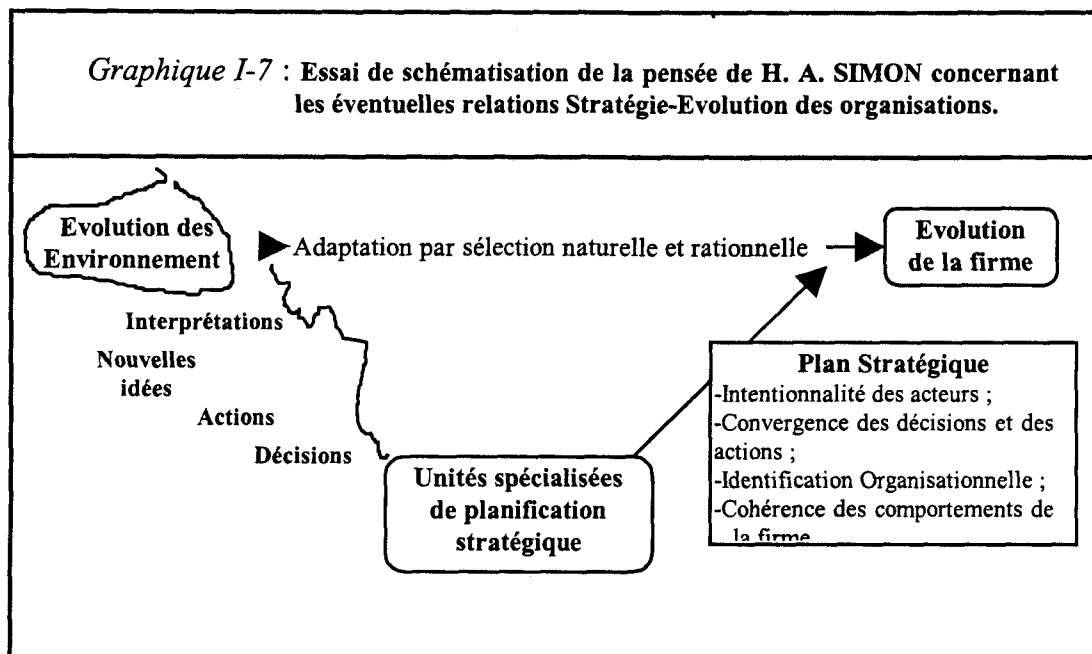
²⁴⁷SIMON H. A. (1983, p. 98) : « *Administration et Processus de Décision* » Economica.

²⁴⁸SIMON H. A. (1988) op. cit., p. 196.

²⁴⁹SIMON H. A. (1993), op. cit., p. 141.

avec la réalité objective de l'environnement et assurer à la firme son adaptation et sa croissance future.

Dès lors, nous pouvons schématiser le modèle implicite de H. A. SIMON comme suit (voir *Graphique I-7* ci-après).



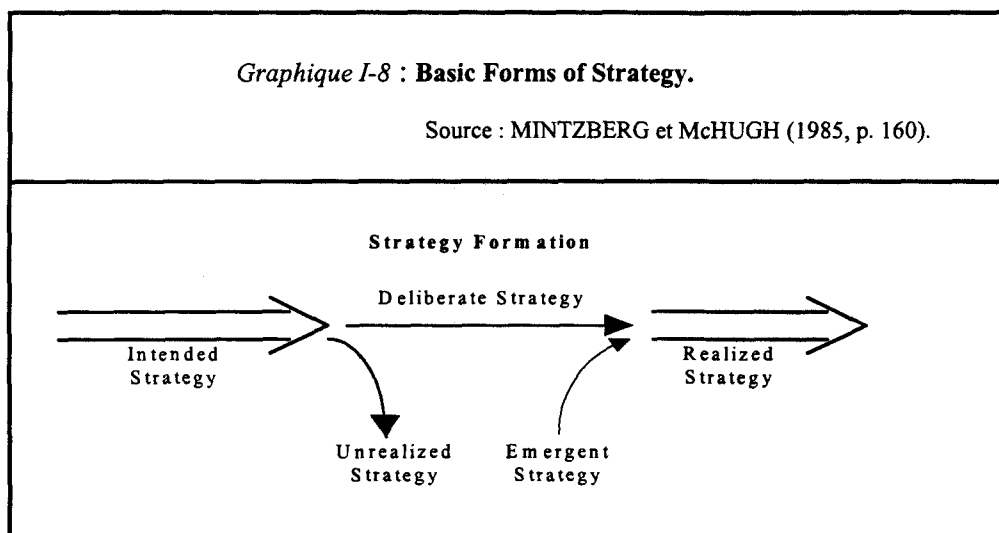
La vision générale de H. A. SIMON nous propose une lecture de l'émergent à partir de la loi de Gresham. Cette loi stipule que les plans de la firme sont remis en cause par les pressions liées à ses activités quotidiennes et aux crises. Le problème consiste donc à réduire la probabilité des dysfonctionnements organisationnels par la création d'une unité spécialisée en planification à long terme et par des formalisations et des sophistications progressives et successives des processus décisionnels dans la firme. Cette unité spécialisée constitue une interface entre les configurations futures possibles de la firme et ses configurations présentes (son quotidien et ses interactions avec ses environnements). Dès lors, l'émergent apparaît comme une imperfection du plan stratégique, qu'il convient de corriger. Par

conséquent, pour Herbert A. SIMON les unités spécialisées doivent guider intentionnellement la croissance et le développement de l'organisation.

Si dans la conception "simonienne" de l'évolution des firmes l'accent est plutôt mis sur l'adaptation rationnelle -par des plans stratégiques- que sur la sélection naturelle -suite aux changements des environnements-, il en est autrement pour Henri MINTZBERG et son équipe de recherche.

Les observations empiriques de Henri MINTZBERG et de ses collègues de McGill University, concernant les liens Stratégie-Evolution des firmes, nous paraissent porteuses d'une conception plus large, moins formalisée et moins « restrictive »²⁵⁰ que celle avancée par l'école de la décision.

Conceptuellement, définir la stratégie à partir de « *deliberate strategy and emergent strategy* »²⁵¹ c'est dire que c'est dans le courant des décisions ou des actions que germent les stratégies, émergent et disparaissent, comme nous l'enseigne le modèle de MINTZBERG et McHUGH.



²⁵⁰MINTZBERG H. et McHUGH A.(1985), op. cit., p. 160.

A la différence d'une conception planificatrice, les intentions des leaders sont nécessaires mais insuffisantes pour pouvoir guider la trajectoire évolutive de la firme. Il faut tenir compte aussi, des émergents et des réalisations dans la vie de la firme pour pouvoir cerner ses facteurs d'évolution et ses rythmes de croissance ou de déclin :

« If strategy is defined only with regard to intention, the researcher is reduced to studying perceptions, devoid of behavior. Defining strategy with respect to realization, however, enables the researcher to track the rise and the fall strategies in empirical terms »²⁵².

De même, la distinction conceptuelle introduite par Henri MINTZBERG et James WATERS au niveau de la formation de stratégies relativise le rôle des intentions des acteurs stratégiques au profit des intentions collectives auxquelles le contexte d'action donne fond et forme. La problématique de l'intentionnalité devient donc :

« how are we to determine intentions in a collective context, that is, the intentions of an organization ? »²⁵³

Tout en considérant les intentions des leaders *« as a force for convergence in many organizations »²⁵⁴*, H. MINTZBERG et A. McHUGH insistent sur le caractère organisationnel de l'intentionnalité : *« to be "organizational" »*,

²⁵¹On lira les travaux de MINTZBERG H. et WATERS J. A. (1985) : *« Of strategies deliberate and emergent » Strategic Management Journal, Vol. 6, n° 3, pp. 257-272.*

²⁵²Idem, p. 161.

²⁵³MINTZBERG H. et McHUGH A. (1985), op. cit., p. 162.

²⁵⁴Idem, p. 189.

intentions must be broadly shared »²⁵⁵. En effet, si l'organisation est particulièrement sensible (*responsive*) aux changements de son environnement, un cycle de convergences-divergences des intentions des membres de l'organisation sélectionnera ses stratégies et guidera ses comportements internes et externes. La distribution du pouvoir dans l'organisation confère aux cadres dirigeants un rôle déterminant dans le management et l'intégration des cycles convergences-divergences des intentions, préférences et valeurs de l'organisation ainsi que dans sa connexion avec les autres composantes de l'environnement.

De l'opposition que nous avons effectuée entre une approche de l'évolution des firmes comme étant planifiable et maîtrisable et une vision soulignant qu'elle est « *logiquement incrémentale et opportuniste* »²⁵⁶, sinon partiellement gérable, nous avons retenu la problématique de l'intentionnalité des acteurs organisationnels et de leur rôle dans la dynamique des firmes. Les possibilités d'examen de cette problématique sont multiples, mais à ce niveau d'analyse il s'est avéré suffisant de nous limiter à trois éléments interdépendants. Le premier de ces éléments concerne la nature individuelle ou collective des intentions, des préférences et des valeurs des membres de l'organisation, notamment les leaders. Le deuxième s'intéresse à la nature des processus de convergence et de divergence de ces intentions, exprimées quotidiennement par des décisions et des actions par les membres de l'organisation. Enfin, le troisième touche à la nature des limites des

²⁵⁵Ibidem, p. 162.

²⁵⁶Selon l'expression de QUINN J. B. (1988, p. 95) : « *Strategical Change : Logical Incrementalism* » in « *The Strategy Process* » QUINN J.B., MINTZBERG H. et JAMES R. M., Prentice Hall, pp. 94-104.

acteurs stratégiques et de leurs capacités d'infléchir délibérément le cours des événements et, de ce fait, orienter les trajectoires d'évolution de leurs entreprises.

Nos analyses faites à partir d'une quantité non négligeable de la littérature managériale consacrée à l'intentionnalité individuelle et/ou collective, à la rationalité objective et aux limites cognitives des acteurs stratégiques qui animent les processus organisationnels, nous font apprécier leur relative et modeste contribution dans les processus d'évolution des firmes. En effet, de nombreuses observations empiriques de **comportements réels** d'entreprises tendent à relativiser « *l'hypothèse héroïque* »²⁵⁷ qui guide les analyses à partir de **l'intentionnalité** du chef d'entreprise ou du directeur, selon que l'on se réfère à la théorie économique moderne ou à la théorie traditionnelle de gestion. Alors que d'autres concepts, liés à la notion **d'émergence** que nous proposent Karl E. WEICK et James G. MARCH, nous offrent des outils de lecture et de théorisation de comportements effectifs d'organisations, de groupes ou d'individus.

2. L'idée d'émergence : les apports de Karl E. WEICK et James G. MARCH.

Comme nous l'avons déjà mentionné au début de ce chapitre, de plus en plus nombreuses sont les observations empiriques qui confirment « *l'instabilité des préférences* »²⁵⁸, l'éminence des « *aspects dynamiques qui émergent (...) résultants*

²⁵⁷CYERT R. M. et MARCH J. G. (1988, 210) : « *L'élaboration des décisions dans les entreprises américaines* » in SEGUIN et CHANLAT (1988), op. cit.

²⁵⁸KOENIG G. (1990) op. cit., p. 12.

d'aléas endogènes ou exogènes »²⁵⁹ et l'importance des « *propriétés émergentes* »²⁶⁰ des actions et des comportements d'entreprises. Au-delà des intentions convergentes ou divergentes des acteurs stratégiques, des échanges informationnels (internes et externes) qui traduisent la « *volonté d'éviter l'incertitude (...) et de recherche sur les problèmes* »²⁶¹ et enfin de la nature imprévue et non programmée des problèmes complexes²⁶² que rencontrent les organisations dans un monde à complexité et à changement croissants, au-delà de tout ça - et rien que ça - la notion d'émergence nous invite à réfléchir sur les limites du « *rational choice* »²⁶³ et souligne « *la capacité de l'organisation de créer sa propre réalité* »²⁶⁴ et de « *develop information processing mechanisms capable of detecting trends, events, competitors, markets, and technological developments relevant to their survival* »²⁶⁵.

En complément - d'autres diront par opposition - des modèles intentionnels²⁶⁶ qui avancent l'hypothèse d'une discrétion managériale par le biais d'enjeux stratégiques rationnels, la notion d'émergence révèle les *aspects complexes*

²⁵⁹DECLERCK R. P., DEBOURSE J. P. et DECLERCK J. C. (1997) op. cit., pp. 71-98.

²⁶⁰KOENIG G. (1987, p. 109) : « *La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre* » In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* » Chapitre IV, pp. 105-127, Ed. Economica.

²⁶¹CYERT R. M. et MARCH J. G. (1988), op. cit., p. 214.

²⁶²Par problèmes complexes nous désignons tout problème résultant d'une imbrication de plusieurs niveaux décisionnels internes à l'entreprise et d'interconnexions avec les composantes de son environnement. Ces imbrications et ces connexions engendrent des flux d'informations qui rendent la structuration des problèmes quasi-impossible et augmentent l'incertitude des outputs. Voir LASZLO E. et LASZLO C. (1993) op. cit., p. 32-33. Voir aussi la définition de Jean-Louis LE MOIGNE (1990, p. 3) qui postule qu'un « *phénomène est perçu complexe si ses représentations sont perçues irréductibles à un modèle fini, aussi compliqué, stochastique, sophistiqué que soit ce modèle...* »

²⁶³MARCH J. G. (1994), op. cit., p. 11.

²⁶⁴KOENIG G. (1987), op. cit., p. 108

²⁶⁵DAFT R. L. et WEICK K. E. (1984), op. cit., p. 285.

²⁶⁶Notamment les modèles des remaniements ou des redressements stratégiques que nous avons présentés au début de cette section.

du changement²⁶⁷. Elle met l'accent, entre autres éléments explicatifs, sur les limites cognitives inhérentes aux processus décisionnels engagés lors de renouvellement, d'ajustement ou d'élaboration d'objectifs et de buts pour l'organisation ou au moment de ses nombreuses et complexes connexions avec ses environnements.

La notion d'émergence peut être explicitée à partir des limites à la rationalité des décideurs. Selon les travaux de James G. MARCH, ces limites se manifestent dans la réalité par des ajustements séquentiels et satisfaisants entre Préférences, Alternatives, Conséquences et Performance de la firme. A ce propos, les travaux de James G. MARCH nous enseignent que :

« Studies of decision making in the real world suggest that not all alternatives are known, that not all consequences are considered, and that not all preferences are evoked at the same time²⁶⁸ (...) Decision makers are assumed to choose among alternatives on the basis of their expected consequences, but those consequences are not known with certainty . Rather, decision makers know the likelihoods of various possible outcomes, conditional on the actions taken²⁶⁹ (...) incomplete knowledge of alternatives and consequences imposed limits on rationality²⁷⁰ (...) The decision rules used by real decision makers seem to differ from the one imagined by decision theory. Instead of considering "expected values " or "risk " as those terms are used in decision theory, they invent other criteria. Instead of calculating the "best possible " action, they search for an action that is "good enough "(...) Although decision makers try to be rational, they are constrained by limited cognitive capabilities and incompletely rational in spite of their best intentions and efforts. »²⁷¹

²⁶⁷MARCH J. G. (1991a, pp. 91-99) : « Décisions et Organisations » Ed. d'organisation, Paris, 1991.

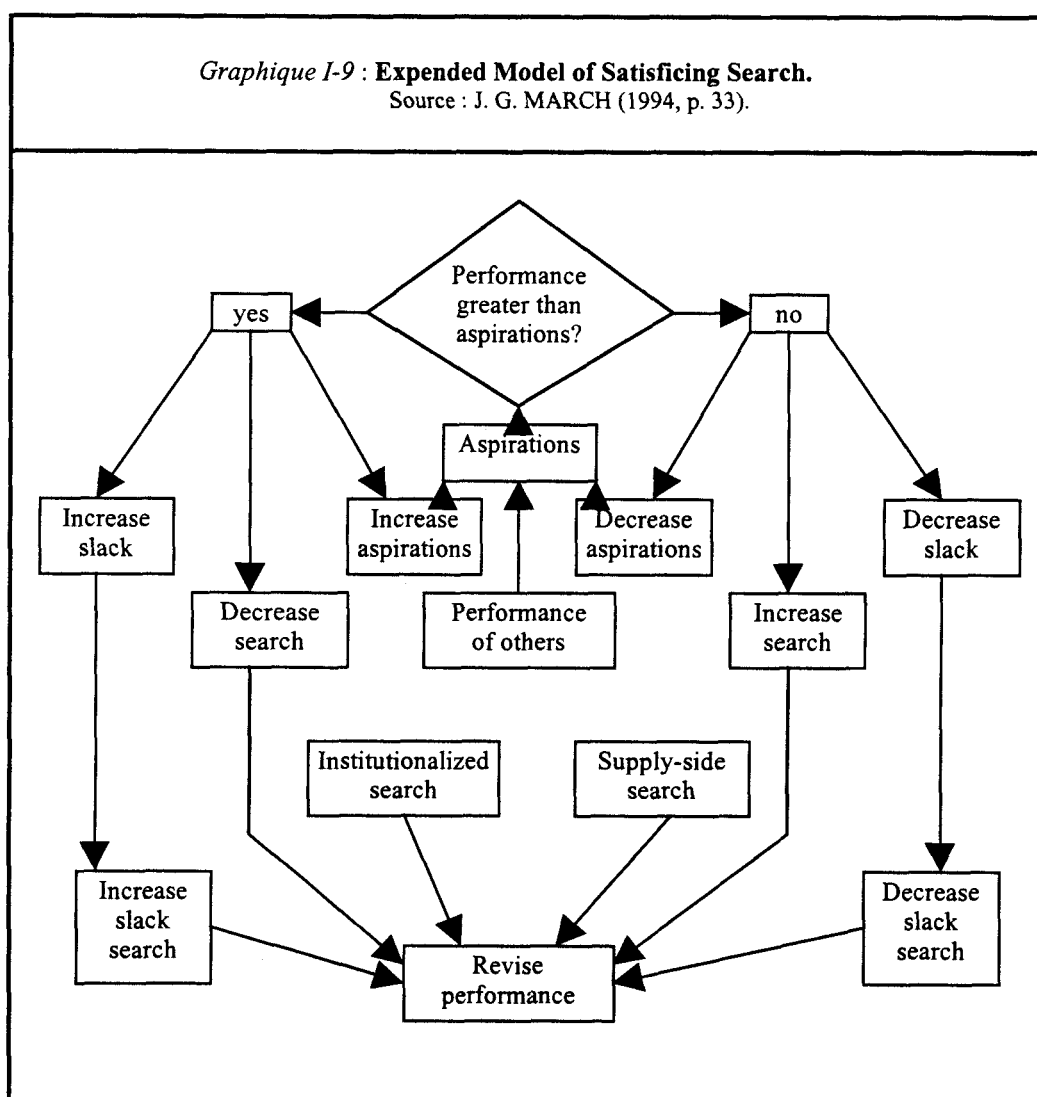
²⁶⁸MARCH J. G. (1994, p. 8) : « A Primer on Decision Making : How decisions happen » The Free Press, New York..

²⁶⁹Idem, p. 5.

²⁷⁰Ibidem, p. 101

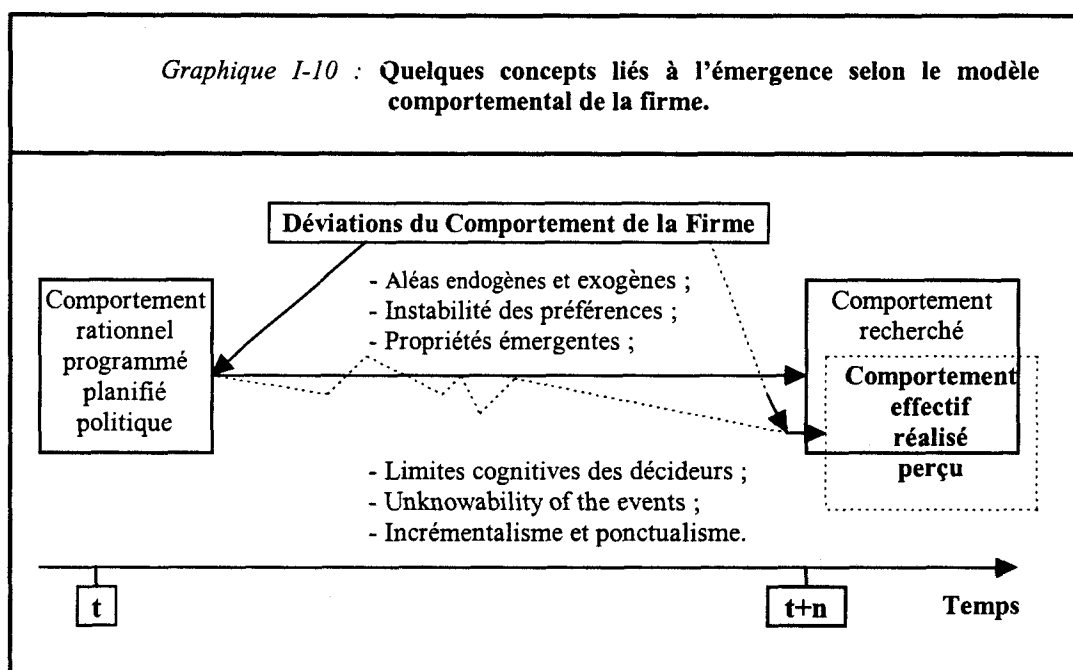
²⁷¹Ibidem, p. 9.

L'émergent réapparaît aussi dans l'oeuvre de J. G. MARCH à travers la notion de « *slack search* » qui permet à l'organisation de réviser ces niveaux de performance à partir d'une simple comparaison entre les objectifs fixés par les décideurs et leur réalisation effective. En effet, dans son modèle élargi (graphique I-9 ci-après), J. G. MARCH²⁷² précise que le concept de **performance**, avec toutes ses ambiguïtés théoriques et empiriques, est lié aux **aspirations** des participants dans la vie organisationnelle, notamment à celles des cadres dirigeants de l'entreprise.



²⁷²Idem, p. 33.

La complexité informationnelle des situations réelles, les problèmes de communication et de compréhension associés aux limites de mémorisation et d'attention individuelle et collective, augmentent l'incertitude et affectent la chaîne logique Préférences (passées ou présentes)-Conséquences (futures) des objectifs de l'organisation.



Dans ces conditions, l'émergent peut être analysé de deux façons différentes. La première, celle que nous avons présentée à travers les thèses de l'école de la décision, observe les phénomènes émergents de la même façon que le '*non programmé*' de H. A. SIMON ; c'est-à-dire une situation importante dont l'analyse et la résolution échappent aux procédures routinières²⁷³, aux règles préétablies par la coalition politique ou aux intentions des membres de

²⁷³SIMON H. A. (1960) : « *The New Science of Decision* » Harper et Row. Traduction française : « *Le nouveau management : la décision par les ordinateurs* » Economica, 1980.

l'organisation²⁷⁴. Une situation qui naît dans la complexité de l'action quotidienne et que les cadres dirigeants jugent nécessaire à la réalisation des objectifs de l'organisation. Selon J. G. MARCH, l'émergent est une manifestation des limites de la rationalité classique dans l'identification de toutes les alternatives et de prévoir toutes les conséquences futures dans un monde complexe :

« Les organisations changent de façon quotidienne, mais les processus élémentaires produisent parfois des surprises dans un monde complexe (p. 91)... Des changements mineurs peuvent entraîner de plus importants, jusqu'à l'oubli de l'intention initiale (p. 96)... Les objectifs, tant individuels que collectifs, changent au fur et à mesure de l'introduction d'innovations délibérées, ou de l'évolution normale de l'organisation. Les actions influent donc sur les préférences au nom desquelles elles sont entreprises et la découverte de nouvelles intentions est une conséquence habituelle du comportement intentionnel (p. 97) »²⁷⁵

Cette conception de l'émergence relance les débats théoriques à partir de résultats d'investigations et d'expérimentations consacrant les « *limites cognitives des décideurs* »²⁷⁶, « *the unknowability of the events* »²⁷⁷ et les capacités d'apprentissage organisationnel qui déterminent l'allure (*the pace*) des trajectoires évolutives des firmes. Les recherches sur la stratégie, l'ingénierie et l'intelligence décisionnelles devront, selon l'école de la décision, aboutir à un rétrécissement permanent des limites cognitives individuelles et collectives en matière

²⁷⁴CYERT R. M. et MARCH J. G. (1988), op. cit., pp. 214-226.

²⁷⁵MARCH J. G. (1991) op. cit., p. 91, p. 96 et p. 97.

²⁷⁶SIMON H. A. et MARCH J. G. (1958) : « *Organisations* » New York, Wiley. Ou (1983) « *Les organisations* » Dunod, Paris.

²⁷⁷QUINN J. B. (1988) op. cit., p. 103.

d'élaboration, de prise et de mise en oeuvre de décisions. Cela ne doit en aucun cas laisser prétendre la rationalité parfaite des choix ou l'information complète sur les situations et événements réels qu'affrontent les entreprises. Ici, l'accent est plutôt porté sur les configurations cognitives des individus, les cartes cognitives agrégées (celles de l'organisation) et l'expérience passée pour « *encoder, localiser et utiliser les connaissances et l'information nécessaires à l'action* »²⁷⁸. On insiste, aussi, sur les règles et les procédures en vigueur (sélectionnées) pour apporter une réponse (un comportement adéquat) aux nouvelles interrogations de l'environnement²⁷⁹.

La deuxième approche de l'émergent, incarnée par les travaux de Karl E. WEICK, est socio-cognitive²⁸⁰, constructiviste²⁸¹, systémique²⁸² et contextualisante²⁸³. En effets, l'émergent, par son caractère *événementiel, aléatoire, complexe et équivoque*, est un produit de la complexité des interactions sociales. L'*organizing* (ou l'action d'organiser) qu'introduit WEICK déplace les débats et les recherches de l'organisation vers les comportements des individus. Selon une logique circulaire mise en évidence par WEICK, l'émergent est considéré comme une des nombreuses et imprévues résultantes de la continuité des comportements sociaux. En effet, la dynamique des anneaux de causalité qui lient les réflexions, les actions et les contextes des participants dans une action d'organiser augmente « *l'équivocité* » du

²⁷⁸LAURIOL J. (1996) op. cit., p. 10.

²⁷⁹On lira ROJOT J. et A. BERGMANN (1989, pp. 118-123) : « Comportement et organisation » Vuibert, Paris.

²⁸⁰WEICK K. E. (1979) : « *The Social Psychology of Organizaing* » Random House..

²⁸¹WEICK K. E. (1995) : « *Sensemaking in Organizations* » Sage.

²⁸²WEICK K. E. (1990) : « *The Vulnerable System : an Analysis of the Tenerife Air Disaster* » Journal of Management, Vol.16, n°3, pp. 571-593.

système et rend son évolution future incertaine. Une sorte de reconstruction sociale permanente d'une réalité dynamique, imprévisible et complexe. Cette construction se fait à partir d'une série d'interactions complémentaires enclenchées par la convergence d'intérêts d'acteurs organisationnels²⁸⁴.

Dans cette nouvelle perspective, dite socio-cognitives, l'émergent est considéré comme la résultante d'une série d'interactions au cours desquelles les acteurs donnent un sens et/ou modifient, si nécessaire, leurs conceptions du monde dans lequel ils agissent et sont agis. Ainsi, l'analyse des phénomènes émergents, tel qu'il nous est suggéré par Richard L. DAFT et Karl E. WEICK²⁸⁵, doit porter sur les intentions des membres influents dans l'organisation, sur leurs actions et sur les processus de construction de sens (*sens making*) qui accompagnent les variations de l'expérience immédiate et son équivocité (*equivocality*). Les règles et les procédures routinières ne sont d'aucune utilité, ou servent peu, face à des situations critiques nouvelles, de plus en plus complexes et équivoques.

Il s'agit là d'une analyse constructiviste des réalités sociales et organisationnelles, qui affirme le rôle déterminant des acteurs organisationnels dans la création d'une partie de leur réalité à partir des interprétations qu'ils se font ; la capacité de donner un sens à tout ce qui apparaît comme nouveau, non programmé, non prévu, contrariant ou stimulant aléatoirement les objectifs de l'organisation.

Prise dans ce sens, l'analyse de l'émergence nous invite à réfléchir sur les capacités d'interprétation qui distinguent le monde des humains et qui souligne la

²⁸³WEICK K. E. (1993) : « *Turning Context into Text : an Academic Life As Data* » In « *Mangement Laureates* » Ed. A. G. Bedeian, Vol. 3, JAI Press, pp. 285-323.

²⁸⁴KOENIG G. (1996) : « *Karl E. WEICK* » Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, n° 109, pp. 57-70.

²⁸⁵WEICK K. L. et DAFT R. L. (1984), op. cit.

multiplicité des significations disponibles face à une réalité complexe et socialement construite. Cela étant, les interprétations que se forgent les cadres dirigeants (*the upper managers*, selon WEICK) face à des situations émergentes, soulignent leur possibilité d'exercer un pouvoir discrétionnaire sur une partie ou l'ensemble des éléments émergents. A ce propos K. E. WEICK et R. L. DAFT notent dans leur conclusion :

« Interpretation is the process through which information is given meaning and actions are chosen. Even in the most objective environment, the interpretation process may not be easy. People in the organizations are talented at normalizing deviant events, at reconciling outliers to a central tendency, at producing plausible displays, at making do with scraps of information, at translating equivocality into feasible alternatives, and at treating as sufficient whatever information is at hand »²⁸⁶

La notion d'enactment qu'avancent K. E. WEICK, puis R. L. DAFT et K. E. WEICK, n'est rien d'autre que cette capacité des cadres dirigeants à se représenter les situations "objectives" qui entourent leurs mondes. Elle signifie aussi, selon G. KEONIG²⁸⁷, « que les dirigeants construisent, réarrangent, distinguent et détruisent de nombreux aspects "objectifs" de leur environnement ». Cela est d'autant plus vrai dans les situations non programmées et les environnements turbulents que dans la stabilité et la continuité des préférences.

²⁸⁶WEICK K. L. et DAFT R. L. (1984), op. cit., p. 294.

²⁸⁷KOENIG G. (1996), op. cit., p. 65.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Persuadés que la validité de toute suggestion académique dépend en partie de la critique de son positionnement théorique, nous avons consacré cette première partie de notre dissertation à des éléments de réflexion d'ordre philosophique, épistémologique et ontologique. Ces éléments devraient justifier les choix que nous avons entrepris dans le cadre de notre thèse, à savoir la primauté des dirigeants et de leur psychologie²⁸⁸ dans l'étude des organisations et de leur évolution. Par conséquent, l'étendue des réflexions et des actions des dirigeants ainsi que le rôle de la perception, de l'interprétation et du codage /décodage dans la construction du réel²⁸⁹ sont des pistes de recherche intéressantes en matière de diversité et de différenciation comportementales des firmes. Au déterminisme environnemental ; communautaire et uniformiste, nous préférons substituer une démarche perceptuelle ; différenciée et diverse, dans l'étude des comportements des firmes. Ainsi, notre étude de la dynamique organisationnelle s'inspire de nombreux travaux neuroscientifiques abordant la formation et la dynamique des perceptions chez les managers. L'environnement de la firme étant considéré comme malléable²⁹⁰, les perceptions et les interprétations des dirigeants sont différentes selon les contextes et les préférences individuelles, les potentialités d'action multiples et les trajectoires d'évolution diverses et différenciées.

A travers leurs décisions, notamment celles dites non programmées, les dirigeants de l'entreprise interceptent différemment et transforment progressivement

²⁸⁸LEAVITT H. J. (1963) : *"Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise"*, Traduction française de *"Managerial Psychology"*, André et Lucie GUY, Ed. Hommes et Techniques, Paris.

²⁸⁹BARR P. S., STIMPERT J. L. Et HUFF A. S. (1992) : *"Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal"*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 15-36.

²⁹⁰MINTZBERG H. (1973) : *"Strategy-Making in Three Modes"*, *California Management Review*, Vol. XV1, n° 2, Winter, pp. 44-53.

(par des processus adaptatifs) ou spontanément (par des processus mutationnels) le vécu organisationnel. En effet, les fonctions et les rôles que l'entreprise confie à ses cadres décideurs, par le biais de coalitions politiques²⁹¹, leur accordent un certain pouvoir d'action et de réflexion face aux données du présent et aux aléas du futur de l'entreprise. Son passé étant retenu comme facteur de mémorisation collective et d'apprentissage organisationnel alors que le présent et le futur restent à jamais des domaines du désirable, du probable et de l'action projective qui résultent des représentations cognitives des dirigeants de la firme.

La problématique de l'intentionnalité managériale opposée à celle de l'émergence nous a amené à repérer deux points d'intersection entre l'analyse par les processus de décision que nous propose J. G. MARCH et la perspective interprétative que nous expose K. E. WEICK. Ces deux points consistent à démontrer que :

- a/ l'organisation se comporte à la fois conformément et en dehors des intentions explicites et/ou implicites de ses membres influents ;
- b/ les comportements qui distinguent les trajectoires d'évolution des organisations ne sont pas toujours prévisibles même s'il existe une "logique" sous-jacente.

En effet, des interactions de la firme avec ses environnements résultent des combinaisons étonnantes de variables défiant par leur complexité et leur instabilité statistique toute démarche intentionnelle, délibérée, systématique et analytique, qui mène à une configuration souhaitée sans prêter attention aux phénomènes émergents auxquels ces interactions donnent fonds et formes.

²⁹¹MARCH, J. G. (1994, pp. 139-172.) : " *A Primer on Decision Making : How Decision Happen* ", The Free Press, New York.

Autrement dit, la dynamique de la firme est à décrire à la fois par « *la logique des facteurs* » et par « *la liberté des acteurs* », selon l'expression de G. KOENIG²⁹².

Nous dirons aussi, que la notion d'émergence souligne la complexité du réel et les potentialités de l'intervention humaine par une confrontation permanente entre deux sous-systèmes : Réalité et Contrôle. Si on admet, à l'instar de Jean Pierre DEBOURSE et ali., qui font référence aux thèses "weickiennes", que la réalité et son contrôle sont deux sous-systèmes (*sphères*) d'un système social complexe, alors tout déséquilibre ou toute bifurcation au niveau d'une trajectoire d'évolution nous rappellent la complexité des réalités des firmes et les potentialités de l'intervention managériale. En effet, agissant dans un système social complexe²⁹³ et "agi" par ses nombreux feed-back²⁹⁴, l'acteur stratégique (le décideur) est limité dans ses démarches rationnelles visant à évaluer préalablement toutes les alternatives possibles qu'offre une situation réelle ainsi que toutes les conséquences futures des interprétations et des interventions présentes ou passées.

²⁹²KOENIG G. (1990), op. cit., p. 6.

²⁹³PONDY L. R. et MITROFF I. L. (1979) : « *Beyond open systems models of organizations* » In STAW B. M. (Ed.), *Research in Organizational behavior*, Greenwich, Conn.: JAI Press, pp. 3-39.

²⁹⁴DECLERCK R. P., DEBOURSE J. P. et DECLERCK J. C. (1997) op. cit., p185.

«Il est probable que nos décisions de faire quelque chose de positif dont les conséquences s'échelonnent sur de nombreux jours ne peuvent pour la plupart être prises que sous la poussée d'un dynamisme naturel - d'un besoin spontané d'agir plutôt que de ne rien faire - et non en conséquence d'une moyenne pondérée de bénéfices quantitatifs multipliés par des probabilités quantitatives... Aussi bien, si le dynamisme faiblit, si l'optimisme naturel chancelle, et si par suite on est abandonné au seul ressort de la prévision mathématique, l'entreprise s'évanouit et meurt, alors que les craintes de pertes peuvent être aussi dépourvues de base rationnelle que l'étaient auparavant les espoirs de profit.»

John Maynard KEYNES (1936)

Deuxième Partie

ENVIRONNEMENT COMPLEXE, COGNITION MANAGERIALE ET STYLES DE DECISION DANS LES ENTREPRISES

- | | |
|---------------------|--|
| Chapitre IV | <i>Dirigeants d'entreprise face à la complexité environnementale.</i> |
| Chapitre V | <i>Fondements et élargissements de la Théorie de la Décision appliquée aux organisations : De l'optimum au satisfaisant par les processus de décision.</i> |
| Chapitre VI | <i>Cognition managériale et processus de décision : Quelques éléments utiles à la réflexion autour de la problématique de la différenciation et de la diversité comportementales des firmes.</i> |
| Chapitre VII | <i>Les styles conjecturaux de décision.</i> |

"S'il y a théorie, c'est que la décision est le coeur du management (administration) et qu'en conséquence le vocabulaire de la théorie de l'organisation (entreprise) doit dériver de la logique et de la psychologie des choix humains "

Herbert A. SIMON (1947, 1983).

Nous aborderons dans cette partie de notre dissertation la problématique de la diversité des comportements d'entreprise à travers la complexité des déterminants de comportements décisionnels des dirigeants. Nous verrons que les critères de rationalisation et de maximisation avancés par les théories classiques de l'organisation ne sont plus suffisants pour une approche globale des phénomènes organisationnels, notamment ceux liés à l'adaptation¹. Dorénavant, « *des remises en perspective* » sont proposées par la psychologie, la sociologie et les sciences cognitives afin de compléter les modèles organisationnels de la décision² et comprendre les logiques sous-jacentes à des comportements d'entreprise. En effet, les perspectives neuroscientifiques, psychocognitives et socio-cognitives dépassent les clivages traditionnels Environnement-Managers-Ressources dans l'exploration, la description, l'explication et/ou la prédiction de comportements de firmes. Plus particulièrement, les "cognitivistes" privilégient une approche complexe pluridisciplinaire des phénomènes organisationnels³. Et c'est à partir de la recherche sur la cognition managériale qu'ils nous offrent les outils d'analyse visant à démontrer le rôle des dirigeants dans la perception des changements, les

¹EISENHARDT K. M. & ZBARACKI M. J.(1992) : « *Strategic Decision Making* », Strategic Management Journal, Vol. 13, n°1, pp. 17-37.

²A ce propos, Bertrand MUNIER (1994) : « *Décision et cognition* », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août, 1994, pp. 79-91, note en p. 80 : « *Bien des modèles organisationnels de la décision parmi ceux qui ont été proposés ne suggèrent pas (...) un rejet complet du modèle précédent, mais plutôt des remises en perspective. En revanche, il est important de remarquer qu'ils demandent tous à être complétés sur le plan cognitif* »

³Le lecteur trouvera dans l'article de James P. WALSH (1995) : « *Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane* », Organization Science, Vol. 6, n°3, pp. 280-321, une présentation synthétique très instructive de travaux de recherche abordant les comportements d'entreprise avec une approche cognitive. Voir aussi Jacques LAURIOL (1994, 1995, 1996), op. cit.

traitements d'informations imparfaites, l'interprétation, la mémorisation et l'apprentissage. Ces processus étant ceux impliqués d'une façon ou d'une autre dans la résolution de problèmes perçus comme étant importants pour la survie, le maintien ou le développement de toute organisation.

Dans le chapitre IV, nous disserrerons sur la particularité des comportements décisionnels développés par des dirigeants d'entreprise confrontés à des environnements et des situations devenus de plus en plus complexes. Face aux changements et à la multitude de facteurs qui interviennent dans l'élaboration et la mise en oeuvre de décisions importantes dans les entreprises, il n'est pas difficile de constater les insuffisances analytiques et opératoires des théories classiques de l'organisation et de la décision⁴. Parce que la complexité croissante des situations réelles, celles qu'affrontent les décideurs dans les entreprises contemporaines, ne cesse de leur rappeler les limites naturelles de leurs capacités analytiques et les frontières de la certitude humaine⁵, parce qu'elle révèle que toutes les informations nécessaires au traitement d'une situation complexe ne sont pas parfaites, que toutes les alternatives ne sont pas connues préalablement à l'action⁶, que la pensée ne précède pas toujours l'action⁷, pour toutes ces raisons - et rien que ces raisons - la pensée complexe « *exige une nouvelle logique, une nouvelle façon de faire face à la multitude des facteurs qui interviennent dans la*

⁴Ce constat fut dressé par L. G. BOLMAN & T. E. DEAL (1984) : « *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations* » Jossey-Bass, San Francisco, 1984. Voir aussi A. LANGLEY & ali. (1991) et VAN DE VEN & JOYCE (1992) op. cit.

⁵une certitude qui n'existe, et nous le pensons fort bien, que dans l'esprit de ceux qui sont à l'origine des modèles organisationnels déterministes, dits aussi "scientifiques". Voir Jean-François RAUX (1995) : « *L'entreprise entre incertitude et connaissance* » Revue Internationale de Systémique, Vol. 9, n°2, 1995, pp. 199-213.

⁶Comme fut constaté par William STARBUCK (1983) : « *Organizations as Action Generators* » American Sociological Review, Vol. 48, 1983, pp. 91-102, les managers ont tendance à agir dans un premier temps puis à justifier leurs actions.

*réalisation de nos objectifs et dans la cohérence de nos appréciations pour en tirer des conclusions valables... Cette méthode reflète la logique et les convictions subjectives qui peuvent se manifester vis-à-vis de questions particulières »⁸. Entre autres aspects, la complexité nous invite à une sorte de remise en perspective des prémisses de la *rationalité substantive ou instrumentale* appliquée aux sciences de l'homme et de la société. Elle est nécessaire et préalable à toute approche des problèmes non structurés engendrés par la capacité créatrice et la liberté des hommes dans les entreprises. Cette nécessité est dictée par des impératifs praxéologiques considérant l'homme et ses réalités organisationnelles comme étant « *inséparables de leur intentionnalité, de leur projet et de leur histoire* »⁹. Une vision qui évite aux sciences de gestion qu'elles ne soient victimes d'une conception "trop" formelle « *sans prise sur l'univers industriel et social* »¹⁰.*

Nous consacrerons le chapitre V aux fondements et aux élargissements des approches décisionnelles des phénomènes organisationnels. Nous verrons qu'à force de pousser la rationalisation instrumentale à l'extrême et de dépouiller l'action managériale et la vie des organisations de ce qui anime leurs structures et leurs processus, la théorie classique de la décision s'est mise à la marge de la réalité de son objet d'analyse. Les positivistes qui se réfèrent aux tendances normatives et prescriptives, sous prétexte de "rigueur" et de scientificité, préfèrent ignorer les véritables "générateurs" d'énergie

⁷Un des auteurs ayant remarqué que les démarches de rationalisation *a posteriori* sont largement pratiquées par les entreprises qu'elle a observées est Ann LANGLEY (1989) : « *In Search of Rationality : The purposes behind the use of formal analysis in organizations* » Administrative Science Quaterly, Vol. 34, n°4, December 1989, pp. 598-671.

⁸SAATY T. L. (1984, p. 13) : « *Décider face à la complexité. Une approche analytique multicritère d'aide à la décision* » Traduit de l'anglais par Lionel DAHAN et adaptation française par Georges HIRSCH, collection Université-Entreprise, 1984.

⁹RAUX J. F. (1995), op. cit. pp. 203.

¹⁰MUNIER B. (1994) op. cit., p. 79.

humaine que sont les sentiments, les émotions¹¹, les passions, les valeurs chaleureuses et les jugements¹², dans la construction de modèles de prise et mise en oeuvre de décisions importantes. De même, peu d'attention y est accordée aux inter-agissements des acteurs décideurs avec les réalités qui les entourent. Il en résulte qu'on a occulté les sphères de décision et perdu de vue l'acteur détenteur de marge de liberté incompressible, propagateur et/ou réducteur d'ambiguïtés et de complexité, créateur de possibles, porteur de projets à long terme, capable de renouveler ses représentations du réel et d'agir sur les représentations d'autrui¹³. Il n'est pas imprudent d'hypothétiser en faveur de ces éléments et d'en faire une matière première pour une réflexion complexe plus profonde sur des déterminants de l'évolution des firmes relevant du rôle du dirigeant¹⁴, de sa cognition¹⁵ et de la part de ses conjectures dans la construction de faits et de représentations organisationnelles.

Enfin, nous consacrons les deux derniers chapitres (VI et VII) de cette partie aux fondements biologiques et aux expérimentations scientifiques concernant les styles

¹¹Les résultats obtenus par le neuroscientifique américain Antonio DAMASIO (1995) : « *L'erreur de Descartes. La raison des émotions* », Ed. Odile Jacob, Paris, à propos des effets de l'émotion sur le raisonnement et le comportement décisionnel viennent confirmer en quelque sorte les hypothèses de Herbert A. SIMON (1987, op. cit.) sur le rôle de l'intuition et de l'émotion dans la prise de décision managériale.

¹²Dans son ouvrage désormais célèbre, Karl E. WEICK (1979 pp. 239-240) : « *The social Psychology of Organizing* », formule sa critique du modèle organisationnel comme suit : « *The organizing model is relatively cool. Passion is at a premium in it partly because there's seemingly so small an amount of it. Emotion, searchings, frustrations, heat, fury, joy, delight, depression, and moodiness, all prominent enough parts of organizational life, are hard to find.* »

¹³Comme souligné par Bernard ROY & Denis BOUYSSOU (1992, pp. 447-456) : « *Aide à la décision* », In « *Encyclopédie du Management* », Tome 1, Vuibert, Paris.

¹⁴Pour Patrick JOFFRE & Gérard KOENIG (1992, p. 45) le rôle du dirigeant « *consiste peut être moins à trouver des solutions, qu'à désigner les points qui font problème et faciliter les processus permettant de transformer les situations* » Voir JOFFRE P. & KOENIG G.(1992) : « *L'acteur paradoxal ou la gestion constructive des contradictions* » Direction et Gestion des Entreprises, n° 138-139, novembre 1992-février 1993, pp. 37-45

¹⁵Nous reviendrons un peu plus loin sur les activités et les capacités mentales et cognitives qui permettent aux dirigeants d'exercer leur rôle dans la dynamique des firmes et leur évolution. Voir Herbert A. SIMON (1993a, p. 134) : « *Strategy and Organizational Evolution* » Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue, Winter 1993, pp. 131-142.

de décision et de management. Rappelons au passage qu'au niveau de notre étude, ces styles de décision sont sous-jacents aux comportements effectifs des entreprises. Ainsi, aux interrogations soulevées par notre problématique de recherche nous apportons des éléments de réponse issus des apports des neurosciences et de quelques expérimentations et observations empiriques sur les déterminants cognitifs des comportements décisionnels.

Chapitre IV

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE FACE A LA COMPLEXITE ENVIRONNEMENTALE

« Il n'existe dans cet univers une cause autonome par ses effets, encore une cause ne peut suffir sans qu'une autre cause ne vienne s'ajouter sans l'annuler. Ceci est vrai pour les causes visibles. Pour ce qui est des causes latentes, comme les effets du soleil sur la faune et la fauve, d'autres facteurs interviennent au-delà du facteur influent. »

IBN QUIEM EL JOUZIA (1312-1372).

A. La complexité environnementale.

A l'instar de John CHILD¹⁶, la jonction « *complexité environnementale* » évoque pour nous la multitude et l'imbrication des facteurs susceptibles d'affecter un réseau d'influence et de déterminer ses niveaux de performance. Implicitement donc, les deux concepts de cette jonction ont en commun la notion d'« *interaction* », que nous qualifions de fondamentale pour notre thème de recherche. C'est autour de cette notion que nos développements gravitent et se limitent afin que nous puissions apporter des éléments d'analyse à la problématique de la diversité et de la différenciation des choix et des comportements organisationnels.

Précisons que la dite problématique est réexaminée ici à la lumière du paradigme de la complexité croisé avec un regard constructiviste et socio-cognitif. Nous verrons tout au long de cette démonstration que si la démarche rationnelle pure (d'autres diront monorationnelle, économique, traditionnelle ou encore classique) éprouve des difficultés énormes dans l'explication de l'émergent dans la vie des organisations, cela

¹⁶CHILD J. (1972) : « *Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice* » *Sociology*, Vol. 6, 1972, pp. 1-21.

est dû à son statut positiviste. Une institutionnalisation qui entretient l'hypothèse d'un sujet parfaitement connaissant et un objet connaissable objectivement et indépendamment des intentionnalités et de leurs interactions. Tandis que, la notion d'interaction dynamique et réursive, qu'introduit la pensée complexe appliquée à la gestion des organisations, nous fait découvrir un sujet connaissant (l'acteur décideur, notamment) agissant et agi par les relations physiques et virtuelles qu'il entretient avec le monde qui l'entoure. Dès lors, l'efficacité de son action face à l'émergent serait tributaire de processus cognitifs lui permettant une continuelle représentation de son environnement.

1. L' « interaction » ou l'apport de la pensée complexe à la gestion.

Pour définir *la complexité*, les auteurs en sciences sociales, par opposition aux processus de découverte des règles régissant le monde de la physique (présupposé déterministe, mécanique et inerte¹⁷ parce qu'il manque d'intentionnalité), évoquent la « nature des *interactions* » qu'entretiennent les « *parties* » entre elles et qui déterminent, par le jeu de l'action, de la contre-action et de l'émergent, les états successifs du « *Tout* ». Nous dirons que *l'entreprise, conçue comme un « Tout » systémique, serait un construit cognitif complexe et socialement organisé*¹⁸.

Tout d'abord, il y a cette conception selon laquelle *l'entreprise et ses comportements seraient l'oeuvre d'une construction cognitive complexe*. Autrement dit,

¹⁷Concernant les différences méthodologiques et épistémologiques qui caractérisent ces deux grandes familles de la pensée humaine on trouvera chez Abraham MOLES l'une des rares oeuvres consacrées par un auteur converti des sciences dites dures aux sciences dites « de l'imprécis. » Voir A. MOLES (1990, pp. 44) : « *Les sciences de l'imprécis* » Ed. Du Seuil, Paris.

la connaissance floue, vague et imprécise que les acteurs engagés (dirigeants, décideurs, managers, participants dans un projet, etc.) tirent de leurs expériences sensibles et cognitives est aussi pertinente que celle déduite par l'esprit scientifique (rationnel et précis). Ce qui veut dire aussi, que la pensée complexe réintroduit le sujet connaissant (l'acteur) dans l'acte de construction de la connaissance¹⁹. En réalité, nous pensons que les interactions entre le cheminement de la pensée et de la praxis, entre la réflexion et l'action, donnent un sens aux activités, aux conduites et aux comportements des acteurs sociaux et conditionnent d'une façon dynamique, au fil du temps, des actions et des résultats, leurs structures et processus cognitifs et organisationnels²⁰.

Appliquée à l'entreprise et aux décideurs qui s'y trouvent, notre conception admet que des intentionnalités multiples et diverses engagées dans un flux d'actions sont amenées à "partager" des expériences sensibles et des connaissances fonctionnelles tangibles et intelligibles²¹ qui, à leur tour, confirment ou altèrent les structures et les processus cognitifs des sujets pensants et agissants qui animent l'organisation et ponctuent sa dynamique. Par cette dialectique entre *Empirie* et *Epistémé*²² ou encore entre *praxis* et *conceptulis*²³, les acteurs décideurs dans l'organisation se sentent guidés à

¹⁸A l'instar du GRASCE-URA CNRS 935, de plus en plus nombreux sont les chercheurs, les équipes de recherche et les publications qui s'inscrivent dans cette perspective. De leur côté, les institutions scientifiques, notamment le CNRS en France, nous semblent s'intéresser de plus en plus à ce qui apparaît comme un nouvel esprit scientifique. Voir les travaux de Jean-Louis LE MOIGNE (1990b) : « *La modélisation des systèmes complexes* » Dunod, Paris, 1990. Voir aussi du même auteur (1992) : « *Pilotage et éco-management de l'entreprise, éco-système complexe* » In M.-J. AVENIER (1992a).

¹⁹LE MOIGNE J. L. (1995, p. 97) : « *Les épistémologies constructivistes* » PUF, Paris.

²⁰STACEY R.D. (1995) : « *The Science of Complexity : An Alternative Perspective for Strategic Change Processes* » Strategic Management Journal, Vol.16, 1995, pp. 477-195.

²¹RAUX J. F. (1995) op. cit., p. 210 et s.

²²LE MOIGNE J. L. (1995) op. cit., p. 104.

²³A propos de cette dialectique, on lira quelques-uns des travaux de Abraham A. MOLES, notamment « *Les sciences de l'imprécis* » Édition du Seuil, série, Science ouverte, Paris, 1990, « *Théories des actes. Vers une écologie des actions* » Casterman, Paris, 1977 ou encore « *Labyrinthes du vécu* » Klincksieck, Paris, 1982.

la fois par un savoir-faire, une connaissance pertinente²⁴ préalable à l'action et par ce qu'ils apprennent consciemment ou tacitement dans et de l'action elle-même. D'où cet appel insistant de Michel CROZIER²⁵ à réconcilier les deux dimensions de la « réalité » des systèmes sociaux :

« Les problèmes d'organisations sont à la fois conceptuels et existentiels. Le vécu précède l'idée, mais seule l'idée permet de comprendre le vécu et donc de le formaliser, de le développer et de reculer des limites du possible (p. 49)... Les entreprises ne font pas émerger de nouveaux principes par génération spontanée. Elles ont besoin de la stimulation qu'apporte l'introduction d'un raisonnement formalisé. Mais ce raisonnement formalisé n'a pas de chance de réussir s'il est imposé à partir d'une réflexion technocratique détachée de l'expérience (p. 50) »

De la sensibilité des décideurs aux oscillations de leurs marchés²⁶, de l'écoute qu'ils prêtent aux partenaires et adversaires internes et externes, des crises et des événements que traversent leurs organisations²⁷, du temps et des efforts qu'ils aménagent pour répondre aux besoins stratégiques de celles-ci²⁸, des faiblesses et des réussites qu'ils décèlent intuitivement ou analytiquement dans la stratégie des concurrents²⁹, ils apprennent peu à peu à accommoder leurs capacités cognitives et leurs représentations afin d'agir efficacement face à la volatilité intrinsèque des

²⁴Pertinente (vs évidente) au sens de Bruno JARROSSON (1994, p. 154) : « *Décider ou ne pas décider? Réflexions sur les processus de la décision* » Maxima, Paris, 1994, qui insiste sur le rôle du contexte pour déterminer l'efficacité d'un choix ou d'un comportement décisionnel. La décision intervient alors comme un processus d'interaction entre le décideur et le monde.

²⁵CROZIER M. (1989, pp. 48-50) : « *L'entreprise à l'écoute* » Inter-Edition, Paris, 1989.

²⁶La cas d'Alain ZIEGLER rapporté par B. JARROSSON (1994, p. 154) nous permet de découvrir un des aspects formateurs de la confrontation régulière de la praxis et du système de valeur d'un décideur opérant dans un marché violent et volatil.

²⁷CROZIER M. (1989) op. cit. p. 48.

²⁸EISENHARDT K. M. (1992) : « *Le manager lent et le manager rapide. Comment accélérer les processus décisionnels* » Gérer et comprendre, septembre 1992, pp. 4-18.

²⁹PETERS T. & R. WATERMAN (1983) : « *Le prix de l'excellence* » InterEditions, Paris, 1983.

environnements incertains et en évolution rapide³⁰. Ainsi, les dirigeants "stabilisent" leur connaissance et apprennent à s'apercevoir des lacunes qui les empêchent de se réaliser chaque fois qu'ils agissent ou qu'ils réfléchissent sur une situation qu'ils perçoivent comme étant significative. L'interaction entre connaissance et action intervient dès lors que les acteurs mettent à l'épreuve leur représentation.

Les occasions de décision sont en quelque sorte, notamment pour Bruno JARROSSON³¹, des opportunités de « *projection d'un système de valeurs et d'une représentation du monde dans la réalité.* » Là aussi, nous aboutirons à l'idée d'une *interaction* entre *Praxis* et *Conceptulis* qui revêt une caractéristique paradoxale ; structurante et déstructurante. En effet, l'action concrète s'accompagne d'une emprise cognitive confirmative, correctrice, révélatrice et apprenante à la fois. N'a-t-on jamais senti au fond de nous-mêmes et à maintes reprises ces changements, si furtifs soient-ils, qui surviennent tout au long d'un processus de décision engageant profondément notre avenir, celui de notre famille ou de notre entreprise ? N'a-t-on jamais prononcé des phrases comme « je le savais et j'en étais sûr... », « je croyais que... mais maintenant je sais comment... » ou encore « dorénavant, je sais ce qu'il faut... » ? Ces situations nous sont si fréquentes et si familières qu'elles ne suscitent plus notre curiosité intellectuelle. Nous avons, paraît-il, oublié qu'elles structurent la vision et la compréhension que nous avons du monde qui nous entoure, qu'elles mettent notre connaissance théorique et notre vécu pratique en étroite symbiose. Pire, nous les avons parfois abandonnées à contrecœur pour nous confier aux formules standards et aux modèles préétablis dont nous savons pertinemment l'inefficacité face à la singularité des situations concrètes ; inconnissables par nature et complexes fonctionnellement et organiquement. Des raisons, telles que les modes managériales, la hiérarchie ou les pressions

³⁰SIMON H. A. (1993a), op. cit. p. 134.

qu'accompagnent des situations complexes, nous font souvent oublier que l'action engagée et la connaissance qui la guide et/ou qui en résulte sont en interaction permanente couplant l'acteur avec son monde (à lui). Écoutons B. JARROSSON³² quand il nous invite à repenser les processus de la décision pour réintégrer *l'interaction* et *l'incertitude* qui caractérisent la réalité des décideurs :

« La décision est un processus d'interaction entre le décideur et le monde. Il faut donc qu'elle soit en accord avec le monde plutôt qu'avec sa logique interne. Elle doit être pertinente plutôt qu'évidente. Dans l'idée de pertinence apparaît la notion de contexte (p. 56)... la décision se distingue de l'application d'une méthode parce qu'elle tranche entre des systèmes de valeurs incommensurables et parce qu'elle comporte un risque. Son résultat n'est pas certain (...) une décision est toujours la projection d'un système de valeurs et d'une représentation du monde dans la réalité. Dans chaque décision que je prends, je confronte à la réalité mes idées, mes croyances, mes valeurs, mes connaissances. Chaque décision est pour moi un test dont le résultat devrait structurer ma vision du monde (p. 155) »

Dès lors, concevoir *l'interaction* de la connaissance et de l'action devient préalable à toute modélisation visant à améliorer notre compréhension du fonctionnement réel des systèmes complexes que constituent les organisations. Cette conception dérive des épistémologies constructivistes fondées par Jean PIAGET et qui, par opposition au positivisme d'Auguste COMTE, à travers la notion d'interaction du sujet et de l'objet fait apparaître l'importance du construit dans et par l'action et la réflexion. La rhétorique d'Edgar MORIN³³ sur la linéarité du positivisme et son

³¹JARROSSON B. (1994) op. cit., p. 155.

³²Idem.

³³MORIN E. (1990) : « *Introduction à la pensée complexe* », ESF, Paris, 1990.

incomplétude à rendre compte des subjectivités (qu'elles soient objectivables ou non) qui interviennent dans un champ d'inter-agissements complexes et permettent aux acteurs sociaux de se construire des représentations tangibles et intelligibles à partir de « *leurs expériences sensibles et cognitives* »³⁴, est désormais cumulable avec les apports de Jean PIAGET.

Dorénavant, la pensée issue des apports de Jean PIAGET et d'Edgar MORIN nous autorise à contester la suprématie de l'objectivité positiviste en avançant que *les entreprises sont des systèmes socialement organisés*. Plus que jamais, les produits des diverses formes d'interactions sociales sont pris en considération dans l'élaboration des connaissances utiles à la prise de décision dans les organisations et la formation des sciences de gestion³⁵. Le « *pragmatisme* » et « *l'artefact* » de Herbert A. SIMON sont deux concepts qui attribuent à la formation d'une connaissance fonctionnelle, celle qui naît dans et des interactions des acteurs connaissant et projectifs, un rôle fondamental dans la modélisation du complexe.

En considérant le produit des interactions entre les sujets (acteurs) et les objets de leurs actions dans le processus d'apprentissage, la pensée complexe, appliquée à l'étude des phénomènes sociaux et organisationnels, réintroduit les dimensions constructivistes et créatives de la connaissance valide que tire l'acteur de son expérience. Ceci dit, nous ne sommes pas loin des propositions factuelles (*fact*) de H. A. SIMON, où les énoncés d'une science se réfèrent « *à des faits (ce qui est), à l'expérience, à des événements qui se produisent, ou ne se produisent pas* »³⁶. Selon Jean-Louis LE MOIGNE, un quart de siècle de développements, d'argumentations et de

³⁴LE MOIGNE J. L. (1995) op. cit. , p. 97

³⁵L'idée nous est suggérée par l'article de Claude MOUCHOT « *Décision et sciences sociales* » In Alain Charles MARTINET (1990) : « *Épistémologie et sciences de gestion* » pp. 31-79, Economica, Paris.

³⁶FIOL M & SOLE A. (1993, p. 88) : « *La question du management selon H. A. Simon* » Revue française de gestion, n° 94, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 87-95.

contre-argumentations autour du constructivisme ont donné à la réflexion sur la modélisation des systèmes complexes la pertinence qui manque cruellement au positivisme. Dorénavant, le paradigme de la complexité croisé avec un regard constructiviste nous invite à réfléchir sur la résultante de l'interaction entre, d'un côté, un acteur connaissant limité dans ses capacités, agissant et agi et, de l'autre côté, un environnement peu ou pas du tout connaissable, agi et agissant. Mais de quel environnement s'agit-il ?

2. De l'environnement du décideur et de sa virtualité : l'environnement cognitif et psycho-sociologique de la décision.

De nos jours, une étude sur la dynamique des entreprises, qui se veut être globalement satisfaisante, ne peut se permettre d'ignorer la bipolarité des relations qui lient l'entreprise à son contexte d'action et de réflexion, autrement dit à son environnement. Traditionnellement donc, la notion « *environnement* » est très importante pour comprendre simultanément la dynamique interne des firmes et leurs comportements externes. Cependant, elle reste vague et sous-entend « *an infint set of elements outside the boundaries of the organization, other organizations, associations of individuals, and broad forces represent important segments of the organization's environment* », comme souligné par Richard N. OSBORN et James G. HUNT³⁷. Dans un souci de clarté et d'approfondissement de la recherche sur les relations Environnement-Entreprise nous proposons un enrichissement du concept à partir de ses composantes implicites. A savoir, une extension cognitive, psychologique et sociologique des notions qui le composent : le *champ*, les *entités distinctes*, les *interactions* auxquelles, nous ajoutons les *délais*.

³⁷OSBORN R. N. & J. G. HUNT (1974) op. cit., p. 231.

Le marché, le secteur économique ou industriel, la branche d'activité, la firme, les niveaux hiérarchiques, les ateliers de production, le poste de travail sont autant de sites symbolisant *un champ* ou un *espace d'interaction*. Alors que la société, les institutions gouvernementales, les organisations syndicales, patronales, professionnelles et éducatives, les organisations concurrentes directes et potentielles, les firmes-clients, les firmes-fournisseurs, les institutions financières, sont des *entités distinctes*. Chaque entité est *perçue* différemment des autres. Très certainement selon les objectifs de l'observateur³⁸ mais aussi les comportements de l'organisation observée, ses statuts, ses métiers, ses sites, la composition de son personnel, de son équipe de direction, l'évolution de sa structure, de sa stratégie, de sa production, de son réseau d'influence, etc. Des *interactions* multiples et diverses entre des entités distinctes se traduiraient par des rapports directs ou indirects d'échange, d'interdépendance et/ou de dépendance ; la nature des transactions et la disponibilité ou la rareté des ressources de tout genre y sont déterminantes³⁹. Le cas des relations qu'entretiennent des PME⁴⁰ sous-traitantes innovantes et hautement spécialisées avec des donneurs d'ordres puissants et bénéficiant des avantages de la grande taille, illustre parfaitement bien la complexité à décrire un réseau d'influence ou à prévoir son évolution à moyen et long termes. Dans certains cas, l'observateur externe, voir interne, s'étonne de voir émerger une petite innovation, à première vue imprévisible et sans incidents majeurs perçus, réduire la dépendance d'une TPE⁴¹ ou d'une PME vis-à-vis de leur milieu. Alors que les sciences de la complexité nous enseignent que seule la dimension temporelle nous dira avec

³⁸DEARBORN D. C. & H. A. SIMON (1958) : « *Selective Perception : A Note on the Departmental identification of Executives* » Sociometry, Vol. 21, 1958, pp. 140-144.

³⁹Comme souligné par les travaux de J. PFEFFER & G. R. SALANCIK (1978) : « *The External Control of Organisations: A resource dependence perspective* » Harper & Row, New York.. Ou encore H. MINTZBERG (1986) : « *Le pouvoir dans les organisations* » Ed. Organisation, Paris, 1986.

⁴⁰Petite et Moyenne Entreprise.

⁴¹Toute Petite Entreprise.

exactitude ce que les interactions passées et présentes entre des entités distinctes ont engendré comme frontières réelles et fictives.

Nous ajoutons donc à ces trois composantes de l'environnement "traditionnel" d'une organisation une dimension évolutive : le *temps*. Il faut un délai plus ou moins long (phénomène de dilatation temporelle) pour qu'un changement soit *perçu, analysé et incorporé*⁴² par une partie ou l'ensemble des *entités distinctes* interagissant dans un espace d'intérêt déterminé. Ce temps correspond à la durée qu'il faut à des individus et à des groupes d'individus pour changer leur représentation à propos d'une configuration entre les trois composantes citées ci-dessus. Gilbert J. B. PROBST⁴³ et ses collègues estiment que « *le temps représente un facteur de réussite du changement organisationnel ou d'un projet.* » De leur côté, L. J. BOURGEOIS et K. M. EISENHARDT⁴⁴ considèrent la rapidité avec laquelle les décideurs répondent aux changements environnementaux comme un facteur de performance. Ultérieurement, d'autres travaux empiriques sont parvenus à la même conclusion que ces deux groupes de recherche⁴⁵. Ainsi, les capacités et les aptitudes cognitives individuelles et collectives à percevoir, à traiter et à se représenter des réalités sociales complexes⁴⁶ (inter-reliées et

⁴²KIESLER S. & L. SPROULL (1982) : « *Managing Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition* », Administrative Science Quarterly, Vol. 27, n°4, pp. 548-570.

⁴³PROBST G. J. B. & ali. (1992b, pp. 176-178) : « *Organisation et Management. Tome II : Gérer le changement organisationnel* » Les Editions d'Organisation, Paris.

⁴⁴BOURGEOIS L. J. & EISENHARDT K.M. (1988) : « *Strategic Decision Process in High Velocity Environments : four cases in the microcomputer industry* » Management Science, Vol. 34, n° 7, pp. 816-835.

⁴⁵Nous citons K. M. EISENHART (1989) : « *Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments* » Academy of Management Journal, Vol. 32, pp. 543-576.

W. Q. JUDGE et A. MILLER (1991) : « *Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different environmental Contexts* », Academy of Management Journal, Vol. 34, pp. 449-463.

S. WALLY et J. R. BAUM (1994) : « *Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making* » Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 932-956.

⁴⁶Selon les travaux de KIESLER S. & L. SPROULL (1982, op. cit., p. 556) Il s'agit d'étapes « *sequential and dependent on one another* » qualifiées de « *Information Processing* » qui consiste à « *encoding, representation and organization of encoded material, memory, and retrieval.* »

dynamiques) seraient des déterminants de la perception du temps et de la performance décisionnelle qui en découlent. Aussi, les motivations sociales des acteurs⁴⁷, les caractéristiques structurelles de l'organisation⁴⁸, le degré d'implication des acteurs dans les projets et les opérations⁴⁹ de l'organisation, de leur ouverture ou de leur résistance psychologique aux changements⁵⁰, de la nature des transformations et des tendances sociologiques⁵¹, culturelles⁵² et macro-politiques⁵³ dérive une conception du temps et de son importance pour décrire l'environnement de l'entreprise.

2. 1. A propos de l' « objectivité » et de la « subjectivité » de l'environnement de la décision managériale.

Au-delà des nombreuses et divergentes taxonomies qui opposent les théoriciens de la contingence aux historiens des affaires⁵⁴ quant au pôle dominant dans la relation Environnement-Entreprise, l'examen d'une partie considérable de l'abondante littérature organisationnelle, stratégique et managériale révèle un point

⁴⁷Idem, p. 558.

⁴⁸S. WALLY et J. R. BAUM (1994), op. cit.

⁴⁹Cette distinction nous est proposée par Roger P. DECLERCK, Jean-Pierre DEBOURSE et John DECLERCK (1997) : « *Le management stratégique. Contrôle de l'irréversibilité* » Les éditions ESC Lille.

⁵⁰KELLY D. & T. L. AMBERGEY (1991) : « *Organizational Inertia and Momentum : A Dynamic Model of Strategic change* » Academy of Management Journal, Vol. 34, n° 3, September 1991, pp. 591-612. Voir aussi LEWIN K. (1947) : « *Frontiers in group dynamics* » Human Relation, 1947, pp. 5-41. KELLY D. & T. L. AMBERGEY (1991) : « *Organizational Inertia and Momentum : A Dynamic Model of Strategic change* » Academy of Management Journal, Vol. 34, n° 3, September 1991, pp. 591-612.

⁵¹FISKE S. E. & S. T. TAYLOR (1984) : « *Social Cognition* » New York, Random House.

⁵²HOFSTEDE D & ali. (1990) : « *Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across* » Administrative Science Quarterly, Vol. 35, n°2. BOLLINGER D. & G. HOFSTEDE (1987) : « *Les différences culturelles dans le management* » Ed. d'organisation, Paris, 1987.

⁵³COLE R. E. (1985) : « *The Macropolitics of Organizational Change : A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities* » Administrative Science Quarterly, Vol. 30, December 1985, pp. 560-585.

⁵⁴Rappelons que la possibilité de contrôler le contexte d'évolution de la firme oppose les théoriciens de la contingence aux historiens des affaires. On lira DESREUMAUX A. (1981, 1992), voir aussi ROJOT J. & A. BERGMANN (1989, pp. 93-100, pp. 177-214).

consensuel⁵⁵. Effectivement, des analyses en profondeur de ce qui apparaît, à première vue, comme paradoxal nous laissent supposer que les initiateurs ainsi que les développements ultérieurs des deux courants de recherche s'accordent sur l'importance des caractéristiques '*objectives*' et '*subjectives*' des contextes d'action et de réflexion organisationnels.

Effectivement, nous avons les effets des «*tendances lourdes*», antérieurement conceptualisées par les économistes *classiques* et *néo-classiques*, ou ce que Gérard KOENIG appelle «*les évolutions tendanciennes*»⁵⁶. Elles entraînent par étapes adaptatives certains types d'entreprise dans une dynamique globale. Il s'agit de caractéristiques objectives dans la mesure où elles échappent au contrôle absolu de l'entreprise et sont, par conséquent, peu ou pas du tout influençables par ses comportements et ses stratégies. Tel est le cas pour les variables culturelles d'une société, les données juridiques, macro-économiques, et concurrentielles, la structure de l'industrie, les tendances du marché, l'évolution technologique et, en général, selon R. I. HALL⁵⁷, tout ce qui échappe au *contrôle* direct et absolu d'une organisation donnée et se présente comme une succession d'événements et/ou de contraintes dont il faudrait prendre conscience et traiter d'une manière objective et rationnelle. Ainsi, pour Liam

⁵⁵Nous citerons certains auteurs en fonction de l'accessibilité à leurs oeuvres et la notoriété scientifique des revues ou des éditeurs qui leur ont publié : TERREBERRY S. (1968) ; CHILD J. (1972) ; ALDRICH H. E. (1971, 1979) ; STREUFERT S. (1973) ; GOODMAN R. A. (1973) ; OSBORN R. N. & HUNT J. G. (1974) ; MILES R. E., SNOW C. C. & PFEFFER J. (1974) ; SCHMIDT S. M. & CUMMINGS L. L. (1976) ; HEDBERG B. & JONSSON S. (1978) ; PFEFFER J. & SALANCIK G. R. (1978) ; VAN DE VEN A. H. (1979) ; WEED S.E. & MITCHELL T.R. (1980) ; KIESLER S. & SPROULL L. (1982) ; MILLER D. & FRIESEN P. H. (1983) ; MILLIKEN F. J. (1987) ; MILLER D. (1987) ; DUTTON J. E. & OTTENSMEYER E. (1987) ; BOURGEOIS L. J. & EISENHARDT K.M. (1988) ; CRØNHAUG K. & FALKENBERG J. S. (1989) ; FAHEY L. & NARAYANAN V. K. (1989) ; VIRANY B., TUSHMAN M. & ROMANELLI E. (1992) ; WATERHOUSE M. F. (1992) ; BUCHKO A. A. (1994) ; YASAI-ARDEKANI M. & NYSTROM P.C. (1996).

⁵⁶KOENIG G. (1990) op. cit., p. 125.

⁵⁷HALL R. I. (1984) : « *The natural logic of management policy making : Its implication for the survival for an organization* » Management Science, Vol. 30, pp. 905-927.

FAHEY et V. K. NARAYANAN⁵⁸ cette vision des choses suppose qu' « *an objective environment exist* » et que « *le repérage précoce et le traitement adéquat des événements* » seraient, selon Gérard KOENIG⁵⁹, des impératifs dictés par l'objectivité des caractéristiques environnementales. Deux présomptions de la littérature empirique, développée autour de la problématique de l'adaptation organisationnelle et les mécanismes de couplage avec l'environnement, que les paradigmes socio-cognitifs des années 80 et 90 s'efforcent de relativiser.

Pratiquement, les acteurs décideurs dans les entreprises sont quotidiennement confrontés au phénomène de l'asymétrie informationnelle ; de l'ambiguïté des données, des discours et des comportements organisationnels ; de l'incertitude des préférences managériales, des choix stratégiques et de leurs conséquences. Les limites cognitives des dirigeants (comme d'ailleurs celles des autres participants dans l'organisation) conjuguées à leur partialité de jugement et de décision donneraient des perceptions différentes de "la réalité" ; des interprétations parfois contradictoires de ce qui paraîtrait semblable dans l'espace et le temps ; et finissent par une diversité de comportements élaborés et soutenus face à cette réalité. A croire L. R. PONDY et I. I. MITROFF⁶⁰, l'incertitude qui entoure l'activité managériale et affecte la dynamique des firmes serait due à la nature même des systèmes sociaux, dont l'entreprise fait partie : des systèmes caractérisés par leur complexité et leur variabilité (instabilité).

Sur les plans théorico-empiriques, une première conceptualisation de l'importance de l'instabilité et de la complexité des contextes d'action et de réflexion

⁵⁸FAHEY L. & V. K. NARAYANAN (1989, p. 363) : « *Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change : An Empirical Study* » *Journal of Management Studies*, Vol. 26, n° 4, July 1989, pp. 361-378.

⁵⁹KOENIG G. (1990) op. cit., p. 138.

des firmes nous a été proposée respectivement par les travaux de Thomas BURNS et G. M. STALKER⁶¹ puis Fred E. EMERY et Eric L. TRIST⁶². Les apports de ces deux équipes de recherche confirment le déterminisme des caractéristiques de l'environnement, notamment en matière d'adaptation des structures et des modes d'organisation. Mais il a fallu attendre les propositions de Jeffrey PFEFFER et Gerald R. SALANCIK⁶³ pour compléter la vision comportementale, fondée sur l'objectivité et l'intensité des stimulus, en mettant en évidence la façon dont ces caractéristiques environnementales sont perçues, relevées, traitées par les membres de l'organisation et incorporées dans les processus organisationnels.

Les propositions de J. PFEFFER et G. SALANCIK nous inspirent dans la mesure où elles s'inscrivent par leur contingence dans la logique constructiviste⁶⁴. Elles fondent la légitimité des systèmes individuels et socialisés d'interprétation, de jugement et de décision. Elles donnent à l'action concrète et à la réflexion engagée des acteurs organisationnels un sens et une orientation dans un contexte réputé complexe et variable; en raison de la multiplicité de ses acteurs, de ses variables, de ses anneaux de causalité, des significations qu'on peut lui apporter, des préférences, des options et des conséquences qui en découlent.

L'engagement (ou le degré d'implication) des décideurs⁶⁵ (ou des groupes de

⁶⁰PONDY L. R. & I. I. MITROFF (1979) : « *Beyond Open Systems Models of Organizations* » In B. M. STAW (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn. : JIA Press, 1979, pp. 3-39.

⁶¹BURNS T. & G. M. STALKER (1961) : « *The Management of Innovation* » London : Tavistock.

⁶²EMERY F. E. & E. L. TRIST (1965) : « *The causal texture of organizational environments* » *Human Relations*, Vol. 18, pp. 21-31.

⁶³PFEFFER J. & G. R. SALANCIK (1978, p. 13) : « *The External Control of Organisations: A resource dependence perspective* » Harper & Row, New York.

⁶⁴Voir AVENIER M. J.(1997, p. 44) : « *La management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion* » Actes de la VI^{ème} conférence de l'AIMS, École des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997.

⁶⁵TVERSKY A. & KAHNEMAN D. (1986) : « *Rational choice and the framing of decisions* » *Journal of Business*, Vol. 59, n° 4, 1986, pp. 251-278. Voir aussi TVERSKY A & D. KAHNEMAN (1974) : « *Judgment under uncertainty : Heuristics and biases* » *Science*, n° 185, 1974, pp. 1124-1131.

décideurs) - submergés par des flux continus d'informations incomplètes, ambiguës, contradictoires⁶⁶ et incertaines⁶⁷ - dans les actions quotidiennes et projectives que mènent les entreprises donne un sens et une quasi cohérence à leurs multiples interactions internes et externes. En effet, engagés dans un processus de décision, l'aspect complexe des capacités cognitives individuelles, à la fois sélectives et holistiques, conditionnées et créatives, conjugué à une exposition permanente des acteurs décideurs aux aléas du micro-environnement⁶⁸ et du macro-environnement, confèrent à l'entreprise la possibilité d'« agir » ou de « pro-agir » sur ses contextes d'action et de réflexion⁶⁹. Il ne s'agit pas de « se tailler un environnement à son doigt »⁷⁰ et moins encore d'agir dans le cadre d'une image réconfortante de cet environnement. Seulement, le fait que des dirigeants d'entreprise sélectionnent consciemment ou inconsciemment des informations parmi tant d'autres ou se concentrent sur des événements et en négligent certains autres, par exemple, n'a rien d'arbitraire⁷¹ ni de partiel. En effet, à l'instar de

⁶⁶FAHEY L. & V. K. NARAYANAN (1989, p. 362) : « *Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change : An Empirical Study* » Journal of Management Studies, Vol. 26, n° 4, July 1989, pp. 361-378.

⁶⁷En empruntant la terminologie de Karl E. WEICK (1979) et de Richard DAFT et K. E. WEICK (1984), par incertitude nous faisons allusion aux « *apparences auxquelles a à faire face une organisation* » et qui « *sont toujours équivoques* ». C'est-à-dire, susceptibles d'être interprétées différemment par des acteurs organisationnels et sociaux. Cette incertitude (*équivocité*) est due à l'existence de variables multiples, d'anneaux de causalité multiples et aux facultés cognitives des acteurs à donner un sens à partir de leur expérience, de leur contexte d'action et de réflexion et de leurs multiples connexions et coactivations.

⁶⁸Le micro-environnement est conceptuellement assimilé au « *task environment* » et au « *aggregation environment* » décrits par R. N. OSBORN & J. G. HUNT (1974, p. 232) : « *Environment and Organizational Effectiveness* » Administrative Science Quarterly, Vol. 19, n° 2, 1974, pp. 231-245.

⁶⁹Rappelons que les contributions de Karl E. WEICK soutiennent la thèse selon laquelle l'environnement est *agi* ou *pro-agi* par l'organisation. C'est-à-dire que, *l'acte d'organisation* qui fonde l'organisation en tant qu'entité est un acte voulu et construit. De même, les interrelations (*act, interact et double interact*) qui sont à la base de l'action d'organiser, eux aussi, sont orientés par les fins.

⁷⁰Proverbe arabe. On dit « *se tailler quelque chose à son doigt* » pour désigner à la fois un couplage et une relation de dépendance entre deux entités distinctes.

⁷¹A ce propos S. KIESLER & L. SPROULL (1982, op. cit., p. 556) notent : « *Given the limited capacity of human beings to deal with all of the information in their environment, encoding must be a selection task. But selection is not a process of arbitrarily picking and choosing among all available information. Rather, people attend to and encode salient material - events that are unpleasant, deviant, extreme, intense, unusual, sudden, brightly lit, colorful, alone, or sharply drawn* »

Pierre ROMELAER⁷², nous postulons que une diversité d'agencement des « cartes mentales individuelles » est à la base d'un tel processus cognitif :

« Tout cadre dirigeant est d'une certaine façon prisonnier des représentations qu'il s'est forgées sur ce que sont les comportements probables et les performances possibles d'un ensemble extrêmement varié de personnes et d'organisations, qui va des clients aux directeurs d'usines, en passant par les banquiers, les concurrents, les marchés asiatiques ou les syndicats (...) C'est une partie de la myriade d'informations et de croyances qui lui sert à filtrer les informations qui lui parviennent, qui orientent ses recherches d'informations complémentaires et les orientations de ses décisions. On peut considérer ces représentations comme des « modèles » qui sont dans la tête des dirigeants, et les appelle parfois des « cartes mentales. »

Compte tenu des limites humaines en matière de perception, de collecte et de traitement de l'information, la sélection apparaît comme une activité cognitive naturelle qui rend cet environnement plus accessible à la compréhension, à l'interprétation et à l'action managériales. Une mise en évidence de l'individu et de ses dimensions *créatives, actives et sélectives*, si nous nous en référons au modèle de Anne LANGLEY⁷³. Bien sûr, cela n'implique en aucun cas une remise en cause absolue de l'objectivité des caractéristiques environnementales, mais habilite la subjectivité des acteurs organisationnels en intégrant dans l'analyse le côté créatif de leurs décisions, la personnalisation de leurs actions et la continuité Individu-Organisation-Environnement⁷⁴. Les propos de Gérard KOENIG⁷⁵ illustrent parfaitement bien cette

⁷²ROMELAER P. (1996) : « *Rôle des dirigeants et structures des entreprises* » Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 65-75.

⁷³Pour une lecture synthétique des travaux de A. LANGLEY & ali. (1991) voir la thèse de Bernard FORGUES (1993, pp. 40-44) : « *Processus de décision en situation de crise* » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, directeur A. R. THIETART, Paris 9.

⁷⁴LANGLEY A. & ali. (1991) op. cit.

nouvelle façon de penser la bipolarité Entreprise-Environnement :

« *l'interprétation de la réalité est souvent plus incertaine, ou plus exactement ce sont les actions que la firme entreprend qui fixent dans une large mesure la signification des phénomènes auxquels l'entreprise se trouve confrontée .»*

A travers ses interactions avec des éléments de son champ d'intérêt, l'acteur organisationnel (le décideur ou l'équipe de direction) apprend à observer, à agir, à réagir, à discerner, à anticiper des comportements et à adapter ses objectifs et ses actions. C'est dans l'action complexe orientée par la recherche d'efficacité satisfaisante, d'indépendance, de coopération, de domination, évitant des menaces perçues et profitant d'opportunités éphémères, que le décideur réactualise à dessein ou instinctivement sa "connaissance" du monde qui l'entoure. Ses représentations se font et se défont au fur et à mesure que les résultats de ses *interactions* avec les entités *distinctes* de son *champ* d'intérêt. Autrement dit, ses prédispositions cognitives et psychologiques confrontées à ses expériences quotidiennes confirment, infirment ou altèrent les représentations qu'il se fait de son environnement, qui guident ses actions et leur donnent une persistance, une réorientation ou une érosion. La survie, la performance et la croissance de son entreprise deviennent alors tributaires de la vitesse et de la manière dont le couplage (*congruence*)⁷⁶ Entreprise-Environnement sera assuré par l'équipe de direction.

Pour illustrer nos propos, selon les résultats empiriques d'une étude faite par

⁷⁵KOENIG G. (1990) op. cit., p. 128.

⁷⁶Une des thèses de la contingence structurelle prône une approche de la dynamique organisationnelle à partir de la congruence cognitive : l'évolution des perceptions qu'ont les décideurs de leur environnement, de la stratégie, de la structure et des résultats obtenus par l'entreprise. On lira FAHEY L. & V. K. NARAYANAN (1989, p. 374) : « *Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change : An Empirical Study* » Journal of Management Studies, Vol. 26, n° 4, July 1989, pp. 361-378.

Liam FAHEY et V. K. NARAYANAN⁷⁷ sur 20 ans d'évolution des cartes causales (*revealed causal maps*) des dirigeants de Zenith, les analyses montrent que « *the content of the maps changed considerably from period to period... the revealed causal maps evolve over time and sometimes in tune with the environment* (p. 374) ». D'où l'idée d'une utilisation proactive de la technique des cartes causales comme « *means of tapping the intentions of decision-makers* (p. 374)» et d'assister les changements stratégiques dans les entreprises. D'autres travaux sont venus affirmer l'hypothèse d'une congruence entre l'univers cognitif de l'acteur (ses cartes cognitives, ses cartes causales, ses schèmes, ses schémas mentaux, etc.) et son univers perçu (son environnement). De l'étude doctorale de notre collègue Thierry VERSTRAETE⁷⁸ nous retiendrons, entre autre, la dimension cognitive comme facteur de congruence, permettant à un organisateur de « *rendre l'environnement congruent à sa vision, à l'organiser selon ce qu'il souhaite* »⁷⁹. Dès lors, nous rejoignons ces auteurs dans leur proposition d'intégrer une dimension cognitive complémentaire au concept « environnement » afin de réconcilier les apports des théoriciens de la contingence et les historiens des affaires.

2. 2. La « virtualité » de l'environnement des décideurs.

Au-delà des frontières perceptibles, notamment géographiques (localisation, sites distincts de production, de prestation et/ou de commercialisation), juridiques (statuts, contrats et règlements internes institutionnalisant les niveaux hiérarchiques, leur composition et leurs rapports), technologiques, financières (participations, actionnariat),

⁷⁷FAHEY L. & V. K. NARAYANAN (1989) : « *Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change : An Empirical Study* » *Journal of Management Studies*, Vol. 26, n° 4, July 1989, pp. 361-378.

⁷⁸VERSTRAETE T. (1997) : « *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant* » thèse de doctorat dirigée par Alain DESREUMAUX, IAE de Lille.

⁷⁹Idem, p. 424.

stratégiques (produit-marché), la notion d'environnement que nous proposons à partir des concepts de *champ*, d'*entités distinctes*, d'*interactions* et de *délais* s'étend à la psychologie, à la cognition et à la psycho-sociologie des acteurs organisationnels.

Autrement dit, l'environnement d'un décideur peut être retracé avec un niveau d'abstraction plus élevé et moins figé en évoquant sa *virtualité*⁸⁰. Ainsi, afin de définir « *la nature de l'influence ou de l'interaction entre l'organisation et ses différentes composantes externes* »⁸¹ et d'identifier les réseaux d'interactions passés, présents ou possibles, les recherches sur les potentialités qu'offre la phénoménologie des participants dans la vie d'une organisation se révèlent prometteuses. Aussi, pour définir un « *environnement pertinent* », au sens de CROZIER et FRIEDBERG⁸², l'intentionnalité (et l'inintentionnalité) des acteurs n'est sans doute pas négligeable et le caractère construit des champs d'interaction n'exclut pas leur objectivité⁸³.

Premièrement, les *champs* d'interaction ne sont pas donnés préalablement à l'action et à la réflexion des acteurs organisationnels. D'un côté, comme démontré d'abord par J. PFEFFER & G. R. SALANCIK⁸⁴ ensuite par James G. MARCH⁸⁵, on a l'attention, la perception et l'interprétation des dirigeants qui limitent leurs champs

⁸⁰Le terme "virtualité" est employé au sens de "potentialité" ; ce qui existe en puissance. Voir Dictionnaire encyclopédique de la langue française 1993, Hachette.

⁸¹STARBUCK W. H. MILLIKEN F. J. (1988) : « *Executives Perceptual filters: What they notice and how make sense* » In HAMBRICK (ed.), "The Executive Effect: Concepts and Methods for studying Top Managers", JAI Press Inc. Greenwich. CT. 1988, pp. 35-65.

⁸²« *L'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs* » CROZIER M. & E. FRIEDBERG (1977), op. cit., p. 140.

⁸³« ... les organisations sont composées d'individus qui sont des êtres pensants susceptibles de comportements intentionnels ; mais ces individus sont aussi et de façon indissociable, des êtres physiques et biologiques soumis aux lois de la nature... » AVENIER M. J.(1997, p. 41) : « *Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion* » Actes de la VI^{ème} conférence de l'AIMS, École des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997.

⁸⁴PFEFFER J. & G. R. SALANCIK (1978) : « *The External Control of Organisations: A resource dependence perspective* » Harper & Row, New York.

⁸⁵La notion d'"environnement créé" de J. G. MARCH (1991a, pp. 97-98) : « *Décisions et Organisation* » Ed. d'organisation, Paris.

d'interactions. De l'autre côté, selon la causalité circulaire de Karl E. WEICK⁸⁶, une éventuelle reconfiguration de ce champ d'interaction paraîtrait comme une conséquence logique de l'action et du résultat qui en découle. Cela étant, les frontières de l'organisation et de son contexte d'action et de réflexion ne sont pas figées ; elles sont donc amovibles suivant le processus d'adaptation au quotidien⁸⁷, le jeu concurrentiel⁸⁸, la nature de l'influence⁸⁹ et les opérations cognitives⁹⁰ des entités distinctes présentes dans un champs d'interaction.

Deuxièmement, il se trouve que certaines *entités distinctes* sont omniprésentes à un moment donné de la vie d'une organisation ou qu'elles ont une réelle emprise sur les décideurs et leurs décisions, alors qu'ultérieurement elles sont reléguées à l'arrière plan d'un champ d'interaction perçu. Alain Charles MARTINET⁹¹ voit dans les activités cognitives des acteurs organisationnels ainsi que dans les enjeux politiques et décisionnels internes et entre les entités distinctes, des facteurs d'amovibilité des construits environnementaux. Aussi, pour Marie-José AVENIER, des intentionnalités diverses et des interactions multiples et enchevêtrées seraient les principaux facteurs d'un tel processus (re)configurationnel de l'environnement d'une organisation. En poussant ce raisonnement à l'extrême, « *l'autonomie essentielle des unités sociales, et de leur multiples interactions enchevêtrées* » est une hypothèse qui « *implique que le contexte de l'organisation a peu de chance de rester stable entre le*

⁸⁶WEICK K. E. (1979), op. cit.

⁸⁷MARCH J. G. (1991a), op. cit., pp. 97-98

⁸⁸PORTER M. (1982) : « *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* » Ed. Economica.

⁸⁹STARBUCK W. H. cité par G. G. DESS & D. W. BEARD (1984) : « *Dimension of Organizational Task Environments* » Administrative Science Quarterly, Vol. 29, n°1, pp. 52-73.

⁹⁰GIORDANO Y. (1993) : « *Du changement organisationnel à l'action stratégique. Une lecture communicationnelle des organisations* » Thèse d'ETAT, Université de Nice-Sophia ANTIPOLIS.

moment où une décision est prise (...) et celui où cette décision s'incarne concrètement.» D'après le même auteur, « il s'en suit qu'un tracé à un certain moment, ne le reste pas forcément lorsque les buts, les préoccupations ou le contexte de l'organisation changent »⁹². Par ailleurs, il suffit d'une décision émergente⁹³, qui paraîtrait mineure aux yeux de certains participants dans un champ d'interaction et majeure aux yeux de certains autres, pour y introduire des changements de repères et des reconfigurations en cascade (une sorte de redistribution des cartes). Le cas des petites innovations qui se transforment progressivement et transforment l'organisation et ses rapports avec les autres organisations qui l'entourent, est un exemple largement repris par les auteurs.

Troisièmement, les *interactions* dont il est question dans notre suggestion ne sont pas uniquement prises au sens de la “*compléxification*” progressive⁹⁴ de flux quantitatifs (ou quantifiables) et de probabilités statistiques des outputs d'un système. Rappelons-nous que l'approche systémique traditionnelle mesure la complexité qui régit un contexte donnée par la multiplicité de ces niveaux d'interdépendance (écosystème)⁹⁵ ; par le croisement et la combinaison du nombre de contraintes⁹⁶, d'objectifs et de

⁹¹MARTINET A. -C. (1993b) : « *Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?* » Actes du séminaire Condor, Tome V, Paris, 10 juin 1993.

⁹²AVENIER M. J. (1997) op. cit., p. 43.

⁹³Au sens de décision non programmée de H. A. SIMON.

⁹⁴WARREN R. (1967) : « *The interorganizational field as a focus for investigation* » Administrative Science Quarterly, Vol. 12, September 1967, pp. 396-418.

⁹⁵BOULDING K. L. (1956) : « *General systems theory. The skeleton of a science* » Management Science, Vol. 2, 1956, pp. 169-177.

⁹⁶ALDRICH H. E.

(1971) : « *Organizational boundaries and interorganizational conflicts* » Human Relations, Vol. 24, 1971, pp. 279-293.

(1979) : « *Organization and environments* » Engelwood Cliffs, New Jersey.

transformations des rapports de dépendance⁹⁷ entre des unités interagissantes ; par l'hétérogénéité et le nombre des activités de l'entreprise⁹⁸ ; par la variété et la multiplicité de la localisation des facteurs de décision⁹⁹ (géographique, notamment). Outre cette quantification de la complexité, que nous supposons réductible avec le développement des sciences de la décision, du traitement de l'information et de l'informatique, certaines interactions relèvent de la phénoménologie des acteurs organisationnels. Elles se traduisent dans le quotidien des organisations par des flux qui ne sont pas tous tangibles mais que l'intuition et les convictions intimes décèlent et livrent à l'interprétation et à la prise de décision¹⁰⁰. En effet, partant des transactions quotidiennes régulières et/ou irrégulières aux mécanismes formels et informels d'échanges d'informations et de procédés, en passant par des échanges, des dépendances et/ou des interdépendances intra-organisationnelles et inter-organisationnelles qui relèvent plutôt de la psychologie des acteurs et de leur cognition. Au-delà des objectifs explicites, des mesures, des quantités et des chiffres qui donnent à un réseau d'interactions une forme et un contenu (la nature des relations qu'entretiennent deux ou plusieurs entités distinctes) et conditionnent l'évolution de ces relations, nous disons au-delà de ces éléments tangibles il en existe d'autres qui le sont moins. Précisément, les liens psychologiques et psycho-cognitifs entre des centres de décision situés de part et d'autre des frontières institutionnalisées des organisations. Certes, la nature de ces

⁹⁷WARREN R. (1967), op. cit.

⁹⁸CHILD J. (1972), op. cit.

⁹⁹DUNCAN R. B.

(1971) : « *Multiple Decision-Making Structure in Adapting to Environment Uncertainty: The impact on organization effectiveness* » Working paper, n° 54-71, North-wester University.

(1972) : « *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty* » Administrative Science Quaterly, Vol. 17, 1972, pp. 313-327.

¹⁰⁰Nous reviendrons vers la fin de cette 2^{ème} partie sur les propos de TURING concernant les ESP (Extra-Sensorial Perceptions), sur la division du cerveau humain en zone de créativité et zone d'analyse établie par R. SPERRY et les différentes formes de rationalité, dont la rationalité limitée de H. A. SIMON.

frontières (réelles ou fictives, économiques, juridiques, géographiques, etc.), leur nombre, leur dynamique (en cas d'une diversification, de fusions, d'absorptions, de disparitions, etc.), la diversité des logiques d'action qu'elles abritent, sont autant d'éléments qui caractérisent les interactions, conditionnent leurs résultantes et (re)définissent l'environnement de l'entreprise. Ils (re)structurent de différentes manières l'univers cognitif du décideur ; la configuration qui préexiste à son action, qui guide cette action et qui change, s'ajuste et/ou se maintient au fur et à mesure que l'action et ses produits se font sentir dans l'expérience quotidienne du décideur.

Enfin, le *temps*. Outre sa continuité et son irréversibilité¹⁰¹, il y a sa dilatation. Compte tenu des facultés et des limites d'identification, de mémorisation, de traitement et de représentation des être humains en général et des dirigeants¹⁰² d'organisations en particulier, tout changement de repère intervenant le long d'un axe temporel conventionnellement élaboré est différemment perçu par les acteurs interagissants dans un champ d'interaction déterminé. C'est-à-dire, le temps qu'il faudrait à un dirigeant, une coalition dominante ou une organisation pour percevoir, analyser et intégrer¹⁰³ un changement, une tendance ou une vision nouvelle susceptible d'affecter la performance d'une partie ou l'ensemble des *entités distinctes* qui s'interagissent dans un

¹⁰¹Cf. M.-J. AVENIER (1997) op. cit., p. 45

¹⁰²A croire certaines investigations empiriques sur le traitement de la complexité environnementale, les aptitudes cognitives varient avec « *la position hiérarchique* » des dirigeants dans l'organisation et « *leur rôle d'interface avec l'environnement externe* » Bénédicte VIDAILLET (1997) : « *Faut-il être complexe pour gérer dans la complexité ?* » Actes de la VI^{ème} conférence de l'AIMS, École des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997, pp. 543-552.

¹⁰³KIESLER S. & L. SPROULL (1982) : « *Managing Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition* », Administrative Science Quarterly, Vol. 27, n°4, pp. 548-570.

espace déterminé, n'est pas constant. Les situations de crise¹⁰⁴, d'urgence ou de forte turbulence¹⁰⁵ agissent sur la perception et la représentation qu'ont les décideurs organisationnels d'une variable présumée universelle. D'où l'intérêt grandissant que manifestent les théoriciens en sciences des organisations aux recherches expérimentales et empiriques portant sur des phénomènes sous-jacents à la « pression temporelle » et aux capacités cognitives individuelles et collectives limitées.¹⁰⁶ Ces phénomènes nous paraissent comme une résultante logique d'un traitement intensif d'informations imparfaites et asymétriques issues de situations complexes dans un intervalle de temps plus ou moins réduit.

Par ailleurs, les chercheurs qui travaillent sur la question du changement organisationnel et sa gestion temporelle savent, bien avant la publication de « *Environmental Knowledge and Organizational Time Horizon* » de Richard Alan GOODMAN¹⁰⁷, que dans certaines conditions la conception qu'ont les décideurs organisationnels et stratégiques du *temps* est déterminante pour un couplage réussi de la firme avec l'évolution de son environnement. Prenons comme exemple concret le cas de cette entreprise (française) spécialisée dans la fabrication de modules électroniques pour chars de guerre. Au lendemain d'une guerre éclair survenue en 1990, cette entreprise se trouvait dans l'obligation, sous peine d'être pénalisée par les pouvoirs politiques

¹⁰⁴Notamment, le fait « d'accorder une attention immédiate à la situation » et les implications psychologiques (le stress) et socio-cognitives (la perception du temps) qui en découlent. Cf. FORGUES B. (1993, pp. 46-51) : « *Processus de décision en situation de crise* » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, directeur A. R. THIETART, Paris 9. Voir aussi VIDAILLET B. (1993) : « *Processus cognitifs et sociaux impliqués dans des décisions de crise. Une étude de cas* » Centre de recherche DMSp, Uni. Paris Dauphine, Cahier n° 225, Décembre 1993.

¹⁰⁵CHAKRAVARTHY B. (1997) : « *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence* » Sloan Management Review, Winter, Vol. 38, n° 2, pp. 69-82. Voir aussi, WATERHOUSE M. F. (1992) : « *Managing effectively in turbulent environments* » Journal of Strategic Change, Vol. 1, n°3, pp. 135-146.

¹⁰⁶Nous pensons aux travaux de HOLSTI (1971), A. TVERSKY & D. KAHNEMAN (1974, 1986), de H. J. EINHORN & R. M. HOGARTH (1982, 1988) et bien d'autres. Pour une bibliographie complète voir B. FORGUES (1993), op. cit.

nationaux et internationaux, de reconfigurer son environnement pertinent. Bien que les tendances lourdes affichaient une nette diminution des dépenses militaires, les dirigeants de cette entreprise jugeaient impossible et inimaginable une reconfiguration radicale de leur environnement sur le court et moyen termes, et moins encore dans l'immédiat. Ainsi, ils estimaient à quelques années le temps qu'il leur faudrait pour introduire sans grands risques des changements significatifs dans leur entreprise. Du jour au lendemain, la guerre éclate et l'entreprise se trouvait privée de trois de ses principaux clients (un agresseur déclaré et deux alliés potentiels), soumise à un décret international d'embargo et contrainte d'amorcer un processus stratégique avec des données autrefois inimaginables, des entités absentes et d'autres émergentes. Ce qui était impossible et inimaginable une heure avant l'invasion de Koweït City est devenu envisageable le lendemain de l'embargo international pour devenir une perspective stratégique (de diversification) puis un programme de développement de l'entreprise dans le spatial et le nucléaire civil.

Pour résumer, dès lors où une proposition d'extension de la définition des contextes d'action et de réflexion intègre des éléments cognitifs, psychologiques et sociologiques, l'objectivité environnementale est enrichie par la subjectivité individuelle et collective des interprétations. Cette proposition confère à l'environnement des acteurs un statut « *virtuel* .» En effet, du fait des phénomènes perceptifs, l'environnement d'un décideur (individu, groupe d'individus ou une organisation) n'est pas figé par l'image du Réel instantané et contient des potentialités d'action et de réflexion qui ne coïncident pas forcément, ni probablement, avec d'autres

¹⁰⁷GOODMAN R. A. (1973) : « *Environmental Knowledge and Organizational Time Horizon : Some Functions and Dysfunctions* » *Human Relations*, Vol. 26, n° 2, pp. 215-226.

observations intervenant parallèlement dans un Espace-Temps déterminé. L'environnement paraîtrait comme une construction cognitive à la fois individuelle et sociale, à l'image des potentialités que révèle l'activité cognitive des acteurs et que nourrissent les interactions quotidiennes de leurs actions. Certes, lors de cette construction des contextes dans lesquels réfléchissent et interagissent des acteurs, des objectifs et des contraintes, le système de représentation est conditionné par des structures et des processus cognitifs caractérisant les activités mentales des individus (telles les computations, les inférences, les attributions, la mémorisation, la catégorisation, etc.) qui participent dans un champ d'interaction. Cependant, les parcours personnels et professionnels, les présupposés, les jugements (conscients et inconscients, implicites et explicites), les jeux de rôle et de pouvoir qui se manifestent dans les organisations, entre les organisations et au sein des sociétés dans lesquelles nous vivons¹⁰⁸, nourrissent ces construits cognitifs et jouent le rôle de filtres perceptuels. S'y ajoutent des processus « d'objectivation », de « rétention sélective » et de « décontextualisation » des éléments perçus. Ainsi, des domaines cruciaux de l'environnement sont détectés en rapport avec (1) un champ d'interaction, (2) des entités distinctes qui l'occupent, (3) la nature des interactions qui l'animent et (4) le temps qu'il faudrait aux acteurs pour percevoir, interpréter et incorporer de nouvelles logiques de fonctionnement et d'organisation. Bien que cette construction ne soit pas nécessairement ordonnée ou structurée, elle sert pour opérer des réponses organisées de manière présente ou latente. C'est en fait une réorganisation permanente des connaissances à travers les "réalités", les croyances et les opinions rencontrées, perçues et réintégrées dans le système de représentation initial. Ainsi, le contexte d'action et de réflexion du décideur organisationnel se construit et se restructure en organisant les

¹⁰⁸DOKOU G. (1989, p.8) : « *Image, identité de la firme et influence stratégique* » Thèse de doctorat, Dir.

quatre éléments évoqués ci-dessus en fonction des représentations qu'il en fait et des attentes perçues. Il s'agit d'un environnement en construction-destruction circulaire, aussi vrai que les multiples observations et interprétations que se font des décideurs agissant dans des conditions réelles ; singulières¹⁰⁹, incertaines et non linéaires.

B. Décider dans la complexité.

La pensée complexe (constructiviste) se veut comme une alternative à l'apparente insuffisance de la pensée normative (positiviste et formelle) dans l'étude des systèmes sociaux organisés. Face à la vitesse croissante des changements et à la multiplicité des facteurs qui interviennent dans les processus d'élaboration et de mise en oeuvre de décisions organisationnelles importantes, ou perçues comme telles, la complexité environnementale ne fait plus de doute¹¹⁰. C'est une notion qui vient rappeler aux décideurs - comme aux théoriciens - les limites naturelles de leurs capacités prédictives et les frontières de la certitude humaine face à un environnement aux frontières mouvantes et aux caractéristiques volatiles. Cette notion révèle aux acteurs organisationnels que toutes les informations ne sont pas parfaites, que toutes les alternatives ne sont pas connues préalablement à l'action, « *que le réel existant et connaissable peut être construit par ses observateurs qui deviennent dès lors des*

J.P. DEBOURSE, IAE de Lille.

¹⁰⁹ Une situation organisationnelle est singulière dans la mesure où elle met en interaction des acteurs particuliers et engendre des irréversibilités. On lira l'article de Anne MARCHAIS-ROUBELAT (1995): « *Modélisation et complexité : de la décision à l'action* » Revue française de gestion, n°102, Janvier-Février, pp. 102-108.

¹¹⁰ Ceci va à l'encontre des théories dites « *universalistes* » que la fin des années 50 avait fini par remettre en cause. Voir LOUCHE C. et P. MAUREL (1992) : « *Complexité, structure et approche contingente des organisations* » Économies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 18, juillet 1992, pp. 161-173.

constructeurs ou des modélisateurs »¹¹¹. Autrement dit, la pensée complexe stipule « *que le monde n'est pas connaissable au-delà de notre expérience* »¹¹², que la pensée ne précède pas toujours l'action et que l'émergent ne l'est sans doute pas par hasard. Voilà des constats théoriques et empiriques qui suggèrent une orientation constructiviste (vs comiennes ou néo-walrasienne) des programmes de recherche et d'enseignement du management, de la stratégie et de la modélisation de la dynamique des entreprises¹¹³.

Chester I. BARNARD¹¹⁴ fut l'un des premiers penseurs des organisations à avoir tenté de sortir la théorie de l'organisation des sentiers de la certitude totale, du contrôle absolu et de la linéarité des systèmes clos. Notamment, lorsqu'il démontra l'intérêt d'intégrer des facteurs psycho-physiologiques¹¹⁵ et sociaux dans l'analyse organisationnelle¹¹⁶, de rendre compte de la complexité organique et fonctionnelle des organisations¹¹⁷ et enfin d'examiner l'environnement de la décision organisationnelle¹¹⁸. Ses réflexions ont sans doute permis à James D. THOMPSON¹¹⁹ puis à John CHILD¹²⁰ de repenser la firme comme un système naturel ; ouvert dont l'état peut être décrit et prédit à partir de ses interactions, de ses interdépendances avec son environnement.

¹¹¹selon le mathématicien L. J. BROUWER, cité par D. CUMENAL (1997) : « *Un modèle de dynamique des systèmes pour analyser et comprendre les changements d'État de l'organisation* » Revue Internationale de Systémique, Vol. 11, n°2, pp. 177-214.

¹¹²GIORDANO (1991, p. 163) : « *Décision et organisations : quel rationalité ?* » Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 17, avril 1991, pp. 161-194.

¹¹³Soulignons au passage la réflexion de Didier CUMENAL visant l'élaboration d'une connaissance intelligible des systèmes complexes. Cf. CUMENAL D. (1997) op. cit. pp. 181-s.

¹¹⁴BARNARD C. I. (1938) : « *The Functions of the Executive* » Cambridge, MA: Harvard University Press.

¹¹⁵Idem, document fourni par BARNARD en annexe (p. 301). Nous reviendrons un peu plus loin dans cette II^{ème} partie sur les suggestions contenues dans ce document pour situer la recherche sur les styles cognitifs et les styles de décision.

¹¹⁶Idem, chapitre IV, pp. 38-45.

¹¹⁷Ibidem, chapitre VIII pp. 96-113.

¹¹⁸Ibidem, chapitre XIII, pp. 185-199.

¹¹⁹THOMPSON J. D. (1967) : « *Organisations in Action* » New York, McGraw-Hill.

¹²⁰CHILD J. (1972) op. cit.

A l'inverse des systèmes clos, l'entreprise, par ses incommensurables et tumultueuses interactions avec son environnement, est quotidiennement confrontée à l'incertitude, à l'ambiguïté et aux risques de toute nature. Par le biais de coactivations¹²¹ internes et externes, ses objectifs et ses actions agissent, selon des conditions de connectivité et avec des proportions nuancées, sur les objectifs et les actions de ses composantes internes, ceux de ses partenaires et de ses concurrents. De même, les objectifs poursuivis et/ou les actions engagées par les éléments qui entourent cette entreprise agissent sur elle et sur ses composantes différemment ; selon qu'ils soient placés en amont ou en aval de ses activités, par exemple, ou selon la nature des relations interindividuelles, pour un autre exemple¹²².

Sans doute, c'est à John C. CHILD que la recherche sur l'impact des interactions entre l'environnement et l'organisation doit sa première conceptualisation *complexe*, notamment le caractère bi-univoque de l'influence qu'exerce l'un sur l'autre. La notion d'environnement complexe fait référence aux contextes dans lesquels des intentions et des actions (individuelles, collectives et/ou organisationnelles) se rencontrent, se combinent, s'affrontent, coopèrent, s'éliminent, se développent et/ou se transforment selon des "logiques" peu ou pas du tout claires pour l'esprit humain¹²³.

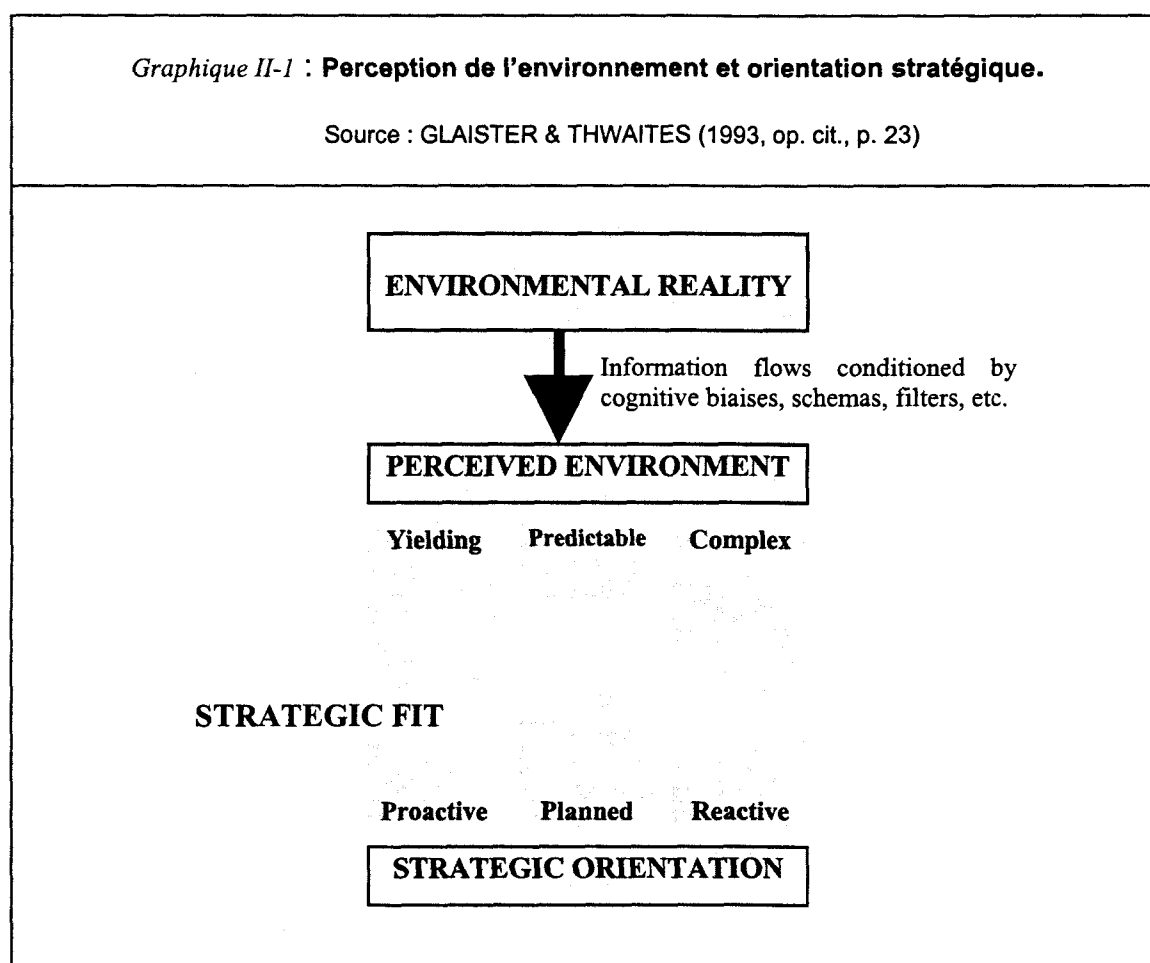
Par ailleurs, les dimensions de tels ou tels contextes d'action et de réflexion ne sont pas uniquement temporelles ou spatiales. Elles sont aussi *phénoménologiques*. C'est-à-dire, relative aux propriétés internes des structures et des processus cognitifs

¹²¹Cf. Chapitre II. Voir aussi l'article de Gregory K. DOW (1988) : « *Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure* » *Academy of Management Review*, Vol. 13, n°1, pp. 53-64.

¹²²Le fait que l'environnement soit perçu différemment par les membres d'une organisation ne résulte pas forcément de la subjectivité des acteurs mais bien au contraire d'une réalité contingente et hétérogène qui s'impose intuitivement aux acteurs organisationnels. Voir les travaux de LAWRENCE P. R. & LORSCH J. W. (1978) : « *Adapter les structures de l'entreprise ; intégration ou différenciation* » Ed. D'Organisation, Paris 1978.

¹²³Rappelons au passage que complexité dérive du latin *complexus* (qui contient). Se dit d'un ensemble, d'un tout dont les éléments sont combinés d'une manière qui n'est pas immédiatement claire pour l'esprit, offrant une certaine difficulté à l'analyse. Ainsi, nous associons à la complexité d'un

individuels et collectifs qui donnent aux représentations la force et la puissance requises par le concret, le pertinent et le tangible. Mais, qui peuvent aussi les induire en biais. Pris dans ce sens, l'article de John CHILD souligne l'importance de distinguer l'environnement *objectif* de l'environnement *perçu* afin de déterminer l'environnement *pertinent*¹²⁴ de l'organisation et adopter une *orientation stratégique appropriée*¹²⁵. Une conception que partagent Keith GLAISTER et Des THWAITES avec John CHILD (Voir Graphique II-1, ci-après).



phénomène ou d'un systèmes ses aspects imprévisibles, contradictoires, paradoxaux et ambigus.

¹²⁴ « L'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs » CROZIER M. & E. FRIEDBERG (1977, p. 140), op. cit.

¹²⁵ GLAISTER K. & D. THWAITES (1993) : « *Managerial Perception and Organizational Strategy* » Journal of General Management, Vol. 18, n° 4, Summer 1993, pp. 15-33.

Ce modèle stipule qu'une perception complexe et dynamique de l'environnement conduit les dirigeants d'une firme à adopter une démarche stratégique par décisions incrémentales¹²⁶. Ainsi, l'incertitude sera détournée et le changement stratégique incrémenté (par étapes), en fonction des paradoxes à gérer, des ambiguïtés à élucider et des émergents à intégrer dans les plans stratégiques et programmes de développement de la firme¹²⁷.

Ceci dit, à un environnement complexe correspondrait une vision complexe ; qui ne se contente pas d'une analyse élémentaire des problèmes de gestion et d'organisation et qui ne conçoit pas la vie organisationnelle autrement qu'une combinaison infinie, dynamique, imprévisible, paradoxale et ambiguë de déterminants, de processus, d'intentionnalités, de rationalités multiples, d'objectifs, de contraintes et de contradictions. Par conséquent, une compréhension globale des mécanismes de l'évolution des firmes, de la diversité comportementale en particulier, nécessite une focalisation de la recherche empirique sur les activités managériales au travers desquelles les dirigeants arrivent à « *créer pour l'organisation une compréhension de la complexité environnementale* »¹²⁸. Or, cette compréhension passe avant tout par la cognition des dirigeants (présupposés comme interface avec l'environnement) et celle des autres participants dans la vie organisationnelle, avant de devenir celle de

¹²⁶GLAISTER K. & D. THWAITES (1993) op. cit., p. 22.

¹²⁷Rappelons que nous avons repris dans les chapitres III et V de notre dissertation les travaux les plus récents ayant le mérite d'avoir remis en question les postulats d'un management stratégique purement rationnel. Nous pensons à D. NORBURN & P. GRINYER (1973) ; H. MINTZBERG & al. (1976) ; HEDBERG B. & JONSSON S. (1978) ; M. A. LYLES & I. I. MITROFF (1980) ; M. A. LYLES (1981) ; J. B. QUINN (1984) ; A. PETTIGREW (1987) ; C.-I. STUBBART (1989) ; R. CALORI & P. SARNIN (1993) ; G. JOHNSON, R. CALORI & P. SARNIN (1992, 1994).

¹²⁸JACOBS O. T. & E. JACQUES (1990) : « *Military Executive Leadership* » In "Measures of Leadership", K. E. Clarck et M. B. CLARCK (eds), West Origan, New Jersey, Leadership Library of Amirica, inc., pp. 281-295.

l'organisation. C'est-à-dire, allant de la perception individuelle et collective d'un problème organisationnel à la mise en oeuvre de la décision finale, en passant par l'interprétation du perçu, son traitement et son incorporation (ou non) dans l'organisation. D'où l'importance des approches empiriques sur la complexité des structures et des processus cognitifs qui permettraient aux dirigeants d'affronter la complexité environnementale et d'assurer leur rôle d'interface avec l'environnement¹²⁹. Autrement dit, la question est de savoir si à complexité environnementale croissante s'associe une complexité cognitive des managers équivalente sinon supérieure, comme décrit par la synthèse de Bénédicte VIDAILLET¹³⁰.

Pour illustrer nos propos, certaines investigations empiriques sont arrivées à établir des liens entre le degré de complexité des problèmes organisationnels et stratégiques à résoudre et la position hiérarchique des individus et des groupes qui y sont impliqués. Alors que d'autres chercheurs s'interrogent sur les facteurs de la complexité cognitive de ceux qui ont la charge de gouverner les organisations et dont les comportements décisionnels seraient déterminants pour leurs trajectoires d'évolution. Nous consacrons les deux points qui suivent à une présentation synthétique de deux échantillons représentatifs de ces deux catégories de recherches.

1. Des décideurs complexes pour affronter la complexité environnementale ? Les recherches en cours.

Si, à l'instar de Thomas L. SAATY, nous admettons que la complexité globale du monde dans lequel nous vivons, communiquons et interagissons « *exige une nouvelle logique, une nouvelle façon de faire face à la multitude de facteurs qui*

¹²⁹Certaines de ces approches, les plus accessibles aux chercheurs notamment, sont citées parmi les références bibliographiques de Bénédicte VIDAILLET (1997) : « *Faut-il être complexe pour gérer dans la complexité ?* » Actes de la VI^{ème} Conférence de l'AIMS, École des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997, pp. 543-552.

¹³⁰VIDAILLET B. (1997) op. Cit., p. 545

interviennent dans la réalisation de nos objectifs et dans la cohérence de nos appréciations pour en tirer des conclusions valables »¹³¹, alors il faut admettre aussi, avec Herbert A. SIMON, qu'à des positions hiérarchiques différentes correspondraient des conceptualisations plus ou moins complexes des problèmes que rencontrent les organisations¹³². Implicitement, l'activité décisionnelle des dirigeants d'entreprise est retenue par ces deux auteurs, ainsi que par beaucoup d'autres, comme critère d'évaluation et d'analyse des complexités environnementale et cognitive.

Pour illustrer, nous pensons aux travaux des pionniers que sont D. C. DEARBORN et H. A. SIMON¹³³ mais aussi aux continuateurs comme R. D. IRELAND, M. A. HITT, R. A. BETTIS, A. D. DE PORRAS¹³⁴ et récemment E. JACQUES¹³⁵ et O. T. JACOBS¹³⁶ qui s'accordent sur une des caractéristiques majeures du management dans la complexité environnementale : la différenciation des représentations et la diversité des comportements décisionnels face à un environnement "supposé" commun¹³⁷. Des managers opérant dans un environnement commun (une industrie, par exemple) mais appartenant à des organisations différentes perçoivent d'une manière

¹³¹SAATY T. L. (1984) op. cit., p. 13.

¹³²SIMON H. A. (1977) : « *The New Science of Management Decision* » Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

¹³³DEARBORN D. C. & H. A. SIMON (1958) op. cit.

¹³⁴IRELAND R. D., M. A. HITT, R. A. BETTIS & A. D. DE PORRAS (1987) : « *Strategy Formulation Process: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level* » Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, pp. 465-485.

¹³⁵JACQUES E. (1989) : « *Requisite Organization: The CEO's Guide to Cerative Structure and Leadership* » Arlington, Cusson-Hall.

¹³⁶JACOBS O. T. & E. JACQUES (1990) op. cit.

¹³⁷Rappelons à cet égard que l'antithèse est fortement soutenue par des auteurs comme J. M. BARTUNEK (1984), S. E. FISKE & S. T. TAYLOR (1984), J. C. SPENDER (1994, 1989), J. F. PORAC & alii. (1989), M.G BOUGON (1992), C. EDEN (1992), J. LAURIOL (1996a), etc. Ces travaux s'accordent sur le fait qu'il existe des traits communs (*shared characteristics and meaning*) caractérisant l'activité cognitive des sujets opérant dans des environnements communs.

totale­ment différente leur environnement concurrentiel¹³⁸. Plus intéressant encore, des managers appartenant à des niveaux hiérarchiques différents au sein d'une même organisation, voire une même fonction, se représentent différemment l'environnement de cette organisation¹³⁹. Cela étant, chaque participant dans la vie organisationnelle est enclin à entretenir et à développer de manières différenciées ses perceptions et ses représentations de son environnement en fonction « *the activities and goals of his department* »¹⁴⁰. Les entités distinctes qui s'interagissent dans un champ d'interaction, la nature et l'importance de tels ou tels enjeux pour l'organisation ainsi que les délais d'élaboration et de réalisation des objectifs poursuivis par la firme ne sont pas perçus de la même façon par tous les membres de l'organisation.

Les simulations et les observations empiriques qui appuient de pareils résultats stipulent que plus on remonte dans la hiérarchie organisationnelle, plus élevée serait la probabilité de rencontrer des individus et des groupes jouissant d'une capacité supérieure (nous dirons améliorée ou adaptée) à percevoir des interdépendances entre des éléments présentés séparément ou imbriqués, à donner un sens à des flux hétérogènes, contradictoires ou interposés¹⁴¹, à faire preuve de créativité¹⁴², d'ingéniosité et de décisions différenciées face à des problèmes non programmés (ou non routiniers¹⁴³).

¹³⁸DANIELS K., DE CHERNATONY L. & G. JOHNSON (1994) : « *Differences in Managerial Cognitions of Competition* » British Journal of Management, Vol. 5, Special Issue, pp. 521-529. Voir aussi CALORI R. et P. SARNIN (1995) : « *Une approche Cognitive du Système Concurrentiel : le cas de l'automobile* » Groupe ESC Lyon, Cahier de recherche n° 95-01, Avril 1995.

¹³⁹HODGKINSON G. & G. JOHNSON (1994) : « *Exploring the Mental Models of Competitive Strategists: The case for a Processual Approach* » Journal of Management Studies, 1994.

¹⁴⁰GLAISTER K. & D. THWAITES (1993) op. cit., p. 16.

¹⁴¹JACOBS O. T. & E. JACQUES (1990), op. cit.

¹⁴²QUINN E. (1980) : « *Creativity and Cognitive Complexity* » Social Behavior and Personality, Vol. 8, pp. 213-215.

¹⁴³Selon la distinction de Alain BIENAYME. (1994) : « *Les décisions non routinières* » Cahiers du C.E.R.E.S.A., Cahier 1994, n° 5, Université de Paris-Dauphine.

D'une façon plus restreinte, si nous nous limitons à un seul niveau hiérarchique dans l'organisation ou à des individus poursuivant des activités et des tâches communes, seule leur complexité cognitive (y compris les limites et les biais cognitifs) expliquera la diversité de leurs comportements. Par référence aux travaux de Hall HENDRICK¹⁴⁴ et par extension de ses résultats, le temps de réaction des dirigeants opérant dans un environnement complexe, la manière dont ils repèrent et disposent des informations accessibles, les traitent et les utilisent à des fins décisionnelles, déterminent en quelques sortes leur degré de complexité cognitive. Précisons, dans ces travaux la focalisation est plutôt mise sur la performance cognitive des décideurs, due au degré de sa complexité supposée évolutive, que sur la complexité environnementale, supposée unique.

En effet, si nous nous référons aux travaux de S. STREUFERT¹⁴⁵ selon lesquels les opérations de traitement et d'interprétation des flux informationnels diffèrent individuellement (sujets plus ou moins complexes) et contextuellement (situations, environnements plus ou moins complexes), il devient pertinent de conclure par l'existence d'un lien entre la complexité environnementale et la complexité cognitive.

¹⁴⁴HENDRICK H. W. (1979) : « *Differences in Group Problem Solving Behavior and Effectiveness as a Function of Abstractness* » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, pp. 518-525.

¹⁴⁵STREUFERT S.

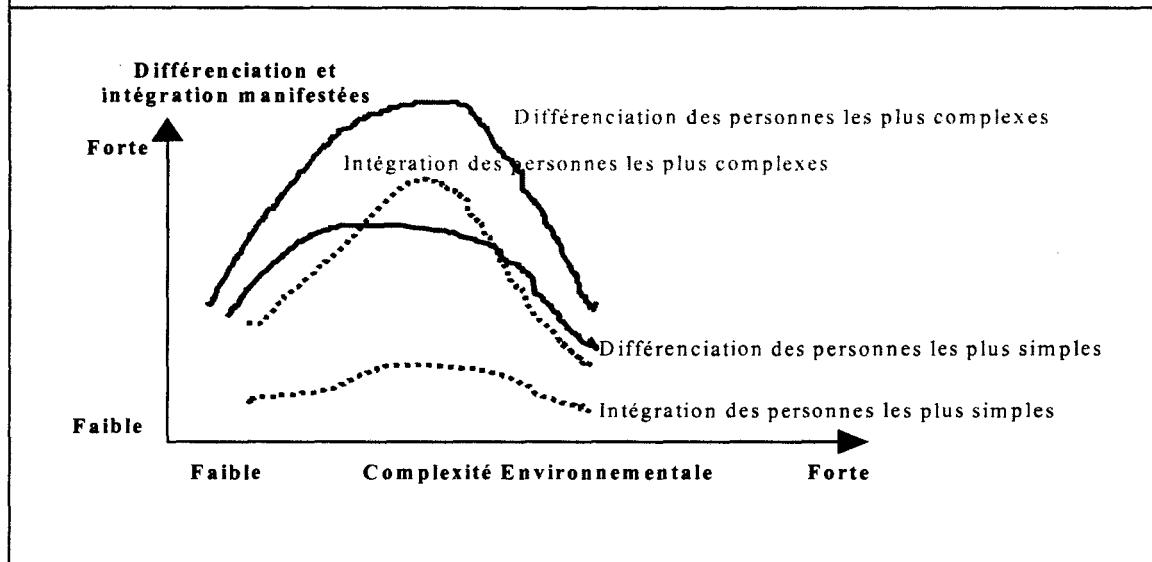
(1973) : « *Effects of Information Relevance on Decision Making in Complex Environments* » *Memory and Cognition*, Vol. 1 (3), pp. 224-228.

(1972) : « *Success and Response Rate in Complex Decision Making* » *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 8, pp. 389-403.

- & R.-W. SWEZEY (1986) : « *Complexity, Managers, and Organizations* » Academic Press. Orlando FL.

Graphique II-2 : Complexité de l'environnement et complexité cognitive manifestée.

Source : S. STEUFERT & R. W. SWEZEY (1986) cité par B. VIDAILLET (1997).



Toutefois, la question qui reste ouverte concerne le sens et la nature de ce lien : les variations de la complexité environnementale entraînent-elles une évolution des capacités cognitives des dirigeants ? Pour B. VIDAILLET, les expérimentations en laboratoire semblent privilégier la thèse de l'optimum « *en montrant qu'il existe un niveau optimal (tel que le nombre d'informations) auquel la complexité cognitive manifestée par un individu est maximale* »¹⁴⁶.

Par ailleurs, des notions issues de la psychologie cognitive appliquée à la gestion des organisations reconnaissent l'impact des limites cognitives¹⁴⁷, des biais cognitifs¹⁴⁸ et des processus cognitifs de simplification de la réalité¹⁴⁹ et ne font aucun

¹⁴⁶VIDAILLET B. (1997) op. cit., p. 545.

¹⁴⁷MILLER G. A. (1956), L. LARWOOD & W. WHITTAKER (1977), J. W. LORSCH (1985), STARBUCK W. H. & MILLIKEN F. J. (1988).

¹⁴⁸BARNES J. H. (1984) : « *Cognitive biases and their impact on strategic planning* » Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, pp. 129-137.

doute quant aux liens entre la complexité de l'environnement et la complexité des structures et des processus cognitifs des dirigeants d'entreprises. En effet, avec l'émergence du paradigme de la complexité cognitive, certains chercheurs tentent de dépasser (1) l'aspect dichotomique des catégorisations psychologiques (analytique vs heuristique, logique vs non-logique, analytique vs intuitif, etc.) et (2) la dualité du cheminement de la pensée humaine face à la variété et à la complexité des problèmes de gestion et d'organisation des entreprises. Leur objectif principal est de vérifier si la complexité qui entoure les managers n'a pas d'impact sur leur cognition, sur leurs styles de décision et enfin sur leur performance décisionnelle¹⁵⁰.

S'inscrit dans cette perspective la recherche sur les processus de traitement de l'information chez les êtres humains (*Human Information Processing*). Elle est initialement fondée par des chercheurs comme J. G. MILLER¹⁵¹ puis H. SCHRODER, M. DRIVER et S. STREUFERT¹⁵² et incarne les réalisations et les controverses des perspectives issues de l'exploitation combinée des paradigmes de la cognition humaine et de la complexité environnementale. Pour plus d'éclaircissement, M. J. DRIVER et T. J. MOCK¹⁵³ ont essayé de creuser dans la dichotomie stylistique avant de pouvoir en tirer quatre styles cognitifs de décision, en fonction de la capacité des décideurs à générer des solutions à partir d'une certaine quantité d'informations (voir la matrice ci-après).

¹⁴⁹Selon C. R. SCHWENCK, les structures et les processus cognitifs permettent aux dirigeants d'affronter la réalité complexe de l'environnement par une simplification relative. Cf. SCHWENCK C. R. (1984) : « *Cognitive simplification process in strategic decision making* » *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp. 111-128.

¹⁵⁰Nous rappelons au lecteur que nous avons déjà examiné ces liens au sein de la première partie de ce chapitre.

¹⁵¹MILLER J. G. (1960) : « *Information Input Overload and Psychopathology* » *American Journal of Psychology*, vol. 116.

¹⁵²SCHRODER H., DRIVER M., & STREUFERT S. (1967) : « *Human Information Processing* » Holt, New York.

Les styles cognitifs d'après DRIVER et MOCK (1975)

	Single Solution	Multiple Solutions
Maximal Data	Hieractic Style	Integrative Style
Minimal Data	Decisive style	Flexible Style

Ainsi, il est indispensable de prêter une attention particulière aux travaux consacrés aux facteurs de la complexité cognitive des dirigeants et de réfléchir sur leur pertinence pour une recherche sur la dynamique des firmes et les styles de décision qui interviennent dans un environnement de plus en plus complexe. La portée pratique de ces travaux consiste à assister les dirigeants et les autres membres de l'organisation, les plus influents notamment, dans l'élaboration de représentations congruentes avec l'évolution de leurs environnements et d'en réduire les biais cognitifs au moment de leur renouvellement (processus stratégiques et changements organisationnels)¹⁵⁴.

2. La complexité cognitive des dirigeants : sa nature et ses déterminants.

Les recherches qui traitent de la complexité cognitive de dirigeants d'entreprise puisent leur légitimité scientifique dans des concepts et des méthodes élaborés principalement par les neuroscientifiques, notamment les neurologues, les cognitivistes et les neuropsychologues. L'exploitation relativement récente par les gestionnaires et les psychosociologues des organisations de certains résultats expérimentaux des neurosciences, notamment en ce qui concerne les propriétés neurophysiologiques, phénoménologiques et socio-représentationnelles des êtres

¹⁵³DRIVER M. J. & T. J. MOCK (1975) op. cit.

humains, permettent d'enrichir les analyses sur le management stratégique¹⁵⁵, l'apprentissage organisationnel¹⁵⁶ et les comportements décisionnels des dirigeants d'entreprises¹⁵⁷ face à la complexité environnementale.

A propos de ce dernier volet d'application, une des approches retenues par les théoriciens des organisations consiste à considérer les managers comme des « *informations workers* »¹⁵⁸, confrontés à des environnements de plus en plus complexes¹⁵⁹, des situations non répétitives et des problèmes peu ou pas du tout structurés ni structurables¹⁶⁰, auxquels ils sont sensés apporter des solutions performantes¹⁶¹. Ainsi, pour définir la complexité cognitive, des équipes de recherche spécialisée comme celle de DRIVER et MOCK¹⁶² ou celle de McKEENEY et KEEN¹⁶³ ou encore celle MASON et MITROFF¹⁶⁴, font référence aux spécificités des systèmes

¹⁵⁴Cf. FAHEY L. & V. K. NARAYANAN (1989), op. cit.

¹⁵⁵VOGLER E.(1996), SIMON H. A. (1993a), BARR P. S., J. L. STUMPERT & A. S. HUFF (1992), HALEY U.C.V. & S.-A. STRUMPF (1989), STUBBART C.-I (1989), GLAISTER K. & D. THWAITES (1993), ZAJAC E. I. & M. H. BAZERMAN (1991), SCHWENCK C. R. (1988, 1984), SPIENZA A. M. (1983), SMIRCRICH L. & C.-I. STUBBART (1985).

¹⁵⁶Ainsi, aux approches béhavioristes (stimuli / réponses) de l'apprentissage organisationnel viennent s'ajouter des dimensions cognitives (connaissances acquises / représentations nouvelles). Pour une lecture approfondie sur cette distinction, CHARREIRE-PETIT S & M. GIROD (1995), LEROY F & B. RAMANANTSOA (1995), KOENIG G. (1994), PONSSARD J.-P. (1994), SPENDER J. C. (1994), KIM D. H. (1992), WALSH J. P. et G. R. UNGSON (1991), NYSTROM P. C. & W. STARBUCK (1984), VIRANY B., M. TUSHMAN & E. ROMANELLI (1992), LEVITT B. & MARCH J. G. (1988), DAFT R. & K. E. WEICK (1984).

¹⁵⁷MUNIER B. (1994, 1989), WALLY S & BAUM J. R. (1994), MARCH J. G. (1991b), SIMON H. A. (1983, 1965), PINFIELD L. T. (1986), HENDERSON J. C & P. C. NUTT (1980),

¹⁵⁸Cf. WALSH J. P. (1995) op. cit., p. 280.

¹⁵⁹AVENIER J. M. (1997), VIDAILLET B. (1995), STREUFERT S. & R.-W. SWEZEY (1986), STREUFERT S. (1973, 1972).

¹⁶⁰MINTZBERG H. & alii. (1976), op. cit.

¹⁶¹HENDRICK H. W. (1979) : « *Differences in Group Problem Solving Behavior and Effectiveness as a Function of Abstractness* » Journal of Applied Psychology, Vol. 64, pp. 518-525.

¹⁶²DRIVER M. J. & T. J. MOCK (1975) : « *Human Information Processing. Decision Style Theory, and Accounting Information Systems* » Accounting Review, July 1975, pp. 490-508.

¹⁶³McKEENEY J. L. & P. KEEN (1974) : « *How Managers' Minds Work* » Harvard Business Review, May-June, pp. 79-90.

¹⁶⁴MASON R. D. & I. MITROFF (1973) : « *A Programm for Research on Management Information*

complexes de traitement de l'information. C'est-à-dire, la capacité des dirigeants à filtrer, à classer, à stocker et à utiliser des informations d'une manière complexe pour exercer leur principal métier de décideurs¹⁶⁵. Dès lors, les caractéristiques (stylistiques) décisionnelles de hauts dirigeants d'entreprise deviennent un élément de définition et d'appréciation de leur complexité cognitive. La masse d'informations perçues, mémorisées, traitées et/ou utilisées par un dirigeant ou une équipe de direction¹⁶⁶, le degré d'hétérogénéité informationnelle¹⁶⁷, la qualité et le temps de traitement¹⁶⁸, les modalités d'échange et de communication lors d'un processus décisionnel ainsi que les performances réalisées¹⁶⁹, sont autant d'éléments d'appréciation de la complexité cognitive des dirigeants d'entreprise.

Selon l'interprétation que nous faisons d'un article relativement récent de Herbert A. SIMON¹⁷⁰, la complexité cognitive d'un haut dirigeant d'entreprise s'apprécie à travers trois éléments : (1) sa capacité à concevoir d'une manière qualitative et précoce les dimensions d'un futur incertain (anticipation vs probabilité et estimation), (2) sa capacité à générer des alternatives fiables pour faire face à un environnement évolutif à complexité croissante et (3) sa capacité à mettre en oeuvre « *rapidly and efficiently* » des plans stratégiques. Toujours selon H. A. SIMON, les sciences cognitives et l'intelligence artificielle sont en mesure d'apporter des éléments

Systems » Management Science, Vol. 19, n°5, 1973, pp. 475-487.

¹⁶⁵Citons au passage ce qui ressort de l'étude empirique de Michelle BERGADAA et Bénédicte VIDAILLET (1996) : « *La décision telle que la voient les décideurs* » Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 152-158.

¹⁶⁶TAGGART W & E. VALENZI (1990), ATKINSON R. C. & J. F. JUOLA (1974), STREUFERT S. (1973), MILLER G. A. (1956).

¹⁶⁷HEDBERG B. & S. JONSSON (1978), op. cit.

¹⁶⁸HENDRICK H. W. (1979) op. cit.

¹⁶⁹FROMKIN H. L. & S. STREUFERT (1983) : « *Laboratory Experimentation* » In M. Dunnette *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, M. Dunnette (eds), New York, Wiley.

¹⁷⁰Cf. SIMON H. A. (1993a) op. cit., p. 134 .

d'appréciation et de développement des capacités mentales et praxéologiques des dirigeants d'entreprise.

Par ailleurs, à l'instar de Bénédicte VIDAILLET, précisons que notre examen de la littérature managériale sur la complexité cognitive des dirigeants d'entreprise révèle une focalisation large de la recherche scientifique sur « *le fonctionnement intellectuelle du décideur* »¹⁷¹; vu sous l'angle de l'activité décisionnelle dans l'entreprise. En d'autres termes, il y a un large consensus autour de la problématique de l'articulation Réflexion/Action/Performance qui, rappelons-le, vise à élucider les mécanismes cognitifs, psycho-cognitifs et socio-cognitifs qui permettent à des sujets cognitifs (en l'occurrence, des dirigeants) de justifier leurs comportements effectifs face à la complexité globale dans laquelle ils opèrent. Comment font les managers pour "stabiliser" leurs représentations dans un environnement à évolution rapide et incertaine ? Comment arrivent-ils à élaborer et à entretenir la cohérence de leurs discours stratégiques dans un environnement de plus en plus mouvant ? Comment survivent-ils aux conflits et aux crises qui perturbent de manière brutale leurs schémas mentaux et leurs concepts d'analyse ? Bref, comment formulent-ils les problèmes complexes et se repèrent-ils dans la complexité du réel ? Certes, les réponses à ces questions ne font pas l'unanimité des chercheurs mais l'hypothèse d'une complexité cognitive sous-jacente due à des facteurs individuels, organisationnels et contextuels, bénéficie d'une large convergence des efforts de recherche et de conceptualisation¹⁷².

Notons que face à des problèmes supposés comparables (pour des besoins expérimentaux), le fait que des dirigeants d'entreprise développent des comportements décisionnels différenciés et réalisent des performances plus ou moins équivalentes,

¹⁷¹VIDAILLET B. (1995) : « *Agenda décisionnel et complexité cognitive de cadres dirigeants* » IV^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 Mai 1995, Vol. 1, pp. 22-41.

incite certains auteurs à parler de *style de décision managériale* au lieu de *degré de complexité cognitive de managers*¹⁷³. Dans les deux cas, il s'agit de différences ou de préférences individuelles notables en matière d'organisation et de traitement de l'information ainsi que de l'expérience acquise¹⁷⁴. A notre avis, il s'agit sans doute **d'agencements complexes des structures et des processus cognitifs permettant à des acteurs organisationnels d'élaborer des représentations plus ou moins conformes à la réalité qui les entoure et de s'en servir pour guider leurs actions**. Nous soulignons « plus ou moins conformes » parce que l'élaboration de telles représentations est un exercice phénoménologique plus ou moins complexe qui permet à un individu l'accès à « *la compréhension de l'environnement de l'entreprise* »¹⁷⁵. Un exercice phénoménologique complexe : qui n'est pas soumis totalement à l'emprise du déterminisme environnemental ni à la volonté individuelle, mais à « *l'indissociabilité* » des deux¹⁷⁶. Cette phénoménologie consiste, entre autres, à disjoindre et à intégrer les éléments environnementaux qui paraissent pertinents pour une nouvelle construction de la réalité organisationnelle, à opposer des images stables à d'autres volatiles pour ne garder que celles qui consolident une position tant recherchée ou bâtir un environnement tant souhaité, à composer avec l'incertitude de l'évolution générale de l'environnement

¹⁷²CALORI R. & P. SARNIN (1993) op. cit.

¹⁷³Nous reviendrons en détail sur cette notion pour cloturer ce chapitre.

¹⁷⁴MESSICK S. (1976, p. 5) cité par ALLINSON C. W. et J. HAYES (1996, p. 119) : « *The Cognitive Style Index : A Measure of Intuition-Analysis for Organizationnel Research* » Journal of Management Studies, Vol. 33, n° 1, January 1996, pp. 119-134.

¹⁷⁵« *La compréhension de l'environnement de l'entreprise* » est retenue par R. CALORI et P. SARNIN (1993, op. cit, p. 87) comme indicateur de mesure de la complexité cognitive des dirigeants. Ainsi, les capacités de différencier et d'intégrer des éléments d'un environnement intrinsèquement complexe sont par hypothèse liées, puisqu'on postule l'existence d'une structure figurative (liée à l'activité mentale) et d'une structure opérative (liée à la transformation même d'une structure). Cf. CALORI et SARNIN (1993, op. cit.).

¹⁷⁶Nous avons trouvé dans l'article d'Alain LAVALEE (1996) une matière à réflexion sur l'indissociabilité du sujet (le décideur, l'entreprise) et de l'objet (l'environnement,) de son action. Cf. LAVALEE A. (1996) : « Stratégie de gestion et complexité : une approche épistémologique et cognitive » Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n°1-2, pp. 57-77.

et/ou de l'entreprise tout en se référant à un passé certain et à un présent équivoque, à gérer des paradoxes, des ambiguïtés et des contradictions de la vie quotidienne des organisations. Pratiquement, suite à des changements brutaux et/ou accélérés de leur environnement certains acteurs décideurs arrivent à « *s'en sortir* » ou « *à tirer leur épingle du jeu* » plus ou moins facilement alors que d'autres se sentent « *dépassés par les événements* », certains arrivent à « *fonctionner normalement* » dans un climat de tension et de contradiction quand d'autres « *craquent et jettent l'éponge* .» Sur le plan cognitif, nous dirons que le degré de complexité cognitive des uns et des autres est différent, selon leur capacité à intégrer dans leurs représentations des éléments plus ou moins hétérogènes, plus ou moins contradictoires et plus ou moins antagonistes ; selon l'étendue de leurs anticipations ; la qualité et la portée de leurs décisions ; leur faculté de s'adapter aux contextes et situations particulières (conflits, crises) ; etc.¹⁷⁷

A croire certains essais de théorisation et certaines tentatives de vérifications empiriques - particulièrement ceux de Roland CALORI et ses collègues¹⁷⁸, de D. K. HURST et ses coéquipiers¹⁷⁹, de R. CHAGANTI & R. SAMBHARYA¹⁸⁰, de C. K. PRAHALAD & Y. DOZ¹⁸¹, de S. E. FISKE et S. T. TAYLOR¹⁸², de B. HEDBERG & S. JONSSON¹⁸³ - la diversité des représentations de dirigeants au sein d'une même

¹⁷⁷Le lecteur trouvera dans l'ouvrage de STREUFERT S. & R.-W. SWEZEY (1986, op. cit.) une quantité considérable de travaux empiriques et expérimentaux sur les liens entre la complexité environnementale et la complexité cognitive. Une riche synthèse est également fournie par B. VIDAILLET (1997, op. cit.)

¹⁷⁸CALORI R. & P. SARNIN (1995, op. cit.); JOHNSON, R. CALORI & P. SARNIN (1992, 1994, op. cit.), R. CALORI & P. SARNIN (1993, op. cit.).

¹⁷⁹HURST D. K., RUCH J. C. & WHITE R. E. (1989) : « *Top Management Teams and Organizational Renewal* » Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, pp. 87-105.

¹⁸⁰CHAGANTI R. & R. SAMBHARYA (1987) : « *Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management* » Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, pp. 393-401.

¹⁸¹PRAHALAD C. K. & Y. DOZ (1987) : « *The Multinational Mission, Balancing Local Demands and Global Vision* » Free Press, New York.

¹⁸²FISKE S. E. & S. T. TAYLOR (1984) : « *Social Cognition* » New York, Random House.

¹⁸³HEDBERG B. & S. JONSSON (1978) : « *Designing Semi-Confusion Information Systems for Organizations in Changing Environments* » Accounting, Organization and Society, Vol. 3, 1978, pp. 47-64.

industrie, voire une organisation, dépend (1) de la nature complexe des structures et des processus cognitifs individuels, (2) des réseaux d'influence et de pouvoir intraorganisationnels et interpersonnels qui conditionnent les systèmes d'interprétation (effet paradigmatique) et enfin (3) du champ de l'entreprise (*the scope* : portefeuille d'activités, l'étendue géographique, l'intensité et la diversité des interactions). Ainsi, la complexité cognitive, appréciée à travers les notions de *contenu* et de *configuration* des représentations mentales individuelles qui permettent à un dirigeant une meilleure compréhension de l'environnement de son entreprise¹⁸⁴, peut être due :

- (1) à des facteurs **physiologiques**, au style cognitif, à l'expérience individuelle et à la formation ainsi qu'au système de valeur personnel¹⁸⁵ ;
- (2) à des facteurs **organisationnels** : la position hiérarchique et les valeurs partagées par les membres influents dans l'entreprise ;
- (3) à des facteurs **objectifs** relevant du champ de l'entreprise : la diversité de ses activités, de ses marchés et de l'étendue géographique de ses interactions.

Une étude empirique menée par Jean-Pierre DEBOURSE et ses collaborateurs¹⁸⁶, sur l'articulation entre le métier de dirigeant et l'évolution des entreprises, révèle l'importance des deux premiers types de facteurs cités ci-dessus dans l'élaboration de représentations différenciées par 183 Directeurs Généraux interviewés. Ainsi, des parcours socioprofessionnels différents, des croyances différentes, des images de soi, de l'organisation et de l'action individuelle et collective qui sont différentes, elles aussi, influencent les représentations de ses dirigeants et les rendent plus ou moins complexes.

¹⁸⁴CALORI R. et P. SARNIN (1993), op. cit.

¹⁸⁵Nous reviendrons avec détail sur ces facteurs dans les chapitres VI et VII.

¹⁸⁶DEBOURSE J. P. et alii. (1993) : « *Fonction, Rôles de Dirigeants et Evolution des Entreprises* » Travaux de recherches, les Journées de la Recherche de l'I. A. E. de Lille, Septembre 1993.

Les constats empiriques sur les liens qui pourraient exister entre la complexité environnementale et les capacités cognitives qui « *permettent aux dirigeants de formuler des représentations plus ou moins complexes des situations ou des problèmes rencontrés* »¹⁸⁷ ont un intérêt double pour notre démarche. Tout d'abord, ils réconfortent le postulat de la rationalité limitée que prêche Herbert A. SIMON depuis plus d'un demi siècle et qui fonde nos travaux de recherche sur les comportements différenciés de décideurs d'entreprise et l'articulation que nous en faisons avec la dynamique des firmes. Ensuite, la problématique de la diversité des comportements d'entreprise est enrichie par des éléments d'analyse issus de l'observation de comportements décisionnels de dirigeants opérant dans des environnements supposés communs mais dont la perception, le traitement, l'interprétation et l'intégration sont différenciés. Une différenciation des représentations et des comportements que les auteurs spécialisés imputent tant aux *processus* cognitifs (mémorisation, computation, association, différenciation, intégration, inférence...) et aux *structures* de la cognition managériale (mémoires, registres sensoriels, cartes cognitives, schémas mentaux...) qu'à la *complexité* environnementale elle-même. En effet, certaines expérimentations en laboratoires¹⁸⁸ concluent à l'existence de liens latents entre la *complexité cognitive* et la *complexité environnementale*. La compréhension d'une réalité organisationnelle complexe nécessite des *structures* et des *processus* cognitifs complexes. Cela étant, des dirigeants à forte complexité cognitive oscillent, selon les situations rencontrées et les étapes franchies dans le processus de compréhension des phénomènes et des problèmes

¹⁸⁷ Nous reviendront un peu plus loin dans ce chapitre sur la définition que donne Bénédicte VIDAILLET (1997, op. cit., p. 544) à la complexité cognitive des managers.

¹⁸⁸ Notons avec Hervé DUMEZ que « *la transposition des acquis d'expériences faites en laboratoire à l'analyse de situation de gestion requiert les plus grandes précautions. Elles se révèlent souvent décevante, parce que désajustées. Les conditions de laboratoire sont souvent en effet très éloignées des conditions réelles* » Cf. Hervé DUMEZ (1989) : « *A propos de « the thinking organization » quelques réflexions sur la cognition et les sciences de gestion* » Économies et Sociétés, série Science de Gestion n° 14, pp. 185-195.

qu'ils rencontrent, entre une approche simplifiée, linéaire et/ou évidente des relations de causalité d'une part et une approche imaginative, combinatoire et/ou multidimensionnelle, d'autre part. La qualité de leurs décisions et la survie de leurs entreprises en dépendent.

Chapitre V

FONDEMENTS ET ELARGISSEMENTS DE LA THEORIE DE LA DECISION APPLIQUEE AUX ORGANISATIONS : De l'optimum au satisfaisant par les processus de décision

« Un corps de théorie centrée sur la rationalité procédurale est compatible avec un monde dans lequel les hommes continuent à penser et créer ; une théorie de la rationalité substantielle ne l'est pas »

Herbert A. SIMON¹⁸⁹

« La pensée rationnelle ne m'a jamais permis de découvrir quoi que ce soit »

Albert EINSTEIN¹⁹⁰

De l'*optimum* au *satisfaisant*, la théorie de la décision appliquée aux organisations et à leur gestion est passée d'une conception simplifiée et simplifiante, disjointe et réductrice, à une pensée complexe du monde et de ses organisations¹⁹¹. L'ère n'est plus favorable au vouloir tout savoir, tout prévoir et tout contrôler. La périodicité des changements devient de plus en plus chaotique (statistiquement instable, discontinue et turbulente) et l'action managériale et/ou stratégique manque de plus en plus de temps

¹⁸⁹Extrait cité et traduit de l'américain par Yvonne GIORDANO (1991, p. 162) : « *Décision et organisations : quel rationalité ?* » Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 17, avril 1991, pp. 161-194.

¹⁹⁰Cité par LORENZ C. (1994) : « *Faites confiance à votre intuition* » In Courrier International du 1 au 7 septembre 1994, p. 33.

¹⁹¹A propos de la distinction entre l'approche stratégique, écologique et complexe on lira Ralph D. STACEY (1995) : « *The Science of Complexity : An alternative Perspective for Strategic Change Processus* » Strategic Management Journal, Vol. 16, pp. 477-495. Une lecture engagée sur les principes de la pensée complexe nous est proposée par Ali SMIDA (1997) : « *Approche de la complexité par la prospective* » Actes du colloque de la VI^{ème} conférence de l'AIMS, volume 2, l'école des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997, pp. 411-417.

nécessaire à la formation de représentations mentales, d'images et de normes intellectuelles pour étayer des choix importants, engageant l'avenir et la survie de l'organisation. En fait, les principes de la modélisation classique (néo-walrasienne¹⁹²) sont surannés et les dirigeants d'aujourd'hui aspirent à un cadre de réflexion stratégique - plutôt que de techniques opératoires - stimulant la pensée créative qui, d'une part, permet d'aller au-delà d'une simple continuité passéiste et béhavioriste « *unable to cope with the complexity of the processes found at the strategy level, about which little is known* » et d'imaginer, d'une autre part, l'avenir afin d'orienter la trajectoire évolutive de leurs firmes en tenant compte de l'émergent et du souhaitable, selon les propos de Henri MINTZBERG et ses collègues¹⁹³.

En effet, pour ce qui est des styles de management, de décision et de formulation stratégique de l'entreprise monocéphale, pilotée par un directeur parfait connaisseur, objectif et rationnel, qui décide en fonction d'informations parfaites, d'objectifs hiérarchisés et de préférences stables, qui extrapole de son expérience passée les facteurs de succès de ses actions futures, font partie de ces mythes ayant nourri les rêves "hégémoniques" de l'acteur (le dirigeant) envers son système (l'organisation).

De surcroît, la complexité croissante des systèmes sociaux et organisationnels, attribuée aux nombreuses interactions écosystémiques (intra- et inter-organisations, groupes et individus)¹⁹⁴, à la turbulence¹⁹⁵ des environnements de

¹⁹²Cf. GIORDANO Y. (1991) op. cit., p. 162.

¹⁹³MINTZBERG & ali. (1976), op. cit., p. 246.

¹⁹⁴On lira M. J. AVENIER (1992b) : « *Recherche-Action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisations éco-systémiques complexes : quelques boucles étranges fécondes* » Revue Internationale de Systémique, 1992.

¹⁹⁵Nous rejoignons Bala CHAKRAVARTY (1997) pour une définition conventionnelle de la *turbulence* d'un environnement : « *the dynamic of the environment, i.e., the rate at which these configurations (competitive configurations that a firm must ideally consider in shaping its own strategy) change over time, is the other key determinant of turbulence. When a business environment is highly complex and changing rapidly, the resulting turbulence in firm's environment makes orderly conduct among its competitors more difficult* » Sloan Management Review, Vol. 38, n° 2, Winter 1997, pp. 69-82.

l'entreprise, à l'ambiguïté¹⁹⁶ des messages et des signaux faibles ainsi qu'à l'incertitude¹⁹⁷ qui caractérise les comportements de tout système dynamique initialement conditionné ou paramétriquement sensibles¹⁹⁸, réduit au simplisme voir à l'inefficacité stratégique les outils les plus sophistiqués de la théorie traditionnelle de la décision.

Pour arguments, certains auteurs, notamment Henri MINTZBERG, James WATERS, Duru RAISINGHANI et André THEORET, attribuent l'inefficacité des outputs normatifs de la théorie classique, entre autres, au fait qu'ils répondent à des préoccupations opératoires vs stratégiques ; ils sont donc destinés à des tâches routinières¹⁹⁹, programmées et programmables²⁰⁰, à des niveaux hiérarchiques situés entre l'exécutif et la sphère intermédiaire. Alors que, « *it is at the top levels of organizations where better decision-making methods are most needed* .»

D'autres chercheurs, notamment Herbert A. SIMON et ses coéquipiers de Carnegie-Mellon University, tentent une explication par des améliorations progressives

¹⁹⁶Dans son « *Primer on decision making* », G. J. MARCH (1994, op. cit., ch. 5, pp. 175-219) définit l'ambiguïté en se référant « *to a lack of clarity or consistency in reality, causality, or intentionality* » (p. 178). Ainsi, il associe l'ambiguïté aux possibilités d'interprétation qui s'offrent aux décideurs et participent à la formation de ses représentations de la réalité (une situation, un discours, une identité, un résultat...) et conditionnent son action.

¹⁹⁷Précisons que dans l'esprit de notre recherche une nette distinction entre les niveaux d'incertitude nous est inspirée par les travaux de Frances J. MILLIKEN (1987), notamment les concepts d'*incertitude perçue* et *incertitude environnementale*. Le vocable *incertitude* est utilisé ici « *as an individual's perceived inability to predict something accurately... because he/she perceives himself/herself to be lacking sufficient information to predict accurately or because he/she feels unable to discriminate between relevant data and irrelevant data* » (p. 138). Voir MILLIKEN (1987) : « *Three Type of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Responses Uncertainty* » *Academy of Management Review*, 1987, vol. 12, n°1, pp. 133-143.

¹⁹⁸Relatifs à *la sensibilité aux conditions initiales* (SCI) et à *la sensibilité aux paramètres* (SAP) qui caractérisent les systèmes dynamiques (statistiquement instables). Ces notions sont introduites en sciences sociales par certains chercheurs pluridisciplinaires, nous citerons ANDERSON P. W., ARROW K. J. & PINES D.(1988) : « *The economy as an evolving complex system* » Addison-Wesley, Redwood City CA ; Ervin LASZLO & Christopher LASZLO (1993) : « *Le management évolutionniste* » Economica, Paris ; Jean-Louis LE MOIGNE (1990) : « *La modélisation des systèmes complexes* » Dunod, Paris ; Roger P. DECLERCK, Jean-Pierre DEBOURSE & John C. DECLERCK (1997) : « *Le management stratégique. Contrôle de l'irréversibilité* » Les éditions ESC Lille.

¹⁹⁹Au sens de Henri MINTZBERG & ali. (1976) op. cit., p. 246.

des systèmes de traitement de l'information associés à un apprentissage cognitif des acteurs-clés (dirigeants) et des unités stratégiques (planificateurs) dans l'organisation.

Dans un article relativement récent, H. A. SIMON souligne avec obstination que :

« the most important skills required for survival and success in the kind of uncertainty, rapidly evolving world in which we live are (1) skill in anticipating the shape of an uncertainty future, (2) skill in generating alternatives for operating effectively in changed environments, and (3) skill in implementing new plans rapidly and efficiently. These skills have to take a central place in the strategic planning process »²⁰¹

Pour pallier les insuffisances théoriques et pratiques des modélisations normatives classiques, l'équipe de Carnegie-Mellon University procède par des révisions majeurs des prémisses instituant la *rationalité substantive* ou *instrumentale* sans remettre en cause le couple béhavioriste stimulus-réponse²⁰². La recherche heuristique, les améliorations successives par apprentissage individuel et collectif, le concept de *rationalité limitée* ou *procédurale*, font partie des jalons qui tracent cette nouvelle voie vers la recherche de solutions à des problèmes organisationnels uniques, de plus en plus complexes et de moins en moins structurés et structurables. Selon Bertrand MUNIER²⁰³, cette voie « *consiste à essayer plutôt de représenter - et d'améliorer - la façon dont les hommes utilisent leur capacité de raisonnement et de traitement des informations. Au lieu de chercher à désigner une décision ambitionnant*

²⁰⁰ Selon la terminologie de SIMON H. A. & A. NEWELL (1972) : « *Human Problem Solving* » Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

²⁰¹ SIMON H. A. (1993a) op. cit., p. 134-138.

²⁰² Gérard KOENIG (1987, pp. 108-109) : « *La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre* » In « *De nouvelles théorie pour gérer* » Ed. Economica, Paris, 1987.

²⁰³ MUNIER B. (1989, p. 76) : « *Décision* », Ed. ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, Tome VI, Paris 1989, pp. 73- 80.

d'être optimale, il est plus modeste dans les objectifs, mais peut-être plus efficace pour le résultat, de chercher à user d'une procédure de traitement de l'information et de raisonnement plus satisfaisante .»

Qu'elle ait comme origine les limites cognitives, les processus réflexifs, les interactions écosystémiques, les interconnexions contextuelles ou environnementales, l'analyse de la complexité du monde réel des organisations et l'architecture des outils d'aide à la décision nécessitent une triangulation conceptuelle, méthodologique et disciplinaire préalable à toute forme de *modélisation prescriptive* qui se veut utile et durable.

A. A propos de quelques modèles décisionnels de base.

Pratiquement, aucune modélisation décisionnelle qu'elle soit *normative* ou *descriptive*, prise à part, ne peut prétendre à l'intégration parfaite et complète de toutes les variantes susceptibles de prédire avec certitude la diversité du potentiel des comportements d'un individu et moins encore d'un groupe ou d'une firme. Ceci étant, en complément des modélisations économiques traditionnelles, les praticiens et théoriciens des organisations évoquent le besoin d'élaborer un cadre d'analyse pluridisciplinaire intégrant des variantes politiques, psycho-sociologiques, cognitives et organisationnelles. Nous verrons qu'un enrichissement des modélisations *normatives* ou *prescriptives* n'est possible que si les recherches *descriptives* le permettent. Ces dernières visent à examiner et à relever, entre autres, des déterminants sociologiques,

organisationnels et psycho-cognitifs²⁰⁴ qui entourent les acteurs décideurs, structurent leurs représentations et donnent sens à leurs décisions. D'où l'intérêt grandissant pour les recherches sur *les processus de décision* dans les organisations.

1. La modélisation économique ou la rationalité substantive.

De PYTHAGORE à Auguste COMTE et de Blaise PASCAL à J. Von NEUMANN en passant par BUFFON et Daniel BERNOULLI, l'homme de décision avait besoin d'une « *science pour guider et justifier ses actes* »²⁰⁵. Les mathématiques seraient, pour GALILEE et plus tard pour DESCARTES et NEWTON, ce langage qui nous permet de lire dans « *le grand livre de la nature* .» La science fut donc synonyme d'abstraction, d'hypothético-déduction, de chiffres et de calculs, de quantification, de raisonnement et de rationalisation. Du XVIII^e au XX^e siècle, l'unique et dogmatique moyen pour décrire le monde et opérationnaliser nos concepts fut et reste la raison²⁰⁶. Progressivement, suite à des applications et des modélisations linéaires puis dynamiques, les mythes de la rationalité, de la certitude et de la prédétermination avaient fini par envahir les hommes d'État, des institutions politiques et militaires, et enfin les cadres d'entreprises.

Dans une première étape d'évolution, cette conception positiviste de la science engendra des *modélisations prescriptives* ou *normatives*²⁰⁷ sous forme d'équations mathématiques ou probabilistes. L'objectif était d'assister des décideurs

²⁰⁴Nous reviendrons en détail sur certains travaux qui, situés aux limites des sciences cognitives, de la sociologie, de la psychologie et des sciences des organisations, fournissent à la théorie "moderne" de la décision des concepts et des systèmes de mesure capables de décrire l'activité décisionnelle et d'aider les dirigeants dans l'élaboration et dans la mise en oeuvre de choix importants pour la survie de leurs entreprises.

²⁰⁵MUNIER B. (1989), op. cit., p. 74.

²⁰⁶JARROSSON B. (1992) : « *Invitation à la philosophie des sciences* » Ed. du Seuil, collection Points, Paris, 1992.

(joueurs, consommateurs, producteurs) confrontés à des situations de pari ou de choix difficile ; compromettant leur avenir et celui de leurs organisations.

Ultérieurement, des modèles normatifs sous forme de techniques quantitatives « *ont fait une brusque apparition au milieu des années quarante. Cette brusque apparition tenait surtout à des améliorations dans les techniques de mesure, à la disponibilité d'ordinateurs, à un intérêt accru pour les mathématiques appliquées, et au désir d'appliquer des démarches plus logiques aux problèmes de gestion du moment* »²⁰⁸. Précisons que ces techniques sont développées et adaptées pour répondre aux besoins de certains types de dirigeants d'entreprise en quête de contrôle absolu et de maîtrise totale de leurs environnements, sous forme d'applications en matière de gestion de stocks, de choix d'investissement, de détermination de prix ou de choix de localisation géographique. Il n'est pas difficile de remarquer que ces applications déterminent en quelque sorte le comportement de la firme face, respectivement, à ses fournisseurs, ses financiers, ses clients et ses concurrents ; donc son évolution dans le temps et dans l'espace.

Pour illustrer, prenons l'exemple du modèle du « *décideur en avenir certain* .» Ce modèle, bien qu'il ait bénéficié de nombreuses améliorations, résume parfaitement bien la pensée simplificatrice (*vs* complexe) qui est à l'origine de toutes les modélisations visant soit à maximiser les gains, les profits ou, en général, *l'utilité* sous contraintes connues préalablement (budget, temps, coûts, etc.), soit à minimiser les risques répertoriés (pertes en cas de mise, coûts d'investissement, etc.). Pour toutes ces situations le comportement à adopter est prédéterminé par la *fonction d'utilité* qu'il faut

²⁰⁷ Appelé aussi *modélisation rationnelle*, postulant que le décideur se fixe un but unique, des objectifs stables, décide en tenant compte de toutes les alternatives et est parfaitement informé.

²⁰⁸ D'après IRWIN R. D. (1985, p. 116) : « *Les principes du Management* » Traduction de LAVERGNE Ph., Economica, Paris.

maximiser ou minimiser selon les objectifs du décideur, l'ensemble des possibles et des préférences sont présumés, pour les besoins de la modélisation, identifiables et stables. Dès lors, la décision d'un concurrent, d'un producteur ou d'un consommateur, tous présumés rationnels, est plus ou moins facile à deviner.

Cette conception des aides à la décision, dont le problème consiste à résoudre des équations linéaires ou dynamiques sous contraintes de maximisation ou de minimisation données ou révélées, donna naissance à des outils opératoires plus ou moins fiables. Il en est ainsi pour réguler des modes de production, agencer temporellement la réalisation d'une série de tâches, d'opérations ou de projets, déterminer la périodicité des travaux d'entretien pour l'appareil de production, allouer des ressources limitées etc.

Sur le plan stratégique, les résultats d'investigations empiriques sur l'efficacité de ce type de modélisation, notamment le modèle de la planification stratégique et le modèle des coûts-performances à long terme, restent pudiques et mitigés. Quoi qu'il en soit, le bilan dressé dans « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* » par Henri MINTZBERG se veut critique²⁰⁹.

Le mythe de la certitude décisionnelle atteint son apogée avec le développement de la programmation mathématique linéaire et de la recherche opérationnelle qui, au lendemain de la Seconde Guerre, se voulaient généralisatrices et efficaces avant que l'on finisse par admettre, avec la crise des années 70 et des années 80, que la réalité des hommes et de leurs organisations ne peut se réduire à de "simples" équations mathématiques. Si complexes soient-elles, les équations de maximisation de profits ou de minimisation de pertes ou de coûts de tout genre ne peuvent contenir la complexité organisationnelle, quand ce n'est pas les contraintes économiques ou encore

la sphère concurrentielle.

La simulation, la programmation mathématique non linéaire et dynamique sont venues épauler la recherche sur les outils de maîtrise de systèmes organisationnels complexes dont la finalité est incertaine, statistiquement instables, interprétativement ambigus et dont le comportement concret reste largement aléatoire et infiniment décomposable. A l'ère de la complexité et du virtuel toute chose n'est pas égale par ailleurs, les problèmes ne se présentent et ne sont jamais représentés de la même manière par les mêmes décideurs, les alternatives et les domaines du possible ne se prêtent pas aisément à l'exploration et enfin le dirigeant a ses *limites cognitives* et ne peut échapper au commun des mortels.

2. La modélisation procédurale ou la rationalité limitée.

Les prémisses de *la rationalité* revisitées par H. A. SIMON, après plus d'un demi-siècle de méditation épistémologique, d'expérimentations, de publications scientifiques, d'explorations empiriques et d'enseignements théoriques, continuent à susciter des interrogations et des développements autour de cette notion : « *ce qu'elle*

²⁰⁹MINTZBERG H. (1994, pp. 103-167) : « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* » Traduit de l'américain par Pierre ROMELAER, Dunod, paris.

est, mais surtout ce qu'elle fait, et plus encore ce qu'elle peut faire »²¹⁰. Notons au passage, que pour certains auteurs, le divorce de Herbert Alexander SIMON avec les prémisses de la rationalité classique (parfaite), celle qu'il convoitait et glorifiait jadis, n'est pas entièrement consommé.

D'ARISTOTE à Herbert Alexander SIMON, *la rationalité* n'a cessé de dévoiler ses charmes aux penseurs de l'humanité afin de féconder leurs démarches scientifiques et fonder leurs styles de pensées. Bien que la vraie nature de la *rationalité* et ses rapports avec *la raison* n'aient jamais cessé d'interpeller les grands esprits de l'humanité, la distinction établie par H. A. SIMON est, quant à elle, d'une nature révolutionnaire, au sens scientifique de KUHN, tant pour l'économie que pour toutes les activités scientifiques²¹¹, y compris les diverses disciplines constituant les sciences sociales²¹². En effet, pour ce qui est de l'étude des comportements organisationnels et leur modélisation, notamment la prise de décision, le passage d'une *rationalité substantive* à une *rationalité procédurale* implique un changement dans la manière de penser l'organisation (au sens de principe d'ordre et de cadre à l'action sociale concrète et recréée). Au raisonnement basé sur la déduction axiomatique, H. A. SIMON privilégie l'exploration empirique des procédures complexes de la pensée. Il ne s'agit plus de produire des modèles *d'optimisation*, mais de comprendre des enjeux sociologiques, psychologiques et cognitifs d'un *satisfîng* décisionnel, qui n'est pas toujours parfaitement rationnel :

²¹⁰ A propos de l'évolution des conceptions de *la rationalité*, le lecteur trouvera dans l'article de Jean-Louis LE MOIGNE une lecture synthétique très enrichissante. LE MOIGNE J.-L. (1991) : « *Sur la capacité de la raison à discerner. Rationalité substantive et rationalité procédurale. D'ARISTOTE à H.A. SIMON par R. DESCARTES et G.B. VICO* » Note de recherche n°91-24, GRASCE -URA CNRS 935, Université d'Aix-Marseille III.

²¹¹ Idem, p. 3.

²¹² On lira NIOCHE J. P. (1994) : « *Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales* » Revue française de gestion, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 74-78. Ou encore, MARCHESNAY M. (1978) : « *l'apport de Herbert Simon à l'analyse de la firme et de l'industrie* » Revue d'économie industrielle, n°6, 4^{ième} trimestre, pp. 144-148.

« ...toute décision est affaire de compromis. L'alternative qui est finalement décisive ne permet jamais la réalisation totale ou parfaite des objectifs ; elle n'est que la meilleure solution possible dans des circonstances données. L'environnement limite inévitablement les alternatives disponibles et, par conséquent, fixe un seuil au-delà duquel l'objectif ne pourra être pleinement atteint »²¹³.

A propos du modèle "simonien" de la prise et mise en oeuvre de la décision, Bertrand MUNIER relate que les limites cognitives des décideurs associées à la complexité croissante des problèmes de gestion interne, d'organisation et d'environnement, orientent d'une manière progressive la recherche sur les systèmes d'aide à la décision. Ce n'est plus la *décision optimale* qu'on cherche mais les processus de décision. L'approche de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle, telle qu'elle est initiée par H. A. SIMON et sa lignée, est donc concentrée sur « *l'acquisition et le traitement de l'information apparaissant comme plus importants pour prendre une « bonne » décision que la recherche fine illusoire d'une décision en apparence « la meilleure »* »²¹⁴.

Par ailleurs, mais toujours en matière de recherches scientifiques sur les phénomènes organisationnels et les implications pratiques, la conception dualiste de la rationalité établie par H.A. SIMON, *substantive et procédurale*, donnait naissance à une série de recherches et de modélisations organisationnelles à connotation cognitive - et elle continue à féconder de nombreuses interrogations dans des disciplines diverses. Il s'agit de recherches et de modélisations cognitives dans la mesure où elles visent à la fois à décrire et à appliquer le cheminement de la pensée, individuelle ou collective, et son résultat concret dans la vie d'une organisation.

²¹³SIMON H. A. (1988), op. cit., p. 198.

²¹⁴MUNIER B. (1989) op. cit., p. 76.

Pour éclaircir, les *modélisations interactives*, communément appelées systèmes interactifs d'aide à la décision (S.I.A.D.), sont basées sur l'heuristique et les boucles d'apprentissage cognitif. En effet, en introduisant par étapes successives les éléments d'un brassage extraordinaire de faits et de valeurs, d'intérêts, d'intentions (explicites et implicites), de connaissances, d'opinions, de jugements, etc., le décideur en situation incertaine apprend à opérer des choix satisfaisants par sélection, classement et divers processus cognitifs complexes (dont les processus d'apprentissage).

Une autre série d'applications de la recherche sur le raisonnement et le cheminement de la pensée dans la résolution de problèmes nous est véhiculée par le concept de *cartes* ou *schémas cognitifs*²¹⁵. Le principe des cartes cognitives consiste à repérer, dans un premier temps et à la manière d'un topographe, la façon dont un décideur confronté à l'incertitude et à l'ambiguïté informationnelle dans l'organisation structure mentalement sa connaissance afin de se représenter les éléments déterminants de ses environnements socioprofessionnels²¹⁶. Ensuite, il convient d'agir sur cette configuration mentale, schéma cognitif ou structure représentationnelle, supposée plus ou moins dynamique, afin de faciliter le traitement de l'information. Enfin, cerner les déterminants de la décision finale, jugée adéquate avec l'univers cognitif du décideur²¹⁷.

Au-delà des deux types de modélisations évoqués précédemment, les systèmes interactifs d'aide à la décision et les approches par cartographies cognitives, et

²¹⁵Comme dans le cas des disciplines naissantes ou en croissance rapide, la terminologie issue des sciences cognitives et appliquée par les chercheurs en sciences des organisations est très évocatrice. On lira WALSH J. P. (1995), op. cit., p. 284.

²¹⁶STARBUCK W. A & MILLIKEN F. J. (1988) : « Executives Perceptual filters: What they notice and how make sense. (In HAMBRICK (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for studying Top Managers*. JAI Press Inc. Greenwich. CT. 1988, pp. 35-65). Voir aussi SCHWENCK C. R. (1984) : « *Cognitive simplification process in strategic decision making* » *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp. 111-128.

²¹⁷Nous reviendrons sur l'approche cognitive de la décision au sein du chapitres VI et VII.

après avoir passé en revue une grande quantité de travaux de recherche, nous avons l'impression que les préoccupations utilitaires restent largement devancées par des questions plus fondamentales et des considérations épistémologiques et éthiques existentielles. Nous résumons ces préoccupations par deux sortes de problématiques.

La première dépasse le cadre de notre réflexion, elle est d'un ordre éthique : y aura-t-il une pensée quand l'homme aura fini de scruter les sentiers du génie humain ? Autrement dit, nous rejoignons Lucien ISRAËL dans ses préoccupations « *quelle serait l'histoire d'une espèce qui aurait atteint la connaissance parfaite ?* » Quelle serait la part du naturel et de l'artificiel dans le raisonnement et le comportement humain ? Qu'en est-il des risques de manipulation et d'endoctrinement systématique ?... Ce ne sont certainement pas les questions qui manquent mais les éléments de réponse qui font cruellement défaut.

La deuxième série d'interrogations consiste à vérifier la validité des transpositions de concepts de *l'individu à l'organisation*. Nous pensons que les nouveaux paradigmes de la cognition, réunissant les *approches cognitives managériale organisationnelle et socio-cognitive de l'organisation*, sont porteurs d'espoirs de validité théorique et empirique. Nous examinerons cette validité au début du chapitre VI.

B. Les approches par les *processus de décision*.

En sciences sociales, la recherche sur les *processus de décision*, initiée par les expériences de E. TOLMAN (1938) et approfondie par le modèle canonique de H. A. SIMON (cf. Graphique II-4, page 202), est venue désillusionner les utilisateurs hâtifs de certains modèles rationnels de la théorie de la décision appliquée aux organisations. Par ailleurs, les tendances simoniennes permettent à la théorie de la décision de sortir de l'impasse épistémologique et disciplinaire dans laquelle « *de nombreuses utilisations*

abusives »²¹⁸ l'ont introduite.

Ceci étant, la piste cognitive est une conséquence logique de la "rigueur" normative et "universaliste" des classiques de la « Décision. » En expliquant la diversité des comportements d'entreprise par des modèles standards de maximisation sous contraintes les classiques négligent les effets de toute forme de créativité et d'intelligence infralogique dans le processus de prise et mise en oeuvre de décision. Effectivement, en pratiquant l'économie d'une recherche sur des déterminants plus complexes et en renonçant à toute explication par la diversité biologique, psychocognitive, psycho-sociologique des acteurs stratégiques dans l'organisation, et à force de pousser la rationalisation instrumentale à l'extrême et à dépouiller l'action managériale et la vie des organisations de ce qui anime leurs structures et leurs dynamiques, la théorie classique de la décision s'est mise en marge de la réalité de son objet d'analyse. Les positivistes qui se référaient à cette théorie au lendemain de la Seconde Guerre, sous prétexte de rigueur méthodologique et de scientificité axiomatique, préféraient passer sous silence les pratiques tâtonnantes et les convictions profondes des cadres décideurs. De surcroît, ils ne faisaient allusion, ni de près ni de loin, aux véritables "générateurs" d'énergie humaine que sont les sentiments, les émotions²¹⁹, les passions, les valeurs chaleureuses et les jugements²²⁰, dans leurs modélisations. De même, peu d'attention était accordée aux inter-agissements des acteurs décideurs avec la réalité qui les

²¹⁸Voir B. MUNIER (1989, p. 76) : « *Décision* », Ed. ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, Tome VI, Paris 1989, pp. 73- 80.

²¹⁹Les résultats obtenus par le neuroscientifique américain Antonio DAMASIO (1995) : « *L'erreur de Descartes. La raison des émotions* », Ed. O. Jacob, Paris, à propos des effets de l'émotion sur le raisonnement et le comportement décisionnel viennent confirmer en quelque sorte les hypothèses de Herbert A. SIMON (1987, op. cit.) sur le rôle de l'intuition et de l'émotion dans la prise de décision managériale.

²²⁰Dans son ouvrage désormais célèbre, K. E. WEICK (1979 pp. 239-240) : « *The social Psychology of Organizing* », formule sa critique du modèle organisationnel comme suit : " The organizing model is relatively cool. Passion is at a premium in it partly because there' s seemingly so small an amount of it. Emotion, serachings, frustrations, heat, fury, joy, delight, depression, and moodiness, all prominent enough parts of organizational life, are hard to find."

entourent et aux influences mutuelles qui conditionnent leurs visions et leurs perceptions. Comme corollaire logique, on a occulté les sphères de décision et perdu de vue l'acteur décideur.

Qu'en est-il du libre arbitre du décideur ? De ses préférences, de leur formation et altération dans le temps et l'espace ? Des résultantes de ses inter-gissements avec les autres décideurs ? De ses styles de perception et d'interprétation ? Des biais et limites caractérisant sa réflexivité et son action face à la complexité du monde réel ? Cette batterie de questions nous incite à dépasser le formalisme classique de la théorie de la décision pour améliorer notre connaissance en matière de comportement organisationnel.

En effet, analyser le comportement (la dynamique) d'une organisation par une approche décisionnelle revient à explorer la relation dialectique entre *les représentations* et *les actions* des participants engagés dans la vie organisationnelle. Ces explorations doivent tenir compte, entre autre, des visions, des perceptions et des interprétations de ce qui nous apparaît comme l'unique et véritable détenteur de marge de liberté incompressible, propagateur et réducteur à la fois d'ambiguïtés et de complexité, opérateur de possibles et créateur d'alternatives, concepteur de plans à court terme et porteur de projets à horizon lointain, capable de renouveler ses représentations du réel et d'agir sur les représentations d'autrui²²¹: l'acteur décideur et le processus de décision qu'il développe. Il n'est pas imprudent de voir dans tous ces éléments - et rien que ces éléments - une matière première pour une réflexion plus profonde sur des déterminants de l'évolution des firmes relevant de *la cognition humaine et des processus individuels et collectifs de prise de décision*.

Pour ce faire, il convient d'examiner de près ce qu'on entend par *Décision*

²²¹Voir Bernard ROY & Denis BOUYSSOU (1992) op.cit. p. 456.

quand on emprunte la voie cognitive de la recherche sur les *processus de décision*.

1. La décision ? Un postulat épistémologique.

A l'inverse de la théorie classique qui postule *l'objectivité* de la «*Décision*», les approches les plus récentes reconnaissent plutôt son caractère *conceptuel et discutable*²²². Selon Robert CHIA²²³, de la rupture amorcée par Chester I. BARNARD avec les principes classiques et déterministes du Taylorisme est née une conception plus large de la *Décision* et de l'activité décisionnelle dans les organisations. Toutefois, quelques présomptions comme celles sous-jacentes à la rationalité, au choix, à l'intentionnalité, aux alternatives et aux conséquences continuent à nourrir les débats académiques et à susciter de nombreuses controverses. Par contre, les aspects cycliques et linéaires permettant la résolution rationnelle des problèmes - tous les problèmes - par un décideur identifiable et parfaitement informé ne sont plus d'actualité.

En fait, de Chester I. BARNAD (1938) à James G. MARCH (1994) en passant par l'empirisme de Andrew M. PETTIGREW (1987), de Henri MINTZBERG et ses collaborateurs (1976, 1990), de James B. QUINN (1988) et bien d'autres chercheurs, les constats empiriques et les tentatives de conceptualisation ne cessent de souligner l'ambiguïté et l'interchangeabilité de certains concepts proches de la *Décision*, notamment *le choix, l'action et le changement stratégique*. A travers sa «*déconstruction ontologique*» de la «*Décision*», Robert CHIA démontre l'intérêt d'une conception explicative du concept. Il note à ce propos :

« ... 'decision-making' is better understood as an explanatory

²²²On lira KOENIG G. (1981) : « *La théorie de la décision : luxe ou nécessité ?* » *Direction et Gestion*, n°5, 1981, pp. 11-24.

²²³CHIA R. (1994) : « *The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis* » *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n°6, November, pp. 781-806.

principle created by decision theorists and researchers to help them make sense by providing plausible connections between different aspects of observed behavior... Deconstructing the concept of 'decision' is a 'ground clearing' exercise intended to pave the way for a more symmetrically naive approach to understanding the day-to-dayness of human activities as ongoing collective accomplishments rather than as a consequence of individual intentional choices. It is the decentring of the assumption of autonomous human agency which lies the heart of this entreprise »²²⁴

Mais ce constat amène J. LAURIOL à s'interroger sur « *l'objet d'analyse pertinent de la prise de décision dans les organisations* »²²⁵.

A l'instar de H. A. SIMON²²⁶, de J. C. HENDERSON et P. C. NUTT²²⁷ ou de J. W. FREDRICKSON²²⁸, certains auteurs focalisent leurs efforts d'analyse sur les étapes et les phases successives que doivent franchir des dirigeants dans l'accomplissement d'une activité décisionnelle. Ainsi, les notions de *discrétion* et de *choix* marquent la contribution intentionnelle et active des décideurs à un processus de formulation de choix et de mise en oeuvre.

Alors que d'autres, notamment A. M. PETTIGREW, H. MINTZBERG et J. WATERS, J. G. MARCH, voient dans la continuité /discontinuité des choix et des engagements des membres de l'organisation dans l'action une manière à la fois de

²²⁴Idem, p. 794 et p. 804.

²²⁵LAURIOL J. (1995, p. 5) : « *Décision et action stratégique* » Revue de gestion des ressources humaines, n°17, novembre 1995, pp. 5-24.

²²⁶SIMON H. A. (1960, p. 1) : « *The New Science of Management Decision* » New York: Harper & Row.

²²⁷HENDERSON J. C & NUTT P. C. (1980) : « *The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior* » Management Science, Vol. 26, n° 4, 1980, pp 371-386.

²²⁸FREDRICKSON J. W. (1986) : « *An Exploratory Approach to Measuring Perceptions of Strategic Decision Process Constructs* » Strategic Management Journal, Vol. 7, n° 5, 1986, pp. 473-783.

décider et de mettre en oeuvre des décisions²²⁹.

L'action et l'engagement à l'action étant retenus par la majorité des chercheurs se réclamant de la lignée de H. A. SIMON pour décrire et comprendre les processus d'émergence, de formation, de formulation et/ou de mise en oeuvre de choix stratégiques ainsi que les output de ces choix. Notre thèse s'inscrit donc, dans cette perspective réaliste qui lie le comportement concret, observable, d'une firme à une décision implicite ou explicite, consciente ou inconsciente, cohérente ou paradoxale, élaborée ou induite. Un cadre d'analyse qui met en relation le cheminement de la pensée dans la résolution de problèmes stratégiques et l'accomplissement dans l'action concrète.

Comme suite logique, par *processus de décision* nous entendons *le système d'information, d'action et de réflexion que les dirigeants développent pour agir sur des événements, sur des contextes et sur des situations qu'ils perçoivent comme étant décisifs pour la pérennité de leurs entreprises*. Le terme "décisif" étant employé au sens du "changement stratégique" de la définition que nous proposons l'empirisme de A. M. PETTIGREW et l'incrémentalisme de J. QUINN. Pour l'un comme pour l'autre, la trajectoire d'évolution d'une firme est esquissée par ce qui émerge dans l'action et prend sens dans un contexte de causalités.

Comme cadre épistémologique, notre étude s'inscrit parmi les thèses avançant l'idée d'un incrémentalisme décisionnel à la base des changements progressifs et/ou profonds dans les entreprises. Cette idée rejoint les travaux initiés par C. LINDBLOM en 1959 et creusés trente ans plus tard par J. B. QUINN, H. MINTZBERG et R. M. JAMES. Elle consiste à dire que c'est par tâtonnement systématique, des

²²⁹Soulignons que des différences subtiles différencient ces auteurs au niveau de la définition du phénomène étudié, en l'occurrence la décision. Voir BUTLER R. (1990) : « *Decision-making research : its uses and misuses* » Organization Studies, Vol. 11, n°1, 1990.

ajustements marginaux, des corrections continues des actions occasionnées par des événements, des crises, des opportunités et/ou des visions que les cadres dirigeants marquent profondément ou superficiellement l'allure des trajectoires d'évolution de leurs entreprises²³⁰.

Par ailleurs, la complexité des réalités organisationnelles ne favorise guère les observations régulières et continues de ce qui pourraient constituer les éléments d'une modélisation parfaite des comportements décisionnels réels. L'imbrication des dimensions bureaucratiques (fragmentation de la décision en fonction des composantes spécialisées formant l'organisation et leur importance particulière)²³¹, politiques (la distribution du pouvoir à l'échelle inter- et intra-organisationnelle et l'importance de la négociation entre les acteurs influents)²³², psychologiques (relatifs aux phénomènes de résistance aux changements, à l'aversion pour l'incertitude et à l'apprentissage par incrémentation)... nous disions l'imbrication de ces dimensions, entre autres facteurs, empêche toute tentative de modélisation visant à décrire la réalité dans toute sa grandeur. A en croire Thomas L. SAATY «... *Dans un réseau aussi complexe de facteurs, les causes premières et les effets ultimes ne peuvent être identifiés aisément. Notre intelligence n'a pas encore évolué jusqu'au stade où nous pourrions percevoir clairement ces relations lointaines et résoudre facilement des problèmes aussi importants que l'énergie nucléaire, le commerce international ou la réglementation relative à la protection de l'environnement.* » Dès lors, un choix paradigmatique s'impose à nous.

²³⁰Nos postulats de recherche sont explicités au sein du chapitre I.

²³¹ALLISON G. L. (1971) : « *Essence of Decision* » Little Brown.

²³²De nombreux travaux sont venus approfondir le modèle politique, nous citerons le modèle de la *coalition politique* de R. M. CYERT & J. G. MARCH (1963), le modèle de *groupthink* de JANIS I. L. & MANN L. (1977) et le modèle de l'escalade des engagements de STAW (1981).

2. Un paradigme : Les approches cognitives de la décision.

Si la recherche des années 70 était plutôt concentrée sur l'allocation optimale des ressources de l'entreprise, conformément à la théorie des transactions d'Oliver WILLIAMSON, ou l'emprise de l'environnement externe de l'organisation sur celle-ci, conformément aux suggestions du paradigme de la sélection naturelle (ou l'écologie des communautés d'organisations) de HANNAN et FREEMAN²³³, les tendances que les années 80 ont amorcées sont d'une coloration cognitive.

En effet, le développement des sciences et de la psychologie cognitives sont à la base d'un paradigme réconciliant et prometteur²³⁴. L'idée est de dépasser les clivages traditionnels concernant la nature délibérée ou émergente, élaborée ou induite, de la décision dans les entreprises ainsi que de ses processus de formation ou de formulation. L'approche en question consiste à croiser des éléments d'analyse issus de la recherche scientifique sur l'interactivité des styles réflexifs et des modes opératoires d'acteurs organisationnels.

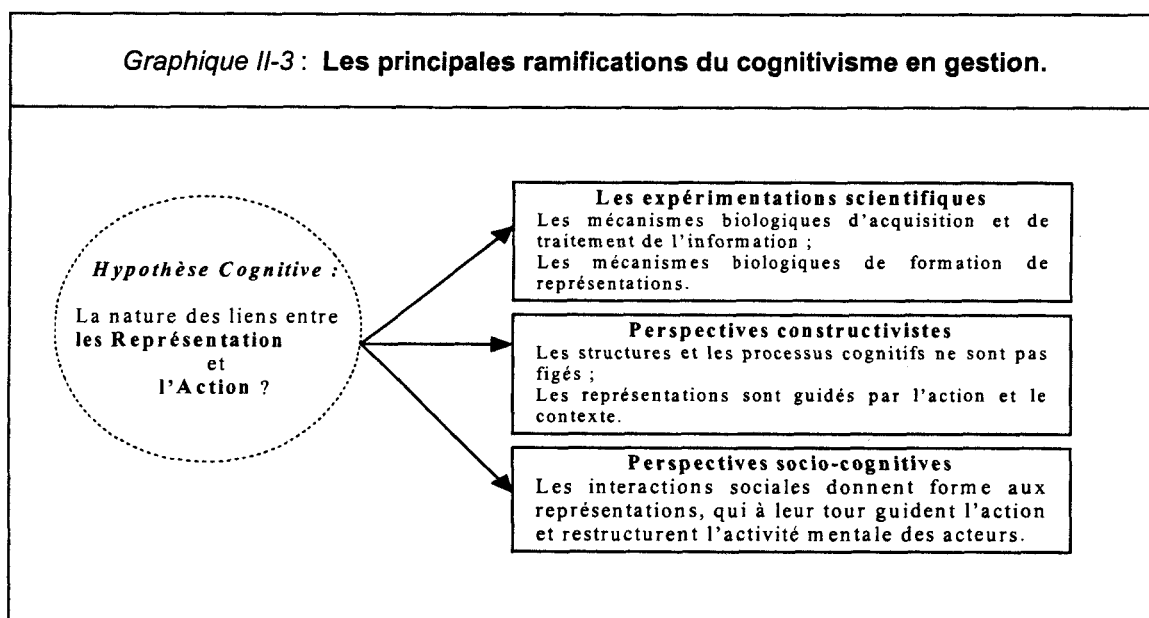
En psychologie cognitive, l'hypothèse de base de ce "nouveau" paradigme privilégie la nature des relations qui (re)lient l'Être pensant à son Objet et à l'action concrète qu'il développe dans un contexte vécu. Comme le font remarquer Piero AMERIO et Norma PICCOLI, « *dans le domaine de l'expérience sociale concrète, les processus cognitifs apparaissent constamment branchés sur des processus d'action. Il est difficile d'imaginer qu'un individu puisse traiter l'information qui lui parvient du contexte d'action sociale (...) indépendamment des actes qui le relie à ce contexte de*

²³³Le lecteur trouvera dans l'ouvrage de VAN DE VEN & JOYCE (1992) une tentative de topographie lisible des différents courants de recherche sur les organisations et leurs comportements, notamment l'article de VAN DE VEN A. H. & ASTLEY W. G. (1992), op. cit., pp. 427-475

²³⁴Afin de contribuer au processus de validation théorique de notre démarche, nous avons explicité en partie nos choix paradigmatiques au sein du chapitre I. Nous consacrons les lignes qui suivent au développement de la partie restante.

façon matérielle et/ou symbolique »²³⁵. Donc, l'action concrète nous renseigne sur la façon dont l'Être pensant (sujet) interprète, se représente et produit de la connaissance sur la Réalité (son objet) qui l'entoure. Les supports physiques qui permettent à cet Être pensant d'entrer en relation avec son Objet sont ses *structures* et ses *processus cognitifs*²³⁶.

Par extension hypothétique, les ramifications du cognitivisme se sont prolongées aux disciplines formant les sciences des organisations. Nous en distinguons trois branches largement structurées. Le Graphique II-3, ci-après, nous aide à les représenter en fonction de leurs préoccupations majeures.



Par analogie, les tendances scientifiques et expérimentales en matière de recherche sur la cognition humaine trouvent un écho positif chez les chercheurs en sciences des organisations. Cette première catégorie de perspectives cognitives dites scientifiques, par référence à la méthodologie empruntée, focalise ses investigations sur

²³⁵ AMERIO P. & DE PICCOLI N. (199x, p. 23) : « Représentation et action dans le contexte social » In Perspectives cognitives et conduites sociales, Vol. 3, pp. 23-43.

les *structures cognitives* des dirigeants : leur mémoire à court et à long termes, leurs registres sensoriels, leurs schémas mentaux ainsi que leurs cartes cognitives. De même, une attention particulière est accordée aux *processus cognitifs* de ces mêmes unités de recherche : la perception, la représentation, la mémorisation, les computations, les inférences, etc. Un des présupposés qui fondent les perspectives cognitives scientifiques consiste à définir objectivement les processus de décision et percer expérimentalement les secrets de la performance décisionnelle. Les travaux de H. L. FROMKIN, de S. STREUFERT, de H. W. HENDRICK et de R. E. QUINN sont parmi les plus cités en la matière.

En complément de l'objectivité cognitive (celle des *structures* et des *processus cognitifs* des acteurs), la notion de *représentation sociale*, introduite officiellement au début des années soixante par S. MOSCOVICI²³⁷, confère à *l'action* et au *contexte social* un rôle heuristique significatif dans l'appréciation des choix et des comportements effectifs des acteurs engagés dans la vie sociale. Il n'est pas inutile de rappeler que dès 1898, Émile DURKHEIM²³⁸ donna à la notion de *représentation* ses dimensions sociologiques et psychologiques contemporaines. En effet, les développements les plus récents de la psychologie sociale sont venus confirmer l'importance des éléments subjectifs qui naissent dans le quotidien des interactions sociales et qui sont partiellement indépendants des structures et des processus cognitifs individuels. Partiellement indépendants, parce que la compréhension, la construction et

²³⁶ Précisons, à l'instar de Claude BONNET, Rodolphe GHIGLIONE & Jean-François RICHARD, que les notions de *structures* et de *processus cognitifs* reposent sur des présupposés relatifs au traitement de l'information par l'organisme humain. Voir Claude BONNET & alii. (1989, p. XI) : « *Traité de psychologie cognitive* » Tome 1, Dunod, Paris.

²³⁷ Cité par Jean-Claude ABRIC (1994, p. 7) : « *Pratiques sociales et Représentations* » Puf, 1er édition, Paris.

²³⁸ DURKHEIM E. (1898) : « *Représentations individuelles et représentations collectives* » Revue métaphysique et morale, VI, pp. 273-302.

la production de sens qui guident l'action, ne résultent pas uniquement d'activités purement cognitives. Des nombreuses et complexes interactions qui caractérisent un champ social tel que l'entreprise émergent des discours, des pratiques, des idées, des valeurs, des idéologies, des cultures et des schèmes de pensée qui recadrent les conduites des acteurs sociaux et donnent sens à leurs comportements.

Il en résulte que la compréhension des comportements effectifs des systèmes sociaux (*i.e.*, l'organisation) supposent, d'une part, la découverte préalable des mécanismes « *hypothétiques de l'esprit* », comme avancé par U. NEISSER²³⁹. D'une autre part, l'intégration dans l'analyse des « *formes qui sont produites par la vie quotidienne* » et les interactions permanentes des acteurs entre eux et à travers leurs actions, comme suggéré par S. MOSCOVICI²⁴⁰ et G. N. FISCHER²⁴¹.

Appliquée à la recherche sur les organisations, comme systèmes sociaux complexes, *l'hypothèse cognitive* stipule que la compréhension des comportements organisationnels et des phénomènes qui y prennent place suppose deux choses. La première est d'avoir une connaissance préalable des mécanismes cognitifs régissant l'acquisition et le traitement de l'information par ceux que M. W. McCALL et R. E. KAPLAN désignent comme des « *information workers* »²⁴². La deuxième est de voir dans ces mécanismes un guide pour l'action concrète des acteurs engagés dans la vie organisationnelle, à travers leurs systèmes d'information et de décision, comme nous le suggère Jean-Louis LE MOIGNE²⁴³.

²³⁹NEISSER U. (1976, p. 7) : « *Cognition and Reality : Principles and Implications of Cognitive Psychology* » New York, Freeman.

²⁴⁰Cité par AMERIO P. & N. PICCOLI (199x, p. 24), *op. cit.*

²⁴¹FISCHER G. N. (1986, p. 118 et s.) : « *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* » Dunod/PUM, 1986.

²⁴²McCALL M. W. & KAPLAN R. E. (1985, 14) : « *Whatever it Takes : Decision Makers at Work* » Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

²⁴³LE MOIGNE J. L. (1994) : « *L'information forme l'organisation qui la forme* » Sciences de la société, n°33, Octobre , pp. 15-24.

En effet, en postulant que toute décision s'inscrit dans un contexte d'action et de réflexion spécifique et complexe²⁴⁴, qu'elle requiert des systèmes d'information, d'interprétation et de représentation appropriés²⁴⁵ et qu'elle mobilise un cheminement conditionné²⁴⁶ et spécialisé²⁴⁷ de la pensée individuelle, la recherche sur la **cognition des cadres dirigeants** devient pertinente, sinon nécessaire, pour un enrichissement des contenus interrogatifs d'une réflexion sur les phénomènes liés à la dynamique des entreprises.

Sur le plan méthodologique, à l'instar de H. A. SIMON, considérer les organisations comme lieux de traitement de l'information et substrat de ce traitement, en même temps, soulève la question des capacités mentales, matérielles et psychologiques que requiert le traitement de la complexité des situations réelles. Cela étant, l'organisation (comme entité juridique et état d'ordre : système social hiérarchisé) n'est pas réduite à une simple machine rationnelle et computationnelle, où les outputs sont une fonctionnelle des inputs et des prémisses qui régissent le traitement rationnel parfait. Par ses actions quotidiennes dans l'organisation, la composante humaine (vs inerte et inanimée) introduit la subjectivité, la créativité, la différenciation et la réification. Cette action, comme démontré par les psycho-sociologues Piero AMERIO et Norma DE PICCOLI :

²⁴⁴MARCHAIS-ROUBELAT A. (1995), op. cit.

²⁴⁵DAFT R. L. & K. E. WEICK (1984), op. cit.

²⁴⁶A propos du conditionnement cognitif nous nous référons aux travaux de MINTZBERG, RAISINGHANI & THEORET (1976) ou encore aux analyses de STARBUCK & MILLIKEN [1988, cité par WIERSEMA & BANTEL (1993, p. 485)] : « *Managers' perceptions of reality and problem-solving frameworks reflect their backgrounds and institutional experiences* »

²⁴⁷Le terme "spécialisé" est employé ici pour faire allusion à la notion de *l'asymétrie cérébrale* et son exploitation par les chercheurs en sciences de gestion. Cette notion fait l'objet d'un développement synthétique dans le chapitre VI. On lira l'article de Henri MINTZBERG (1976) : « *Planning on the Left Side and Managing in the Right* », Harvard Business Review, July-August, 1976, pp. 49-58, MINTZBERG (1994, p. 329 ; pp. 392-395) : « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Dunod, ou encore MINTZBERG (1990, pp. 93-123) : « *Le Management. Voyage au centre des Organisations* », Ed. D'Organisation, Paris.

« suppose un acteur, un être capable de se faire une représentation de la situation telle qu'elle est et telle qu'elle pourra devenir à la suite de son intervention : une intervention qui se griffe sur des buts et sur des décisions, si élémentaire que soient les premiers et étroits les marges de liberté des secondes... l'action démarre nécessairement d'une tension vers le futur provoquée par une opération cognitive de comparaison entre l'état présent et un possible état futur de la situation : une comparaison qui peut être quelquefois à peine ressentie et quasi-automatique »²⁴⁸.

Par conséquent, il serait épistémologiquement biaisé d'étudier ces processus de décision comme étant parfaitement rationnels. D'où l'intérêt de la distinction épistémologique établie par H. A. SIMON en matière de rationalité et précisément, de son modèle de la *rationalité limitée*. Ce concept « met l'accent sur les limites de la capacité cognitive individuelle »²⁴⁹ et substitue le *satisfacum* à l'*optimum* dans toute démarche visant la production de connaissances utiles à l'activité décisionnelle dans l'entreprise. Il s'agit là d'une autre catégorie de modélisation. Elles sont dites *descriptives* (vs *normatives* ou *prescriptives*), et visent une compréhension globale de l'organisation à partir des activités et des comportements décisionnels des dirigeants : les processus de formation des choix et d'engagement dans l'action.

L'examen des résultats expérimentaux des fondateurs spécialisés dans l'étude des processus de traitement de l'information chez les êtres humains, tels H. A. SIMON (1945, 1955, 1958), G. A. MILLER (1956), U. NEISSER (1967), R. SPERRY (1968), nous impose une conclusion unanime : l'individu est limité dans ses capacités de traitement de l'information.

Par extension hypothétique et analogie méthodologique, des chercheurs

²⁴⁸AMERIO P. & DE PICCOLI N. (199x), op. cit., p. 26.

spécialisés dans l'étude des comportements des organisations, tels R. M. CYERT et J. G. MARCH (1963), R. STAGNER (1969), A. TVERSKEY et D. KAHNEMAN (1974), B. A. TURNER (1976), H. MINTZBERG, D. RAINSHINGANI et A. THEORET (1976), L. LARWOOD et W. WHITTAKER (1977), K. E. WEICK (1979), R. D. MASON et I. MITROFF (1981), S. KEISLER et L. SPROULL (1982), J. H. BARNES (1984), C. R. SCHWENCK (1984), M. W. McCALL et R. E. KAPLAN (1985), W. A. STARBUCK et F. J. MILLIKEN (1988), E. J. ZAJAC et M. H. BAZERMAN (1991), E. ABRAHAMSON et C. J. FOMBRUN (1993) ainsi que beaucoup d'autres, voient dans la recherche sur les processus de décision et les capacités humaines de traitement de l'information une nouvelle voie consacrant la centralité des managers dans l'explication de la dynamique des organisations.

En résumé, de l'intersection d'une recherche sur le fonctionnement du cerveau humain et d'interrogations sur les comportements d'une organisation, le paradigme cognitif retient un thème central : *la décision managériale*. La démarche consiste à scruter l'univers du décideur, à décrire les étapes qu'il emprunte et la nature des déterminants de sa décision. Le paradigme cognitif nous invite à lier l'action concrète au mode réflexif des participants dans la vie organisationnelle et au contexte dans lequel le comportement de l'entreprise a eu lieu, donné ou pris sens.

3. Les processus de décision.

Au-delà de la problématique de l'optimisation et de la satisfaction que soulèvent respectivement le modèle monorationalnel (appelé aussi modèle de l'acteur

²⁴⁹FORGUES B. (1993) : « *Processus de décision en situation de crise* » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, directeur A. R. THIETART, Paris 9.

unique) et le modèle de la rationalité limitée (désigné par le modèle de l'acteur unique cognitif)²⁵⁰, les contenus interrogatifs d'une recherche empirique sur la manière dont les organisations abordent réellement l'incertitude, les risques, l'ambiguïté et repèrent des choix pratiques s'étendent à d'autres points. Nous en avons recensé quelques-uns :

- *L'intentionnalité* : la décision finale (mise en oeuvre) se confond-elle avec la décision adoptée formellement par l'organisation ? Si non, d'où viennent les écarts ? Comment explique t-on l'émergence d'éléments importants ?
- *La délibération* : existe t-il réellement un moment décisif ? Qui décide en fin de compte ? La décision individuelle donnerait-elle le même résultat que celle entreprise collectivement ?
- *Les étapes* de décision : y a t-il vraiment un ordre d'enchaînement dans le processus de décision ?
- *Les styles* de décision : la résolution des problèmes organisationnels, structurés et non structurés, nécessite t-elle des approches différentes de la part des managers ? Mobilise t-elle des capacités et des processus cognitifs différents ?

Résultats de longues années de recherche sur la problématique de la décision chez les individus et les groupes organisés, le "*garbage can*" de James G. MARCH et ses collègues et le modèle canonique de Herbert A. SIMON resteront à jamais les deux extrémités d'un continuum décisionnel allant respectivement d'un anarchisme procédurale à une linéarité séquentielle en passant par des processus parallèles et combinatoires complexes. A l'exception de la démarche que Henri MINTZBERG et ses collègues de McGill University empruntent, c'est autour de ces deux modèles organisationnels que les interrogations oscillent et se différencient peu²⁵¹, en matière de recherche sur le "*comment*" de la Décision dans les systèmes organisés.

²⁵⁰STRATEGOR (1993, p. 447) : « Stratégies, Décision, Identité » 2e édition, Interéditions, Paris, 1993.

²⁵¹FORGUES B. (1993, p. 32) : « *Processus de décision en situation de crise* » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, directeur A. R. THIETART, Paris 9.

Issu d'une longue observation empirique, le modèle dit « *garbage can* » de M. D. COHEN, J. G. MARCH et J. P. OLSEN²⁵² rompt les liens avec les prémisses de l'optimum qui fondent la rationalité des choix et l'enchaînement des étapes de décision. Ainsi, il est avancé par ces auteurs que la Décision n'est rien d'autre que des *rencontres fortuites de flux* permanents parcourant l'organisation. Ces flux sont : des *opportunités de choix*, des *problèmes*, des *solutions* et des *participants*, guidés par l'action « *irréfléchie, qui se déploie sous l'influence de règles, programmes, habitudes, croyances et idéologies* »²⁵³. Cette vision de la Décision dans les organisations est dite anarchique. Elle stipule l'indépendance des flux ainsi que leur irrégularité et constate l'incohérence des choix et des pratiques observables dans les organisations.

A l'opposé du « *garbage can* », nous trouvons un paradigme cherchant à ordonner le processus de décision et à rétablir ses nombreuses et complexes dépendances. En effet, à l'instar de Chester I. BARNARD²⁵⁴, le modèle canonique de H. A. SIMON révèle l'importance d'explorer les dimensions organisationnelles, individuelles, psychologiques et sociologiques des participants actifs dans l'organisation : les décideurs. Rappelons que de l'observation empirique et de l'approche expérimentale que développa H. A. SIMON dès 1948 est née la recherche scientifique sur les environnements psychologiques et cognitifs de la décision organisationnelle.

L'organisation étant conçue comme une agrégation de sous-unités spécialisées pensantes (*thought and value*) et agissantes (*acts and facts*) face aux

²⁵²COHEN M. D., MARCH J. G. & OLSEN J. P. (1972) : « *A Garbage Can Model of Organizational Choice* » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, n°1, pp. 1-25.

²⁵³STRATEGOR (1993) op. cit., p. 459.

²⁵⁴Dans « *The Functions of the Executive* » BARNARD (1938, op. cit.) consacra trois chapitres à la jonction entre les dimensions individuelles et organisationnelles de tout système organisé. Ainsi, le chapitre II fut intitulé « *The Individual and Organization* » (pp. 8-21). Ensuite, le chapitre IV examina la dimension psycho-sociologique de l'organisation et de ses membres (pp. 38-45). Enfin, le chapitre XIII où BARNARD explora « *The Environment of Decision* » (pp. 185-199) pour démontrer l'intérêt d'une distinction des processus décisionnels personnels et individuels des processus collectifs et organisationnels.

contraintes organisationnelles et/ou environnementales. Les comportements des sous-unités sont conditionnés psychologiquement par l'application de règles (*rules*) et de procédures de fonctionnement. A leur tour, ils conditionnent le comportement du Tout (l'organisation elle-même).

Face à la complexité des situations réelles, la principale activité des participants dans la vie des sous-unités consiste à chercher des solutions *satisfaisantes* aux problèmes de l'organisation (les contraintes). Cette activité forme « *la décision* » au sens large du concept. Le déjà vu, le standardisé, le progressivement appris et/ou occasionnellement reproduit orientent les efforts de recherche de solutions et améliorent graduellement les capacités décisionnelles des individus et des groupes chargés d'analyser des problèmes, de concevoir des solutions, d'en choisir une qui soit satisfaisante et d'évaluer les conséquences des actions engagées.

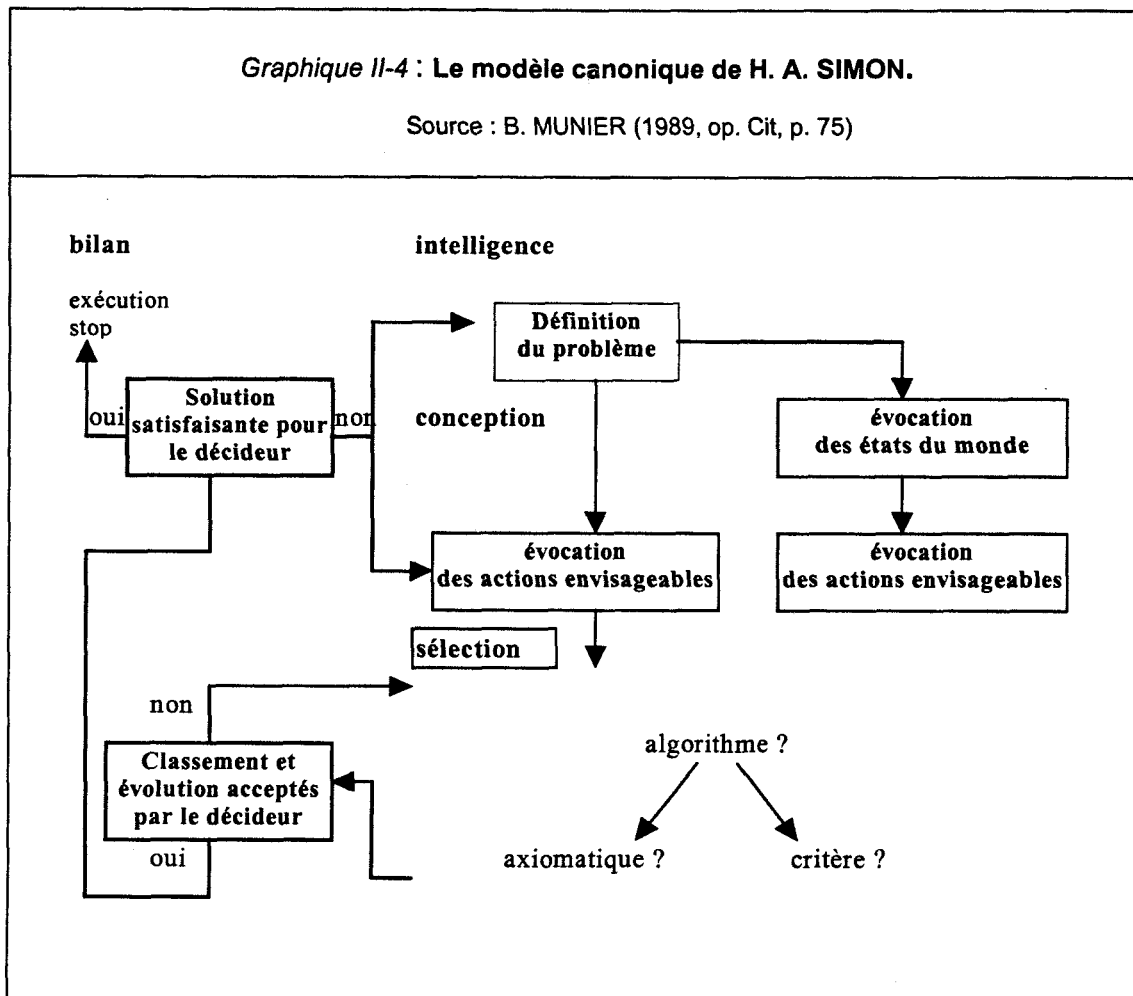
Ainsi, de l'observation empirique des pratiques des gestionnaires²⁵⁵ est né un modèle à quatre phases que Bertrant MUNIER résume comme suit²⁵⁶ :

- 1^{ère} phase : une phase de diagnostic d'un problème et d'exploration-reconnaissance des conditions dans lesquelles il se pose : c'est *la phase d'intelligence* ;
- 2^{ème} phase : une phase de conception et de formulation de voies possibles offertes à la résolution du problème : c'est *la phase de conception* ;
- 3^{ème} phase : une phase de choix d'un mode d'action particulier parmi les actions possibles : c'est *la phase de sélection* ;
- 4^{ème} phase : enfin, une phase d'évaluation en regard des trois phases précédentes, de la solution provisoirement retenue comme satisfaisante. C'est la *phase de bilan*, qui peut déboucher sur la réactivation de l'une des trois phases précédentes ou, au contraire, sur la validation de la solution, reconnue comme

²⁵⁵STRATEGOR (1993), op. cit. , p. 450.

²⁵⁶MUNIER B. (1989) op. cit. p. 75.

finalement satisfaisante.



Malgré sa linéarité et son automatisme apparent, le processus simonien de prise et mise en oeuvre de la décision jouit d'un grand pouvoir descriptif. Il est à la base de nombreuses applications informatiques utilisant comme principes d'élaboration les algorithmes logiques vs infralogiques ou non-logiques, la linéarité vs l'interactivité et le déroulement séquentiel vs parallèle de l'activité décisionnelle. Appliqué aux systèmes matériels, tels que les choix d'investissement, la gestion des stocks, l'ordonnancement, etc., ce modèle préconise une analyse du problème à partir d'une confrontation entre, d'une part, l'état des environnements et les objectifs de l'organisation et, d'une autre part l'*habilité* du décideur à opérer un choix satisfaisant.

Précisément, c'est par ses réflexions autour de la notion d'habilité (*skills*) du manager à détecter et à anticiper les situations décisives, à générer et à concevoir des modes opératoires et enfin à implémenter rapidement et efficacement des plans stratégiques²⁵⁷ que Herbert A. SIMON s'est distingué par rapport à ses contemporains, notamment Chester I. BARNARD, Irwin D. J. BROSS, Peter F. DRUCKER et Joseph W. NEWMANN.

Tableau II-1 : Procesus de décision chez H. A. SIMON et ses contemporains.

Sources : R. D. IRWIN (1985, p.114)

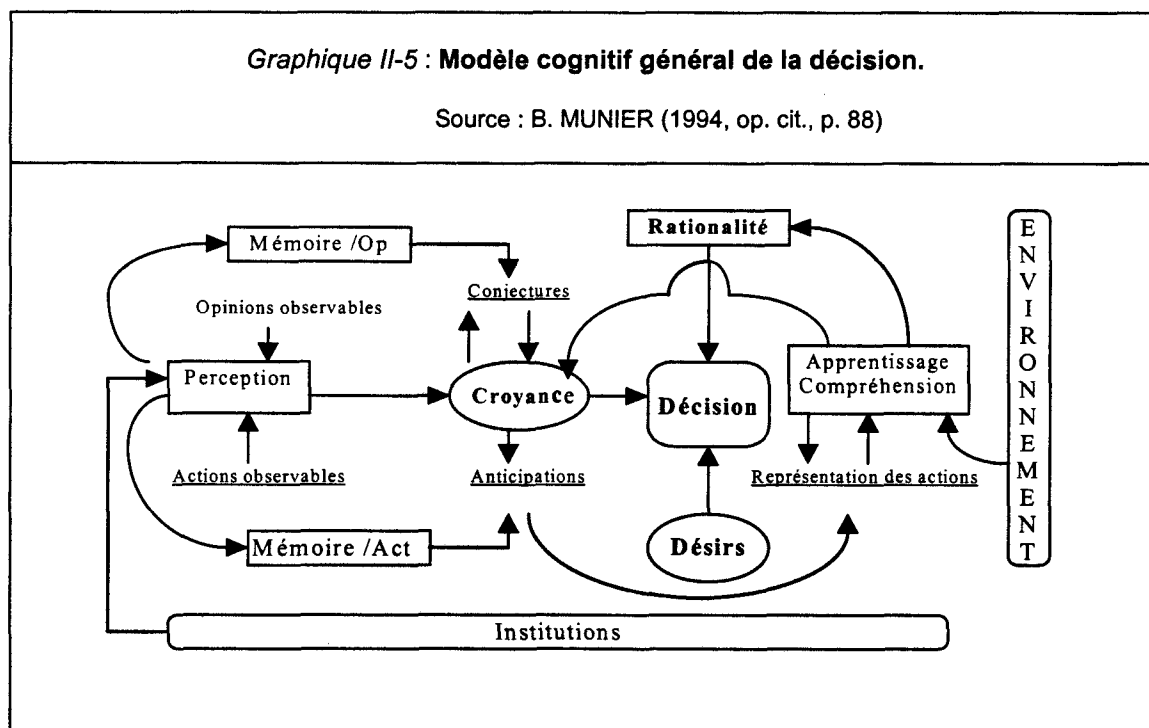
Ch. I. BARNARD Les objectifs des processus mentaux	I. D. J. BROSS Les étapes de la décision	P. F. DRUCKER Les étapes de la décision	H. A. SIMON Les phases de la décision	J. W. NEWMANN Les étapes de la décision
	Étape 1 : Réaction biologique et culturelle aux circonstances de l'environnement		Phase 1 : Renseignement (découvrir les circonstances qui appellent une décision)	
		Étape 1 : Définir le problème		Étape 1 : Reconnaître une situation qui exige un acte de décision
		Étape 2 : Définir les anticipations		
1^{ère} objectif : Établir la vérité.				
	Étape 2 : Déterminer des possibilités d'action convergentes ou s'excluant réciproquement.	Étape 3 : Développer différentes solutions	Phase 2 : Conception (inventer, développer et analyser des modes d'action)	Étape 2 : Identifier et développer différents modes d'action
				Étape 3 : Évaluer les différentes possibilités
2^{ème} objectif : Déterminer un mode d'action.			Phase 3 : Choisir (sélectionner un mode d'action)	Étape 4 : Choisir l'une des possibilités
3^{ème} objectif : Persuader.		Étape 4 : Savoir quoi faire avec la décision une fois qu'elle est prise.		Étape 5 : Mettre en oeuvre le mode d'action choisi

²⁵⁷SIMON H. A. (1993a) op. cit. p. 134.

Par opposition aux modèles normatifs, les approches par la psychologie des choix et par la cognition humaine et sociale évoquent peu le "vrai-critère" et le "pseudo-critère" qui fondent le raisonnement rationnel parfait et déterminent le comportement à adopter, présumé lui aussi rationnel, face aux situations quotidiennes et/ou occasionnelles que vivent les acteurs organisationnels. Les chercheurs s'inscrivant dans le processus "simonien" de prise et mise en oeuvre de décision évoquent le rôle de la perception, des mémoires (individuelle et collective), des représentations sociales²⁵⁸, des désirs et des préférences, de l'émotion, de l'intuition, des capacités limitées et de biais cognitifs dans la prise de décision dans les organisations ; « *une sorte de modélisation cognitive de l'action individuelle dans l'organisation* », selon la formulation générale de B. MUNIER²⁵⁹.

Graphique II-5 : Modèle cognitif général de la décision.

Source : B. MUNIER (1994, op. cit., p. 88)



²⁵⁸ Nous nous référons à la définition que donne J. C. ABRIC (1994, p. 19) à la notion de la *représentation sociale* : « constituée d'un ensemble d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes à propos d'un objet donné... cet ensemble d'éléments est organisé et structuré. »

²⁵⁹ MUNIER B. (1994, p. 80) : « *Décision et cognition* » Revue française de gestion, juin-juillet-août 1994, pp. 79-91.

Il s'agit là d'une modélisation cognitive des comportements décisionnels effectifs des dirigeants et des firmes partant d'«*une conception de la vie organisationnelle comme un ensemble de flux d'actions. C'est dans ces flux que se forme la Décision à partir de phénomènes de perception, de représentation et d'interprétation, qui permettent de donner un sens à l'action en lui attribuant des significations particulières*», selon la synthèse de Jacques LAURIOL²⁶⁰.

De la compréhension progressive et profonde de la psychologie des acteurs organisationnels, de la description des situations diverses rencontrées par les décideurs, des résultats obtenus par le passé, des motivations de la décision ainsi que de son contexte dépend la description d'un processus réel de prise et mise en oeuvre de décision dans les entreprises. Ainsi, à une vision anarchique ou perçue comme telle H. A. SIMON substitue une vision progressivement réfléchie²⁶¹.

La faculté *d'interprétation* relie la cognition managériale (les processus de traitement de l'information) et les motivations sociales (but, préférences, conduites, besoins) pour donner à l'action observable (le comportement) un sens. L'interprétation permet aux décideurs de comprendre les comportements de leurs environnements et par là même devient source de connexions et d'interdépendances psychologiques et sociales entre les participants dans un champ d'actions organisationnelles.

En effet, les comportements réels des dirigeants suivraient la dynamique des *croyances* individuelles et collectives, comme avancé par FESTINGER²⁶². Ces croyances changeraient ou se maintiendraient non seulement en fonction de computations hypothétiques rationnelles et de routines délibératoires, qu'avancent les

²⁶⁰LAURIOL J. (1995) op. cit. p. 6

²⁶¹SIMON H. A. (1960) : « *The New Science of Management Decision* » New York : Harper & Row, 1st édition.

²⁶²FESTINGER L. (1957) : « *A Theory of Cognitive Dissonance* » Evaston, IL : Ron Peterson, 1957.

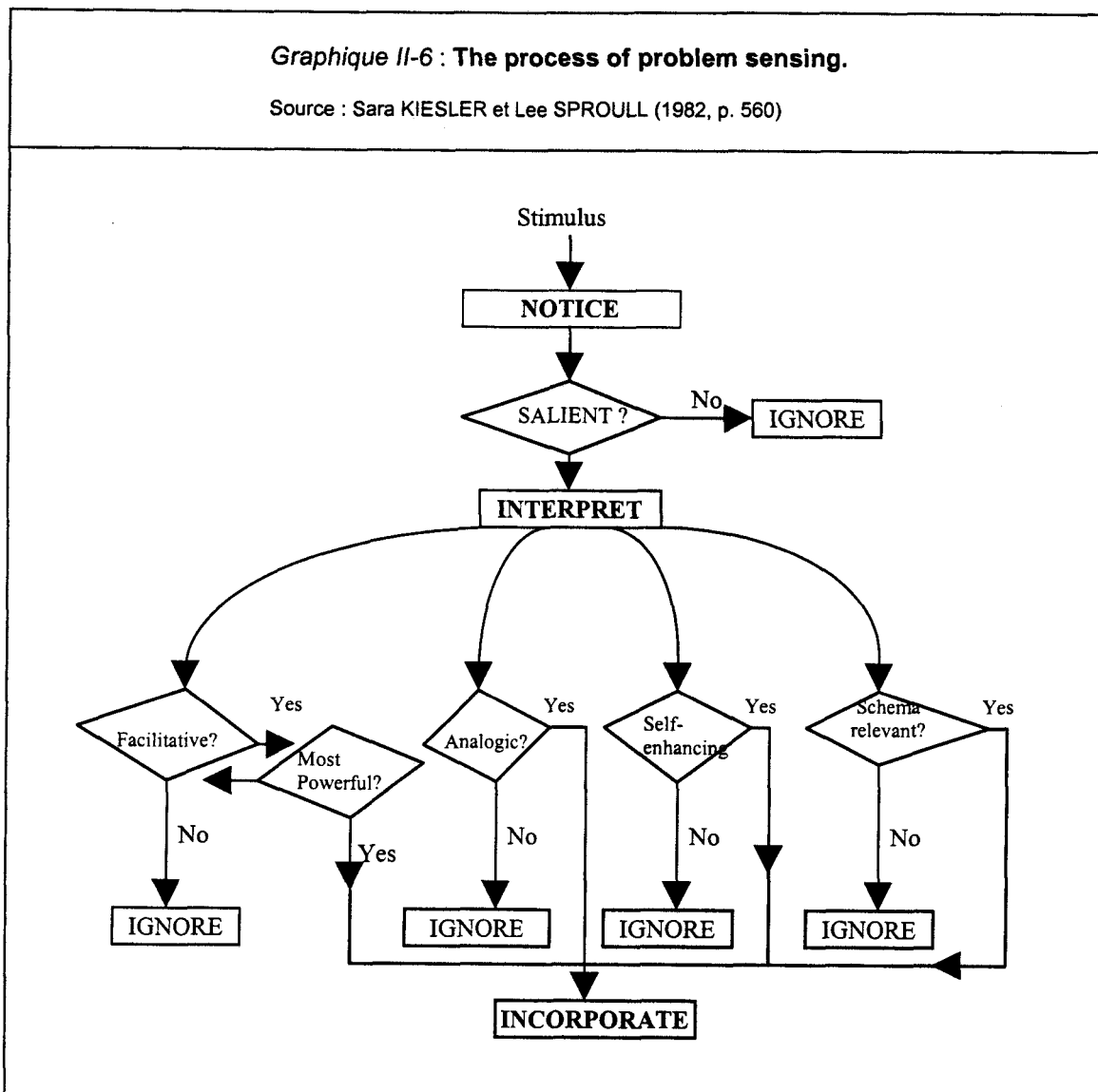
théories classiques de l'utilité espérée, mais aussi de l'étendue des *observations mémorisées*, des *anticipations* validées par des actions concrètes et surtout en fonction de riches conjectures mixant des données analysées et des représentations imaginées par les acteurs.

Les conjectures paraîtraient comme un mode de raisonnement à la fois conscient et inconscient, intuitif et recherché. Comme un jeu complexe de l'esprit face à l'incertain et l'inconnaissable²⁶³ par nature, la faculté de conjecturer permet à des acteurs engagés de part et d'autre des frontières juridiques et institutionnelles des organisations de rapprocher leur réel de leur représentations ainsi que leurs vécus de leurs souhaits. Un processus mental certes mais aussi social, qui permet aux participants dans un champ social de communication, telle que l'entreprise, de comprendre et de construire en même temps la réalité changeante qui les entoure, dont ils font partie et sont artisans à la fois.

Le modèle de Sara KIESLER et Lee SPROULL²⁶⁴ assimile ce processus à un « *problem sensing* » qui permet à l'activité managériale d'apercevoir (*noticing*), d'interpréter (*interpreting*) et d'incorporer (*incorporating*) les stimulus afin de suivre les changements rapides, de comprendre les actions observées et d'assurer à l'entreprise son adaptation.

²⁶³Traduction de « *unknowable* » de J. B. QUINN (1988), op. cit., p. 104.

²⁶⁴KIESLER S. & L. SPROULL (1982, p. 548) : « *Managing Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, n°4, pp. 548-570.



Bien que contestable, le modèle que nous proposent Sara KIESLER et Lee SPROULL fait apparaître l'action concrète de l'organisation comme le prolongement de l'activité socio-cognitive des managers. A ce propos nos auteurs notent :

« Because decision makers and managers are charged with formulating, directing, coordinating, and managing the organization's response to rapid environmental change, they have been important subjects in many analyses of adaptation. A crucial component of managerial behavior in rapidly changing environment is problem sensing, the cognitive processes of noticing and constructing meaning about environmental

change so that organizations can take action (p. 548)... The process of problem sensing requires prodigious and predictable cognitive effort, but if we fail to understand that process, we will also fail to understand the actions based on it (p. 566) .»

En outre, les travaux empiriques de Charles R. SCHWENCK²⁶⁵ sont venus confirmer le rôle déterminant que joue la cognition des dirigeants dans la détection des messages de changement dans l'environnement ainsi que les biais cognitifs susceptibles d'affecter les différentes étapes de traitement des informations complexes²⁶⁶. A cet égard SCHWENCK note que des représentations et des interprétations managériales dépendent les formes de « *fit of the organization with its environment* .»

Pour résumer, nous dirons que la Décision organisationnelle, au sens processuel socio-cognitif du concept, nous permet d'explorer et d'analyser les comportements des organisations à partir d'éléments hétérogènes interdépendants. Il s'agit de la cognition managériale, de la socio-cognition et de la psychologie des choix dans les systèmes organisés. Trois dimensions qui viennent s'ajouter aux modèles classiques (politique, technologique, écologique et transactionnel) pour comprendre la diversité des trajectoires d'évolution des firmes.

Les perspectives cognitives portent sur la nature des processus cognitifs stimulés par les problèmes rencontrés par les dirigeants, la formation et la dynamique des représentations sociales des acteurs engagés dans un flux d'actions (individus, groupes et organisations), et enfin la complexité contextuelle qui différencie les actions managériales. Effectivement, placés aux frontières de l'organisation et de ses

²⁶⁵SCHWENCK C. (1988) : « The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making », *Journal of Management Studies*, Vol. 25, n°1, pp. 41-55.

environnements, les cadres dirigeants interceptent les changements sous forme d'informations qu'il faut traiter avant de pouvoir transformer le vécu organisationnel par une série de décisions résumant à la fois leurs pensées et leurs modes d'action²⁶⁷. Leurs représentations changent sous l'influence de facteurs internes et externes à l'organisation qu'ils dirigent. Ils agissent sur l'organisation et sont eux-mêmes agis par ce qui s'y trouve, par ce qu'ils perçoivent comme étant immuable et éphémère autour d'eux, ce qu'ils font ou font faire et ce qu'ils espèrent atteindre²⁶⁸. D'où l'intérêt de relier les travaux sur la décision managériale aux interrogations sur la perception sociale (*social perception*), sur les motivations sociales (*social motivation*) et le traitement de l'information (*information processing*).

Autrement dit, afin de contribuer modestement à la recherche sur les mécanismes de l'évolution, du changement, des mutations, des transformations, de l'adaptation des entreprises, nous nous limitons résolument au « *how managers analyze a changing environment* »²⁶⁹, « *how they structure problems, especially ill-structured problems* »²⁷⁰ et les limites humaines qui « *affect the decision process* »²⁷¹.

La littérature sur les processus de décision est abondante, les modèles se complexifient de plus en plus, mais la logique de leur construction est quasiment la

²⁶⁶DUHAIME I. M. & C. R. SCHWENK (1985) : « *Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making* » *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°2, pp. 287-295.

²⁶⁷Chester I. BARNARD fut l'un des premiers auteurs anglo-saxons ayant placé l'équipe de direction aux frontières de la firme et au cœur de la théorie de l'organisation. Puis, il y a Herbert A. SIMON, Richard CYERT & James G. MARCH qui sont venus approfondir cette centralité des dirigeants en orientant la recherche vers les processus et les comportements décisionnels effectifs.

²⁶⁸DEARBORN D. C. & H. A. SIMON (1958) : « *Selective Perception : A Note on the Departmental identification of Executives* » *Sociometry*, Vol. 21, 1958, pp. 140-144.

²⁶⁹KIESLER S. & L. SPROULL (1982) op. cit. p. 548.

²⁷⁰LYLES M. & I. I. MITROFF (1980) : « *Organizational problem formulation: An empirical study* » (*Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 1980, pp. 104-119).

²⁷¹DUHAIME I. M. & C. R. SCHWENK (1985), op. cit., p. 287.

même que celle découverte par H. A. SIMON. Tout est articulé autour de trois phases : (1) la reconnaissance par un individu ou un groupe d'individus d'un problème à traiter, (2) l'élaboration d'alternatives et (3) le choix d'une solution adaptée, comme le fait remarquer Bernard FORGUES²⁷². Néanmoins, l'esquisse d'un *processus convergent, itératif, personnalisé, contextualisé et complexe* qu'avancent certains modèles récents « réfute l'idée d'une décision ayant lieu à un moment donné pour parler d'un faisceau de décisions convergeant progressivement vers l'action finale (p. 38)... qui considère le décideur comme créateur de sa décision (p. 40)... comme acteur (p. 40)... comme porteur et réceptacle (p. 40)... et voit dans le processus de décision un réseau complexe de problèmes plus ou moins reliés les uns aux autres »²⁷³. Quoiqu'il en soit, nous avons retenu pour notre démarche les dimensions individuelles, celles qui accordent une attention particulière aux aspects cognitifs et psycho-cognitifs de la décision managériale. Les apports des sciences cognitives, des neurosciences, des expérimentations scientifiques et des observations empiriques sur les styles de décision et de management continuent à fournir des éléments de réponse concernant les déterminants cognitifs des comportements décisionnels dans les organisations.

²⁷²FORGUES B. (1993) op. cit., p. 32.

²⁷³Idem, pp. 38-44.

Chapitre VI

COGNITION MANAGERIALE ET PROCESSUS DE DECISION :

Quelques éléments utiles à la réflexion sur la problématique de la diversité et de la différenciation comportementales des firmes.

*To understand the society you live in, you must *feel* organization - which is exactly what you do with your non-logical minds - about your nation, the state, your university, your church, your community, your family*

Chester I. BARNARD (1938)²⁷⁴

... les organisations créent leur environnement par la façon dont elles agissent dans un monde déroutant et dont elles l'interprètent. Le monde n'est pas seulement perçu de façon incomplète ou inexacte, mais il est construit en partie par les actions résultant de ces perceptions ; c'est le cas, par exemple, avec les prophéties qui se réalisent et la construction de limites consécutives au désir d'y échapper

James G. MARCH (1991)²⁷⁵

Avant de nous lancer dans la dissertation sur les fondements biologiques, les apports des neurosciences ainsi que quelques expérimentations et observations empiriques issues de l'étude des déterminants cognitifs des comportements décisionnels dans les organisations, il est important d'examiner la nature de la transposition conceptuelle qui fonde notre démarche. Il s'agit donc d'examiner la validité des transpositions de concepts de *la cognition du manager* à *la cognition de*

²⁷⁴BARNARD C. I. (1938), op. cit., p. 317.

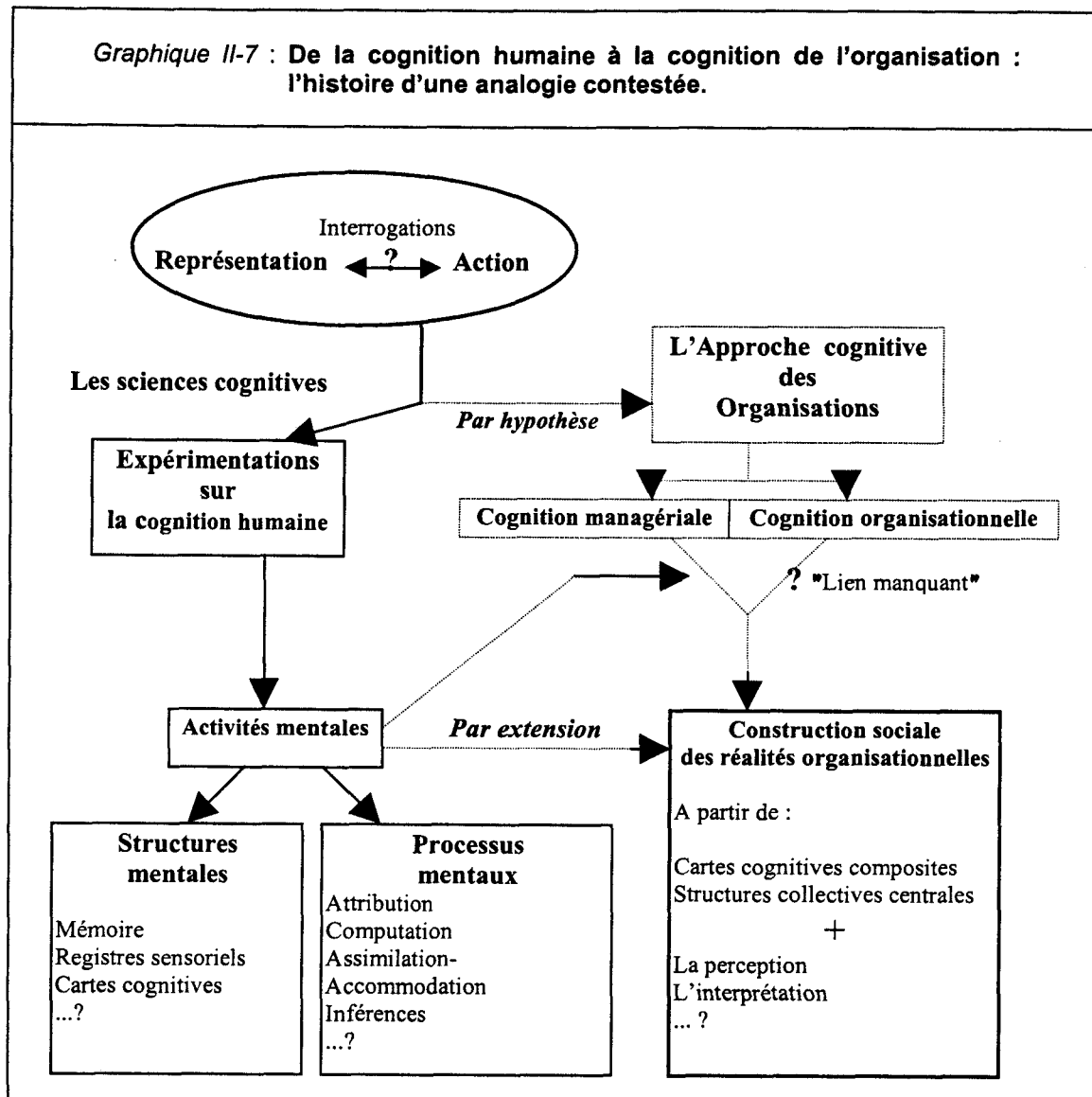
²⁷⁵MARCH J. G. (1991a, p. 97) : « *Décisions et Organisation* » Ed. d'organisation, Paris.

*l'organisation*²⁷⁶.

Tout d'abord, notons le parallélisme conceptuel entre les aspects cognitifs individuels et collectifs que mobilise le paradigme de la cognition dans l'explication des comportements décisionnels dans une firme. D'un côté, comme indiqué dans le Graphique II-7 ci-après, nous avons les *structures mentales* et *processus de cheminement de la pensée* caractérisant les activités mentales de l'individu comme acteur pensant dans l'organisation. Et, de l'autre côté, nous avons une *structure collective de connaissance*, au sens de R. AXELROD²⁷⁷, qui guide les perceptions et harmonise les interprétations des acteurs (agissants)

²⁷⁶Rappelons à cet égard le modèle « intégré » que nous proposait le psychologue américain ARGYRIS à travers ses "spéculation théoriques" concernant l'intégration des valeurs individuelles et celles de l'organisation. Voir ARGYRIS (1964): « *Integrating the individual and the organisation* » Wiley.

²⁷⁷AXELROD R. (1976) : « *The Structure of Decision : The Cognitive Maps of Political Elites* » Princeton, NJ: Princeton University Press. 1976.



Si à l'échelle des individus les processus de traitement de l'information supposent l'existence de *structures* et de *processus cognitifs* expérimentalement identifiables, le cas des organisations pose problème. Comment peut-on passer de la cognition individuelle à la cognition collective ? Comment peut-on concevoir une organisation qui pense ? Une organisation qui mémorise ?

A l'instar de Serge MOSCOVICI (1961, 1984), de Jean-Claude ABRIC (1976, 1994), de S. E. FISK et S. T. TAYLOR (1984), les sociologues et les psychosociologues étaient les premiers à penser que l'activité cognitive des individus aboutit à

l'élaboration de représentations mentales qui guident leurs actions et leurs interactions quotidiennes. Néanmoins, les individus sont porteurs de représentations partagées par tous les membres du groupe, de l'organisation et/ou de la société. Une sorte de mémoire commune que l'action concrète, la communication et le copartage quotidiens nourrissent et entretiennent par des mécanismes cognitifs, psycho-cognitifs et socio-cognitifs qui restent, en grande partie, à découvrir.

Par ailleurs, comme souligné par P. AMERIO et N. PICCOLI, l'*action* et le *contexte* dans lequel les individus s'interagissent ne sont pas sans conséquences sur la formation et l'altération de ces représentations. Autrement dit, nos deux auteurs avancent l'idée d'un conditionnement profond des structures et des processus cognitifs par les rapports interpersonnels et les pratiques sociales.

Exploitées par la recherche sur les organisations, des idées telles que « *la représentation sociale* » de MOSCOVICI, la « *social cognition* » de FISKE et TAYLOR, le « *noyau central* » de ABRIC continuent à alimenter les débats sur le « *lien manquant* »²⁷⁸ entre la cognition managériale et celle de l'organisation.

Dans leur tentative de conceptualisation, Richard L. DAFT et Karl L. WEICK²⁷⁹ proposent de considérer les organisations comme des systèmes agrégés de traitement et d'interprétation des informations provenant de l'environnement des managers. Dans cet agrégat de perceptions, d'interprétations, de cartes cognitives et de schémas mentaux, J. H. BARNES (1984), J. M. BARTUNEK (1984), D. C. HAMBRICK et A.C. MASON (1984), W. A. STARBUCK et F. J. MILLIKEN (1988), P. S. BARR, J. L. STIMPERT et A. S. HUFF (1992), voient dans les activités et les comportements décisionnels des dirigeants « *a key role in each activity that comprises*

²⁷⁸KIM D. H. (1992) : « *The Link Between Individual and Organizational Learning* » Sloan Management Review, Fall, pp. 37-50.

²⁷⁹DAFT R. L. & K. E. WEICK (1984) : « *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems* »,

the strategic decision process (goal formulation; environmental analysis; strategy formulation; evaluation, and implementation; and strategic control) »²⁸⁰.

A notre avis, la recherche concernant le passage d'une cognition managériale à une cognition organisationnelle doit tenir compte de deux éléments fondamentaux :

- (1) L'examen des processus engagés par les dirigeants dans le cadre de leurs activités décisionnelles, notamment la résolution de problèmes stratégiques que rencontre l'organisation ;
- (2) l'identification de déterminants des représentations que se font les managers du monde qui les entoure et leur manière de structurer leurs réponses et d'agir concrètement.

Autrement dit, pour répondre aux préoccupations soulevées par H. A. SIMON (1958) concernant la formation des zones d'acceptation (une sorte d'espace culturel partagé par les membres d'une organisation) et celles de J. C. SPENDER (1994)²⁸¹ dans sa tentative de réconciliation des approches cognitives (managériale et organisationnelle), les récentes investigations empiriques nous laissent penser que la complémentarité des deux approches réside dans le fait que l'une ne peut exister sans l'autre. En effet, à l'instar de K. E. WEICK, de A. S. HUFF M. et de G. BOUGON la transposition conceptuelle de l'individu à l'organisation est justifiée par la participation de l'un dans la formation de l'autre. On ne peut parler de l'organisation sans parler de ses différents intervenants, notamment les plus influents parmi les participants dans le processus de production, de traitement d'informations et d'élaboration de décisions.

Academy Management Review, Vol. 9, n°2, pp. 284-295.

²⁸⁰ Le lecteur trouvera dans l'article de J. P. WALSH (1995, op. cit., p. 290) une présentation synthétique des principaux travaux soulignant l'importance de la cognition managériale dans les processus stratégiques et le comportement organisationnel.

Comme mentionné par Denis A. GIOIA dans sa conclusion sur « *The Thinking Organization* »²⁸² :

« ...*there is no essential difference between organizations and their members. According to this position, people are the organizations; their cognitions, visions and consequent actions define the essence of being organized* »

Ainsi, d'une approche par les processus individuels de prise de décision et du comportement de l'organisation nous sommes passés à *l'organisation pensante*. Elle est conçue comme un agrégat de mémoires individuelles, de systèmes d'interprétation, de visions et de logiques dominantes favorisant tels ou tels comportements et empêchant d'autres de se (re)produire. Précisons que la conception d'une telle agrégation n'est possible que si l'organisation est définie comme étant « *une entité sociale, créée par des individus engagés dans une action concertée et qui agissent en cohérence avec leur pensée* »²⁸³.

Partant de l'hypothèse fondamentale : celle de la cognition des individus engagés dans l'action et influents dans l'organisation, tout un courant de réflexions théoriques et d'investigations empiriques à connotation cognitive commençaient à se propager dès le début des années 80. Les managers, le PDG, l'équipe de direction, les dirigeants, les sommets stratégiques, les hauts décideurs, les directeurs généraux... constituent dorénavant cette nouvelle unité de recherche qualifiée de déterminante pour les niveaux de performance de l'organisation.

C'est donc par *extension implicite* : de la cognition individuelle à la

²⁸¹SPENDER J. C. (1994), op. cit.

²⁸²SIMS H. P. & GIOIA D. A. (1986, pp. 336-356.) : « *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition* » San Francisco: Jessey-Bass.

²⁸³LAURIOL J. (1996b) : « *Cognition et organisation : quelques repères pour un paradigme en émergence* » Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n°1-2, pp. 9-38.

cognition organisationnelle, et par *hypothèse explicite* : celle de l'existence d'une *structure cognitive organisationnelle centrale*, que les paradigmes de la cognition managériale et de la cognition organisationnelle avancent sur les voies de la recherche de déterminants et de processus favorisant la créativité managériale, la différenciation par les comportements décisionnels et enfin les sources de la performance distinctive durable.

Pour fermer la parenthèse de la validité des transpositions conceptuelles cognition individuelle \Leftrightarrow cognition organisationnelle, nous dirons que les nouveaux paradigmes cognitifs, réunissant *les approches cognitives managériale, organisationnelle et socio-cognitive*, sont porteurs d'espoir de validité théorique et empirique.

Nos démarches de recherche (notre problématique ainsi que notre corpus hypothétique²⁸⁴) puisent leurs concepts dans les développements initiés par les travaux de H. A. SIMON sur la cognition humaine et creusés par K. E. WEICK, A. S. HUFF, G. BOUGON, C. EDEN... sur la cognition organisationnelle. D'un côté, nous avons les travaux qui explicitent les processus de traitement de l'information, qui permettent aux individus de développer leur capacité d'anticipation, de génération d'alternatives et d'ajustement de plans et de stratégies pour faire face à la complexité du monde réel²⁸⁵. D'un autre côté, nous avons les thèses soutenant l'existence d'une *organisation pensante* qui n'est rien d'autre que l'agrégation de structures mentales, de cartes cognitives, de traits partagés formant ainsi *une logique dominante* au sens de C. K.

²⁸⁴Voir notre chapitre II, Section E.

²⁸⁵SIMON H. A. (1993a) op. cit., p. 134.

PRAHALAD et R. A. BETTIS²⁸⁶. Mais si différente soit-elle de la cognition individuelle, la cognition organisationnelle est en quelque sorte ce mécanisme qui permet aux membres influents de l'organisation de préserver le savoir et le savoir-faire, de guider les comportements, de (re)configurer leurs cartes cognitives, de (re)construire les normes et les valeurs qui distinguent leur champ d'activité. A ce propos R. L. DAFT et K. E. WEICK notent :

« Organisations have cognitive systems and memories (Hedberg, 1981). Individuals come and go, but organizations preserve Knowledge, behaviors, mental maps, norms, and values over time. The distinctive feature of organization level information activity is sharing. A piece of data, a perception, a cognitive map is shared among managers who constitute the interpretation system »²⁸⁷

Quoi qu'il en soit, face à la rapidité des changements associée à la complexité croissante des environnements et selon le contexte et la répartition du pouvoir dans l'organisation, le comportement de celle-ci exprime les perceptions des membres engagés dans l'action, leurs capacités cognitives à discerner les variants et les invariants d'un champ d'activité, à construire et à renouveler leurs représentations, selon leurs nombreuses interactions, à produire des images nouvelles à partir de situations rencontrées et/ou projetées. Selon J. L. LE MOIGNE²⁸⁸, comme d'ailleurs pour K. E. WEICK, c'est la façon dont l'information est perçue, mémorisée, traitée et produite **intentionnellement** dans l'organisation qui *« va nous conduire à explorer l'impressionnante complexité des processus de mémorisation collective et à évaluer les sévères limites des capacités cognitives des acteurs en même temps que leur étonnante*

²⁸⁶PRAHALAD C. K. & BETTIS R. A. (1995) : « The Dominant Logic : Retrospective and Extensions » Strategic Management Journal, Vol. 16, 1995, pp. 5-14

²⁸⁷DAFT R. L. & K. L. WEICK (1984) op. cit., p. 285.

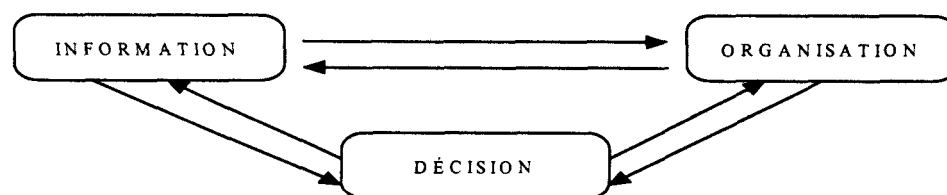
²⁸⁸LE MOIGNE J. L. (1994) op. cit.

habileté à ruser avec ces limites »²⁸⁹.

La décision apparaîtrait alors comme cet élément perturbateur du couple information ↔ organisation pour « *donner du sens aux comportements actuels et potentiels du système dans lequel il intervient* »²⁹⁰. Enfin, selon l'analogie du «Troisième Corps» établie par Jean-Louis LE MOIGNE, la décision assure « *la correspondance complexe et intelligible* »²⁹¹ entre information et organisation.

Graphique II-8 : Correspondance entre information, organisation et décision dans la compréhension des comportements de l'organisation.

Source : J. L. LE MOIGNE (1994, p. 20)



En s'organisant pour décider délibérément et en décidant arbitrairement de s'informer, les acteurs de l'organisation perturbent l'élégante équilibration de la morphogenèse de l'organisation par l'information. Et pourtant cette complexité leur est intelligible.

En multipliant et en combinant des conjectures, des analyses et des actions, les acteurs interprètent leur environnement, recherchent des solutions et adoptent des comportements. Ces « *acteurs qui, informés et s'informant, organisés et s'organisant, peuvent décider (autrement dit inventer, comprendre et concevoir) leur propre comportement (lui construire du sens), perturbant ainsi à la fois l'information qu'ils produisent autant qu'ils la reçoivent, et l'organisation, dont ils décident des formes*

²⁸⁹Idem, p. 23.

²⁹⁰Ibidem, p. 20.

²⁹¹Ibidem, p. 19.

autant qu'elle canalise leur comportement »²⁹².

Cela étant, nous sommes amenés à nous interroger sur les différentes manières d'amorcer un processus de décision au plus haut niveau de l'organisation. C'est-à-dire les styles de décision que développent les acteurs influents dans l'organisation et leur importance pour la recherche sur les sources de la diversité comportementale des firmes. Spécifiquement, nous essaierons de fournir des éléments d'explication à la problématique de la diversité des comportements d'entreprise et à leur différenciation à partir de la *faculté de conjecturer* qu'usent, entretiennent et développent les dirigeants afin de se représenter leurs champs d'action dans l'action organisationnelle et par l'action organisationnelle elle-même.

Nous verrons que face à la complexité croissante des problèmes d'entreprise les dirigeants usent de leur faculté conjecturale et multiplient leurs conjectures afin de contextualiser leurs systèmes de décision, que cette dernière soit stratégique²⁹³ ou non. Des approches constructivistes et cognitives - vs formelles et séquentielles, au sens de K. EISENHARDT²⁹⁴ - leur permettent une interprétation ajustée et une compréhension globale des problèmes à résoudre ainsi qu'une conception plus rapide et plus efficace de "plans d'action" face à des situations changeantes. Autrement dit, par référence à l'analyse que nous livre Alain LAVALEE²⁹⁵, de « *l'indissociabilité* » du dirigeant et de son organisation d'une part, et de l'organisation et de son environnement, d'une autre part, dépend la méthode de traitement de l'information. Celle-ci, à son tour, donne lieu à un comportement décisionnel capable de « *contenir la complexité des situations de*

²⁹²Ibidem.

²⁹³PAPADAKIS V. M. & ali. (1998) : « *Strategic Decision-Making Process: The Role of Management and Context* » Strategic Management Journal, Vol. 19, n°2, pp. 115-147.

²⁹⁴EISENHARDT K. (1989) : « *Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments* » Academy of Management Journal, Vol. 32, n°3, pp. 543-576.

²⁹⁵LAVALEE (1996) op. cit., p. 71-73.

gestion »²⁹⁶ et de « retracer la genèse de l'entreprise, son déploiement spatial et temporel »²⁹⁷. Nous sommes persuadés de la pertinence théorique et pratique d'une recherche articulant les notions de *styles cognitifs* et *styles de décision* pour fonder l'indissociabilité Dirigeant/Entreprise/Environnement. C'est-à-dire, au niveau des "mécanismes" cognitifs et praxéologiques qui permettent aux dirigeants de s'apercevoir et de répondre aux changements qui les entourent et dont ils sont acteurs agissants et agis en même temps.

A. Styles cognitifs et comportements décisionnels des managers.

Lors de notre dissertation sur la complexité environnementale et la complexité cognitive des dirigeants d'entreprise, nous avons évoqué quelques travaux expérimentaux avançant l'hypothèse d'un lien latent entre le style cognitif, la nature des réponses qu'apportent les managers et leur performance décisionnelle. Dès lors, nous avons réuni des éléments expérimentaux sur des indices d'appréciation de la complexité cognitive de dirigeants d'entreprise. Notamment, leur capacité à percevoir, à mémoriser, à traiter et à manipuler des informations²⁹⁸ ; leur degré d'hétérogénéité informationnelle²⁹⁹ ; la qualité et le temps de leurs traitements³⁰⁰ ; les modalités d'échange et de communication qu'ils adoptent lors d'un processus décisionnel ainsi que les performances qu'ils réalisent³⁰¹. A la lumière de cette hypothèse de recherche et

²⁹⁶Idem, p. 72.

²⁹⁷Ibidem, p. 73.

²⁹⁸TAGGART W & E. VALENZI (1990), ATKINSON R. C. & J. F. JUOLA (1974), STREUFERT S. (1973), MILLER G. A. (1956)...

²⁹⁹HEDBERG B. & S. JONSSON (1978), op. cit.

³⁰⁰HENDRICK H. W. (1979) op. cit.

³⁰¹FROMKIN H. L. & S. STREUFERT (1983) : « *Laboratory Experimentation* » In M. Dunnette *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, M. Dunnette (eds), New York, Wiley.

de ce que nous ont appris les développements récents des neurosciences sur le fonctionnement du cerveau humain, nous allons continuer nos analyses sur « *the different types of thinking* »³⁰² ou les « *formes d'intelligence* »³⁰³ qui permettraient à des dirigeants d'entreprise de filtrer, de classer, de stocker et d'utiliser **de manière préférentielle** des informations pour donner un sens à leurs actions quotidiennes³⁰⁴, et au déploiement spatial et temporel de leurs organisations.

1. Les styles cognitifs et les styles de décision : Les apports des neurosciences aux sciences de gestion.

Comme souligné par Christopher W. ALLINSON et John HAYES³⁰⁵, la décennie 1980-1990 fut marquée chez les chercheurs en sciences de gestion et chez les praticiens du management par un recours intensif aux paradigmes cognitifs afin d'éclairer sous un angle différent l'étude des comportements organisationnels et la compréhension des problèmes de gestion. Plus particulièrement, la recherche sur les *styles cognitifs* ou sur « les différentes manières et préférences individuelles d'aborder les problèmes d'entreprise, de les formuler et de leur trouver une solution performante » est devenue l'une des préoccupations majeures de la recherche neuroscientifique appliquée aux organisations. Partant de la dichotomie des constatations empiriques de

³⁰² Expression utilisée par R. NICKERSON et ses collègues pour souligner la complexité de la cognition humaine et l'aspect simplificateur des thèses évoquant sa dualité. Cf. NICKERSON R. & al. (1985) : « *The Teaching of Thinking* » Hillsdale, NJ: Erlbaum.

³⁰³ Nous empruntons ce concept au psychologue américain Howard GARDNER de l'université Harvard sur les formes d'intelligence humaine, la créativité et le leadership. Cf. GARDNER H. (1996) : « *Les intelligences multiples* » éd. Retz.

³⁰⁴ Une des thèses retenues par James G. MARCH et ses collègues de l'école de la décision, à laquelle nous souscrivons pleinement, consiste à dire que les organisations changent quotidiennement suite aux actions entreprises par ses membres. Ainsi, il est avancé que « *les organisations réagissent le plus souvent aux modifications de leur environnement de façon adaptative et routinière. Mais cet environnement est plein de surprises et les procédures habituelles donnent parfois des résultats surprenants* » J. G. MARCH (1991a, p. 88) : « *Décisions et Organisation* » Ed. d'organisation, Paris.

³⁰⁵ ALLINSON C. W. & J. HAYES (1996) : « *The Cognitive Style Index : A Measure of Intuition-Analysis for Organizationnel Research* » Journal of Management Studies, Vol. 33, n° 1, pp. 119-134.

Chester I. BARNARD³⁰⁶ quant à la façon de penser l'organisation et de résoudre ses problèmes quotidiens, en passant par les suggestions scientifiques de MASON et MITROFF³⁰⁷, puis des toutes premières réflexions d'Henri MINTZBERG³⁰⁸ à propos du style rationnel et du style intuitif qui différencient certaines activités managériales, jusqu'à la proposition relativement récente d'ALLINSON et HAYES³⁰⁹ d'un système de mesure permettant de cerner les styles cognitifs à l'échelle organisationnelle, les neurosciences continuent à fournir aux spécialistes des organisations des données précises et fiables sur le fonctionnement cérébral et le comportement des êtres humains. Toujours est-il que la stabilité relative de résultats neuroscientifiques obtenus entre le début de notre siècle et 1981³¹⁰, conjuguée avec la multiplication de travaux de recherche sur la physiologie du *néocortex* ainsi que les perspectives qu'offrent les explorations scientifiques de la "substance grise" - qui nous permet à la fois de maîtriser nos rapports au monde naturel et social qui nous entoure et de nous connaître nous-mêmes - nous laissent anticiper une extension rapide des tentatives d'application et de généralisation de ces méthodes et concepts d'analyse. La percée galopante, académique et opérationnelle, des approches cognitives dans les différents domaines de la vie des hommes, des groupes et de leurs organisations en témoignent³¹¹. Certes, l'éducation et la psychologie humaine en sont les premières bénéficiaires. Mais, des applications

³⁰⁶BARNARD C. I. (1936) : « *Mind in Everyday Affairs* » In BARNARD (1938) op. cit., p. 301.

³⁰⁷MASON R. D. & I. MITROFF (1973) : « *A Programm for Research on Management Information Systems* » Management Science, Vol. 19, n°5, 1973, pp. 475-487.

³⁰⁸MINTZBERG H.

(1973) : « *Strategy-Making in Three Modes* » California Management Review, XV1, n° 2, Winter 1973, pp. 44-53.

(1976) : « *Planning on the left side and managing in the right* » Harvard Business Review, July-August, 1976, pp. 49-58.

³⁰⁹ALLINSON C. W. & J. HAYES (1996), op. cit.

³¹⁰Date marquant la reconnaissance officielle des travaux de Roger SPERRY et de son école, par le prix Nobel de médecine et de physiologie, pour ses découvertes en matières de spécialisation cérébrale ou l'asymétrie du néocortex.

neuroscientifiques dans le domaine du management et des organisations s'apprêtent à révolutionner notre façon de penser les systèmes d'information, de décision et de structuration des firmes. Particulièrement, nous avons l'intime conviction que des théories comme celles de l'apprentissage, du leadership, de l'innovation, de la prise de décision ainsi que de la direction stratégique des structures et des hommes qui les animent, se verront complétées par les apports expérimentaux des neurosciences.

Nous ne le répéterons jamais assez, la présente étude se veut être comme une tentative d'éclairer une des sources de la diversité comportementale décisionnelle des dirigeants et de leurs firmes à l'aide d'une approche neuroscientifique. De ce fait, nous avons jugé utile d'illustrer notre dissertation par quelques travaux neuroscientifiques abordant de près la problématique des différences stylistiques cognitives de dirigeants d'entreprises. Mais avant cela, nous pensons qu'il est instructif de restituer ici un certain nombre d'explorations neuroscientifiques consacrées non seulement à la thèse de la dualité cérébrale (ou la spécialisation de l'hémisphère gauche et de l'hémisphère droit du cerveau), mais aussi aux thèses de la pluralité et de l'intégration des facultés mentales (ou la performance globale du néocortex est fonction de l'intégration des deux hémisphères cérébraux et de toutes les facultés dont dispose le cerveau humain). Ainsi, selon la première approche, une tendance intuitive dans la perception et la résolution de problèmes managériaux serait une manifestation de l'hémisphère droit du cerveau. Alors qu'un penchant analytique serait l'expression d'une dominance de l'hémisphère gauche du cerveau. Mais qu'en est-il du rôle du contexte, de la culture et des préférences individuelles dans la définition d'un style cognitif précis ? Les thèses de la pluralité et de l'intégration de facultés mentales considèrent l'environnement où l'on vit et l'on travaille comme déterminant du style

³¹¹WALSH J. (1995) op. cit.

cognitif.

Par commodité de notre dissertation, nous nous contenterons dans ce qui suit d'une présentation synthétique des trois thèses neuroscientifiques abordant la formation des attitudes et des préférences individuelles qui permettent aux êtres humains, y compris les dirigeants d'entreprise, de percevoir différemment les changements, de se les représenter, de les incorporer et de réaliser des performances décisionnelles différenciées. Ainsi, nous évoquerons les éléments de réflexion que nous livrent les disciplines neuroscientifiques et selon lesquels entre un style cognitif « Très heuristique » (ou intuitif) et un style cognitif « Très rationnel » (ou analytique)³¹² il y a tout un éventail de styles cognitifs qui révèlent la complexité des structures et des processus cognitifs et conditionnent les pratiques décisionnelles des managers.

1. 1. L'asymétrie cérébrale, mythe ou réalité scientifique ?

Depuis l'irrépréhensible et innocente confusion de tous les enfants de l'humanité quand on leur demande de lever la main droite ou celle de gauche jusqu'à la complexité ambiguë et subtile des hommes d'État et des options politiques issus de gauche ou de droite, en passant par la mystique muraille³¹³ dressée entre "les gens du bien", à droite, et "les gens du mal", à gauche, le mystère des deux parties séparant le corps humain par l'emplacement du coeur³¹⁴ reste entier. Les débats autour de ces deux notions ne manquent pas de champs d'investigation. La neurologie, la psychiatrie, la

³¹²En suivant en cela la typologie de William TAGGART et Enzo VALENZI (1990) : « *Assessing Rational and Intuitive Styles : A Human Information Processing Metaphor* » *Journal of Management Studies*, Vol. 27, n° 2, March 1990, pp. 149-172.

³¹³Nous retrouvons cette idée dans de nombreux textes religieux.

³¹⁴A noter que le dictionnaire encyclopédique de la langue française (1993) définit les mots « droite » (p. 404) et « gauche » (p. 556) par rapport à la partie du corps où se trouve le coeur. Ainsi, pour le mot « gauche » nous avons relevé la définition suivante : « *Qui est situé du côté du corps où se trouve le coeur.* » De même, pour le mot « droit(e) » le dictionnaire désigne ce « *qui est du côté opposé à celui du coeur.* »

psychologie, la physiologie du cerveau humain et son importance dans la compréhension des comportements individuels et collectifs sont recensées parmi les domaines où la bipolarité mythique est prise au sérieux et est soumise à l'expérimentation. Pour notre part, une lecture approfondie de résultats encore fragiles, quoique institutionnellement reconnus, notamment ceux obtenus par Joseph BOGEN³¹⁵ puis Roger SPERRY³¹⁶ et leurs continuateurs, nous a servi de base de réflexion pour souligner l'intérêt pratique et pédagogique que représente la théorie de la dichotomie cérébrale pour les praticiens et les théoriciens de la gestion. Aussi, avant de parvenir à une formulation acceptable de nos hypothèses de recherche et démarrer nos investigations empiriques, nous avons jugé indispensable d'examiner une grande quantité de travaux sur la découverte et l'exploitation empirique de *l'asymétrie cérébrale* en management. Puis, nous nous en sommes inspirés pour énoncer des suggestions susceptibles de guider les recherches sur les styles de décision et les facteurs influençant les comportements décisionnels des dirigeants et l'évolution de leurs organisations.

Tout d'abord, **qu'est ce que l'asymétrie cérébrale ?** A nous fier aux travaux relativement récents de certains spécialistes de l'étude de l'activité cérébrale, notamment R. W. SPERRY³¹⁷, J. E BOGEN³¹⁸, S. DIMOND³¹⁹, J. C. ECCLES³²⁰, M. S.

³¹⁵BOGEN J. E. (1969) : « *The other side of the Brain II: An Oppositional Mind* » Bulletin of the Los Angeles Neurological Society, Vol. 34, 1969, pp. 135-162.

³¹⁶Récompensé en 1981 par le prix Nobel de médecine pour ses travaux en psychologie humaine, notamment la latéralisation du cerveau humain. Cf. SPERRY R.W. (1975) : « *Lateral Specialization in the Surgically Separated Hemispheres* » In B. Milner (Ed.), *Hemispheric Specialization and Interaction*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

³¹⁷SPERRY R.W. (1968) : « *Hemispheric Disconnection and Unity in Conscious Awareness* » *American Psychologist*, Vol. 23, 1968, pp. 723-733.

³¹⁸BOGEN J. E. (1969) : « *The other side of the Brain* » Bulletin of the Los Angeles Neurological Society, Vol. 34, 1969, pp. 135-162.

³¹⁹DIMOND S. (1972) : « *The double Brain* » William & Willins, Baltimore.

³²⁰ECCLES J.C. (1973) : « *The Understanding of the Brain* » McGraw-Hill, New York.

GAZZANIGA³²¹, D. KIMURA³²², M. KIMBOURN et W. SMITH³²³, R. ORNESTEIN³²⁴,
 « la performance globale du cerveau humain dépend de la manière dont sont
 intégrées les fonctions distinctes des deux hémisphères cérébraux. » A quelques
 nuances près, les explorateurs scientifiques du *néocortex* s'accordent sur le fait que les
 deux hémisphères cérébraux constituent « le lieu de traitement des informations venues,
 par les organes des sens, de l'ensemble de l'organisme et de l'ensemble du monde
 extérieur, et de celles qu'apportent les processus de mémoire. Il est le siège de la pensée
 logique et conceptuelle, des fonctions cognitives complexes, des réponses motrices ou
 intellectuelles aux modifications du monde extérieur, de l'apprentissage, de la
 discrimination, de l'exploration, de la mémoire, des affects qui en découlent, de tous les
 faits de conscience, mais aussi des comportements complexes inconscients - tels que la
 conduite d'une voiture en situation de routine - et de toute une vie inconsciente »³²⁵.

³²¹GAZZANIGA M.S. (1970) : « *The Bisected Brain* » Appleton-Century-Crofts, New York.

³²²KIMURA D. (1973) : « *The asymetry of the Human Brain* » Scientific American.

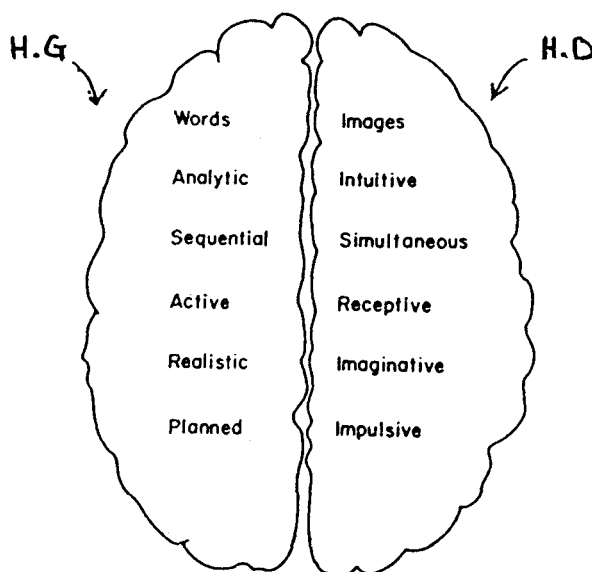
³²³KIMBOURN M. & SMITH W. (1974) : « *Hemispheric Diconnections and Cerebral Function* »
 Springfield.

³²⁴ORNESTEIN R. E. (1975) : « *The psychology of Consciousness* » San Francisco, Freeman.

³²⁵ISRAEL L. (1995) : « *Cerveau droit. Cerveau gauche. Cultures et civilisations* » Plon, Paris.

Graphique II-9 : Conception simplifiée de l'asymétrie cérébrale.

Source : W. TAGGART & ali. (1985, op. cit., p. 176)



Summary of clinical and experimental evidence about hemispheric specialization

Des premières tentatives hypothético-thérapeutiques de certains psychologues - lors de traitements de troubles de la personnalité et du comportement - aux interventions microchirurgicales assistées par ordinateur, en passant par des observations anatomiques de boîtes crâniennes et de lobes occipitaux chez des gauchers et des droitiers, ainsi que l'expérimentation et le suivi en temps réel de l'activité mentale et des actions qui en découlent, les efforts en matière d'exploration des hémisphères cérébraux mobilisent des psychiatres, des neurologues, des neuropsychologues, des neurochirurgiens, des neurobiologistes et des cognitivistes. Désormais, des techniques très élaborées viennent remplacer l'électroencéphalogramme³²⁶, les positrons ou les électrodes, et permettent aux chercheurs d'aller au-delà de la description fonctionnaliste

³²⁶ou EEG : appareil de mesure servant à enregistrer les ondes alpha associées à l'activation ou l'inactivation partielle ou totale d'une partie du néocortex.

et organiciste des circonvolutions cervicales et de la dualité du néocortex. Les techniques qu'offre la résonance magnétique nucléaire permettent d'observer en temps réel et avec un pouvoir de localisation de plus en plus précis (de l'ordre du millimètre) les zones activées du néocortex durant l'exécution de tels ou tels types de tâches (complexe vs simple), par tels ou tels profils psychologiques de personnes et dans tels ou tels contextes. Chaque jour de cette fin de 20^{ème} siècle qui passe voit s'esquisser les perspectives d'une cartographie dynamique détaillée du néocortex en particulier, et de l'ensemble du cerveau humain³²⁷ en général.

Les premières observations anatomiques faites sur les boîtes crâniennes et les traits psychologiques majeurs de personnes se servant d'une manière préférentielle d'un des deux côtés de leur corps confirment que chez les droitiers, par exemple, le lobe occipital gauche est plus volumineux que celui de droite³²⁸. Des mesures concernant les ramifications vasculaires ainsi que le débit sanguin au niveau des deux hémisphères cérébraux confirment l'activation préférentielle de l'un des deux (hémisphères) lors de l'exécution d'une tâche précise (musicale, technique, littéraire, artistique, logique, etc.)

Quant aux résultats d'explorations tomographiques du néocortex par la technique de positrons, ils précisent que lorsqu'un individu est soumis à des tests auditifs, olfactifs, visuels, tactiles, discursifs, langagiers et/ou sensuels, différentes régions de son cerveau sont activées. La consommation préférentielle du glucose, marqué par un traceur radioactif, par telle ou telle région du néocortex indique à l'expérimentateur le lieu où les différentes tâches sont traitées.

Toutefois, l'activation d'une partie du néocortex ne signifie pas que l'autre partie est désactivée car l'intégration des deux parties du cerveau, physiquement

³²⁷Des démarches cartographiques du cerveau humain sont entreprises par la Brain Technologies Corporation (1985) : « *The Brainmap* » Fort Collins, Colorado: Brain Technologies Corporation. Voir aussi, HERMANN N. (1988) : « *The Creative Brain* » Lake Lure, North Carolina: Brain Books.

identifiée par Roger SPERRY et son école suite à de nombreuses expériences sur le *corps calleux*³²⁹, permet au cerveau d'améliorer sa performance en matière de mémorisation et d'apprentissage. A l'inverse, une lésion cérébrale ou une détérioration au niveau de l'un des deux hémisphères cérébraux entraîne automatiquement des troubles spécifiques, allant jusqu'à la négligence totale des parties du corps qui se trouvent du côté opposé à l'hémisphère cérébral endommagé.

Ainsi, si la partie gauche du cerveau est endommagée, ce sont les capacités langagières et celles de conceptualisation qui sont affectées dans l'immédiat. Alors que si la partie droite du cerveau est touchée, des carences en matière de mémorisation visuelle ou auditive se manifestent chez le sujet concerné. Exposés à des tests musicaux, des sujets atteints de lésions cérébrales droites souffrent d'une perte de mémoire musicale, notamment la mélodie et le ton, mais gardent leur capacité de mémorisation langagière indemne. D'autres expérimentations de même genre administrées auprès de personnes atteintes d'une exérèse au niveau de l'hémisphère cérébral gauche montrent que la mesure et le rythme sont perçus par cette partie du néocortex³³⁰.

Il en est de même, pour la perception de l'environnement et des caractéristiques spatiales qui deviennent visuellement méconnaissables dans le cas d'une lésion cérébrale au niveau de l'hémisphère droit tandis que les capacités descriptives restent intactes.

Pour ce qui est de la résolution de problèmes, des tests pratiqués sur des patients atteints de lésions cérébrales partielles (gauche ou droite) montrent que des

³²⁸ISRAEL L. (1995) op. cit., p. 53.

³²⁹Le *corps calleux* est cette bande de substance blanche unissant les deux hémisphères cérébraux et formant la base du sillon interhémisphérique. Il est formé de quelques 200 millions de fibres nerveuses reliant les deux parties du cerveau humain. Cf. SPERRY R.W. (1975) : « *Lateral Specialization in the Surgically Separated Hemispheres* » In B. Milner (Ed.) *Hemispheric Specialization and Interaction*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

sujets présentant des lésions à gauche évaluent un nombre d'hypothèses inférieur à la norme et ne savent pas s'arrêter à la bonne hypothèse. Le cas inverse est observé chez les sujets présentant une lésion cérébrale à droite.

Les chercheurs que nous avons cités plus haut s'accordent sur le fait que le fonctionnement du cerveau humain est asymétrique. L'hémisphère gauche assure des fonctions que l'hémisphère droit ne peut satisfaire, il est le siège du calcul numérique, de l'analyse sous toutes ses formes, de la mémorisation verbale et langagière ainsi que de l'aspect séquentiel des décisions. Alors que l'hémisphère droit assure le traitement synthétique et global des informations qu'il reçoit, élabore des perceptions spatiales et visuelles, et se "contente" d'une approche intuitive du monde qui l'entoure. Cependant, la problématique des processus d'intégration des deux hémisphères cérébraux reste ouverte³³¹ et la recherche sur la dualité de cet organe qui nous permet de nous rendre compte de nos environnements interne et externe de deux manières totalement différentes, est prometteuse.

Dans ses réflexions autour des spécificités culturelles et sociologiques qui seraient dues à la spécialisation hémisphérique, Lucien ISRAEL voit dans la découverte de l'asymétrie cérébrale des « *données qui renouvellent la compréhension de nos conduites personnelles et collectives*³³² (...) Une moitié de notre rapport au monde a été jusqu'ici négligée par la plupart des intellectuels d'Occident, ou en tout cas mal appréciée. Dans tous les domaines cités, des spéculations de grand intérêt, des hypothèses fructueuses, des faits même, vont voir le jour, et on pourrait dire que la compréhension de toute la vie individuelle, sociale et culturelle des hommes en sera

³³⁰Cas d'observation cliniques rapportés par Lucien ISRAEL (1995), op. cit.

³³¹ISRAEL L. (1995) op. cit., pp. 62-64.

³³²Idem, pp. 25-26.

modifiée »³³³.

1. 2. Les formes d'intelligence humaine ou les thèses de la pluralité des facultés cognitives.

Allant au-delà du cadre dichotomique "traditionnel" qui oppose deux styles de pensée et d'intelligence humaine : analyse et intuition, et après 20 ans de recherche sur les différentes manières de prendre conscience d'un problème et sur la façon dont on le résout, le psychologue Howard GARDNER³³⁴ nous propose un cadre de réflexion que nous qualifions de pluraliste. Ce chercheur est convaincu que l'apprentissage, la créativité et le leadership trouvent leurs déterminants dans l'interactivité entre, d'un côté, le fonctionnement complexe du cerveau humain et, de l'autre côté, la culture et le contexte qui prisent sur nos actions et nos réflexions. Il affirme que les êtres humains disposent d'un patrimoine cognitif et combinent au moins **huit facultés mentales différentes**. Elles leur permettent de « résoudre des problèmes ou produire des biens ayant une valeur dans un contexte culturel ou collectif précis »³³⁵ :

1 - **La faculté spatiale** : la capacité de percevoir des formes, des images et des traits ainsi que l'aptitude à les transformer ou à les reproduire de mémoire dans toute leur complexité sont les fruits d'une activité mentale spécifique. Elle nous permet d'intégrer plus ou moins les dimensions d'un espace donné. Ainsi, le génie du peintre, dessinateur, graveur, sculpteur et céramiste Pablo PICASSO, permet à GARDNER de cerner les profils psychologiques et socioprofessionnels de ceux qui disposent d'un pouvoir sur les choses, en se les représentant et en les

³³³Ibidem, pp. 70-71.

³³⁴GARDNER H.

(1996) : « *Les intelligences multiples* » éd. Retz.

(1995) : « *Leading Minds : An Anatomy of Leadership* » Basic Books, New York.

modifiant à leur guise.

2- **La faculté corporelle et kinesthésique** : La gestualité ou la maîtrise d'une partie ou de l'ensemble d'un corps par une personne relève de sa faculté corporelle et kinesthésique. Ainsi, par exemple, les qualités chorégraphiques de Martha GRAHAM, sa manière d'exprimer chorégraphiquement ce qu'elle ressent ainsi que son habileté à communiquer à travers la danse nous permettent de comprendre les mécanismes d'une forme non langagière (non verbale) de l'intelligence humaine.

3 - **La faculté musicale** : c'est ce qui permet à certaines personnes de créer ou d'attribuer un sens (*meaning*) à des sons. Le profil psychologique et socioprofessionnel du célèbre compositeur Igor Fiodorovich STRAVINSKI, dans sa recherche permanente de formes nouvelles d'harmonisation entre les matériaux les plus divers (tango, valse, jazz), décrit les signes distinctifs des personnes qui jouissent de la forme musicale de l'intelligence humaine.

4 - **La faculté naturaliste** : quand il s'agit d'identifier et de classer les caractéristiques d'un environnement à des fins utilitaires, le cerveau humain dispose d'une faculté dite naturaliste capable de répondre à ce type de besoins. La personnalité de Charles DARWIN, sa façon de procéder pour fonder sa théorie sur l'évolution des êtres vivant ainsi que la culture et le contexte dans lesquels il a évolué ont permis à GARDNER de relever des indices pour définir la forme naturaliste de l'intelligence humaine.

5 - **La faculté logico-mathématique** : qui permet aux individus de percevoir et de

³³⁵Telle est la définition que formule H. GARDNER à propos de l'intelligence humaine.

manipuler des relations abstraites dans un espace-temps. Le cas d'Albert EINSTEIN est pris par Howard GARDNER pour décrire l'environnement culturel et professionnel de ceux chez qui les facultés logico-mathématiques sont entretenues et affinées.

6 - ***La faculté intrapersonnelle*** : réfléchir sur soi-même, identifier ses propres sentiments, ses propres limites, élaborer un jugement, une image, une représentation ou un modèle de soi-même, relèvent d'une activité mentale distincte. L'étude des déterminants contextuels et individuels de la personnalité du psychanalyste Sigmund FREUD a permis à Howard GARDNER de dessiner les contours de cette forme d'intelligence et de reconnaître son importance dans l'apprentissage et l'épanouissement professionnel et social. Nous avons tendance à croire que les personnes chez qui la faculté intrapersonnelle est affinée agissent plus ou moins facilement sur leurs impressions, évitent des biais d'attribution et sont mieux placés pour évaluer les limites de leurs décisions.

7 - ***La faculté interpersonnelle*** : la capacité de se mettre à la place des autres afin de déceler leurs intentions, reconnaître leurs sentiments et/ou anticiper leurs réactions nous est permise grâce à une activité mentale particulière. C'est cette activité aussi qui, à des degrés différents, nous permet de cerner les motivations des autres, de trouver un cadre d'analyse adapté à leurs comportements, à leurs situations et de nuancer nos jugements à l'égard d'autrui. L'étude de la personnalité et du contexte du Mahatma GANDHI ont fourni à GARDNER les éléments d'une définition large de la forme interpersonnelle de l'intelligence humaine.

8 - *La faculté langagière* : qui permet d'utiliser et de développer le langage comme outil de communication et de résolution de problèmes liés à l'évolution de la société. Le cas du poète, critique et auteur dramatique Thomas Stearns ELIOT illustre parfaitement bien les particularités psychologiques, sociologiques et contextuelles des individus chez qui cette forme d'intelligence humaine est dominante.

Remarquons que dans les huit formes d'intelligence humaine identifiées par Howard GARDNER la personnalité, l'activité professionnelle (ou l'oeuvre majeure), le contexte et la culture dans lesquels les individus observés ont vécu et travaillé, ont été pris en considération pour démontrer l'aspect complexe (dynamique et interdépendant) du fonctionnement du cerveau humain et des activités mentales qui l'animent. En effet, faite à partir d'observations empiriques sur des personnes atteintes de lésions cérébrales et d'enfants surdoués, la conclusion de GARDNER nous propose de fouiller dans les contextes et les cultures qui inspirent ou épouvent l'une ou l'autre des facultés mentales que ce chercheur a réussies à isoler. Ainsi, des efforts conscients sont nécessaires pour l'activation de telle ou telle faculté mentale, parmi les huit identifiées par GARDNER, et pour en contrôler les conséquences sur l'utilisation des autres (facultés).

Certes, nombre de détracteurs de la théorie des intelligences multiples lui reprochent de faire l'amalgame entre « *talent* » et « *intelligence* » mais qu'importe l'étiquette qu'on colle à un phénomène si ses manifestations, ses déterminants et son utilité "pratique" bénéficient d'une large focalisation. Qu'un problème, peu importe sa nature, soit résolu ou qu'un bien, ayant une valeur dans un contexte défini ou une société désignée, soit produit par talent ou intelligence n'est pas problématique en soit. Par contre, il serait intéressant de voir de près les processus mentaux ayant favoriser

l'émergence de cette solution ou la production de ce bien, la nature de ses déterminants et leur reproductibilité dans le temps et l'espace.

Le potentiel d'application en management des organisations de la «*latéralisation hémisphérique*» de Roger SPERRY et du concept «*formes d'intelligence humaine*» de Howard GARDNER et de cette nouvelle façon de concevoir l'interactivité des facultés mentales et des conditions environnementales (notamment, la culture et le contexte) est loin d'être entièrement épuisé. Désormais, les interrogations sur le leadership, la créativité et l'innovation trouveront dans les théories des intelligences multiples et de l'asymétrie cérébrale des réponses complémentaires d'ordre praxéologiques, psychologiques, culturels et sociologiques. Particulièrement, la recherche sur les déterminants individuels, contextuels et environnementaux de la décision managériale dispose maintenant d'un cadre de réflexion plus large que celui que nous propose la dichotomie Analyse-Intuition. La théorie des intelligences multiples et celle de l'intégration cérébrale soutiennent l'idée selon laquelle chaque décideur s'accommode d'une large combinaison de ses facultés mentales. Intégrées (*whole-brained style*), ces facultés lui servent d'outils biologiques³³⁶ pour réaliser son interactivité avec son environnement et accomplir son apprentissage dans un monde changeant et aux dimensions multiples. La sensibilité des dirigeants aux moindres variations de leurs environnements ainsi que la façon dont ils traitent ces changements dépendent largement du taux d'intégration de leurs capacités mentales, des contextes et des cultures dans lesquels ils évoluent. De notre côté, nous pensons qu'une acceptation de principe des suggestions de GARDNER et de SPERRY nous aidera à concevoir avec plus de limpidité la congruence Entreprise-Dirigeant-Environnement qui fait défaut aux

³³⁶TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985, p. 178) : «*Managerial Decisions Styles and Cerebral Dominance : An Empirical Study*» Journal of Management Studies, Vol. 22, n° 2, 1985, pp. 175-192.

thèses classique de la cognition managériale et de la cognition organisationnelle³³⁷. Les managers disposent d'outils biologiques qu'il "suffit" d'activer pour assurer le couplage avec leurs environnements. De même, notre réflexion autour de la pluralité des styles de décision et de la diversité des comportements décisionnels s'inspire profondément des travaux de Roger SPERRY et Howard GARDNER.

Cependant, la multiplicité et l'incomplétude des systèmes de mesure et d'évaluation des styles cognitifs, déjà signalées par John HENDERSON et Paul NUTT³³⁸ ainsi que William TAGGART³³⁹ et ses associés, persistent. Certes, des caractéristiques liées à des styles cognitifs de plus en plus segmentés, sont relevées empiriquement et/ou expérimentalement mais la liste exhaustive reste à dresser.

Dans ce qui suit nous fournirons, dans un premier temps, des indicateurs neuroscientifiques faisant notoriété et servant de systèmes de mesure des styles cognitifs, en général, et des styles de décision, en particulier. Ensuite, nous illustrerons l'évolution de la recherche sur les styles cognitifs et les styles de décision par les principales investigations et taxonomies qui ont marqué la littérature managériale et organisationnelle durant la période allant de 1936 à 1996.

2. Les styles cognitifs et les styles de décision : L'instabilité conceptuelle et les difficultés métriques persistent.

En dépit des nombreuses démarches expérimentales et investigations empiriques qui ont suivi les premières intuitions dichotomiques de Chester I. BARNARD, la recherche autour de la diversité des comportements décisionnels des managers est loin d'être stabilisée. Les concepts et les caractéristiques désignant tels ou

³³⁷WALSH J. P.(1995, op. cit.), SPENDER J. C. (1994, op. cit.), KIM D. H. (1992, op. cit.), FAHEY L. & V. K. NARAYANAN (1989, op. cit.).

³³⁸HENDERSON J. C & NUTT P. C. (1980) op. cit.

tels styles cognitifs se sont multipliés au rythme des nombreuses et sérieuses publications qui ont consacré la percée des approches cognitives en gestion et marqué, d'une façon plus intense, les vingt-six dernières années de la recherche managériale. Ainsi, dans leur revue de littérature, ALLINSON et HAYES³⁴⁰ ont pu répertorier 29 concepts désignant les styles cognitifs. Certes, nous l'avons déjà énoncé précédemment, les bases biologiques et neuropsychologiques constituent une plate-forme commune à la quasi totalité des recherches mais des problèmes liés à la mesure et à l'évaluation des styles cognitifs persistent toujours³⁴¹.

Effectivement, l'instabilité conceptuelle est due à l'application d'indicateurs stylistiques, de critères et d'échelles de mesure élaborés par des psychologues adhérant, le plus souvent, à des conceptions des facultés mentales et des activités neuronales qui sont totalement différentes les unes des autres (structuraliste, béhavioriste, cognitiviste, connexionniste, etc.). En outre, les développements contradictoires de Herbert A. SIMON³⁴² et ceux de Henri MINTZBERG³⁴³ interfèrent avec trois thèses cérébrales : la thèse du *continuum* (ou uniformiste), celle de la *dichotomie cérébrale* et celle de la *pluralité des facultés cognitives*. Trois conceptions subtilement nuancées et solidement défendues. Selon que nous nous référions à des thèses postulant un continuum cérébral, c'est-à-dire une capacité mentale unique³⁴⁴ marquée par deux extrémités (analyse et

³³⁹TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985) op. cit.

³⁴⁰ALLINSON C. W. & J. HAYES (1994) : « *Cognitive style and its relevance for management practice* » British Journal of Management, Vol. 5, 1994, pp. 53-71.

³⁴¹TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985) op. cit., p. 178.

³⁴²SIMON H. A. (1987) : « *Making Management Decision: the Role of Intuition and Emotion* » Academy of Management Executive, February 1987, pp. 57-64.

³⁴³MINTZBERG H. (1994 b, p. 329-395) : « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* » Traduit de l'américain par P. ROMELAER, Dunod, Paris, notamment la 6^{ème} partie.

³⁴⁴A. MILLER, par exemple, pense que les différents styles cognitifs répertoriés par les chercheurs sont « *subordinate to, and reflect, a broad superordinate stylistic difference* ». Cf. MILLER A. (1987, p. 253) : « *Cognitive Style: An Integrated Model* » Educational Psychologist, Vol. 19, pp. 59-74.

intuition), ou à des thèses concevant une latéralisation du cerveau humain en deux facultés mentales biologiquement distinctes et fonctionnellement différentes, les résultats de notre démarche en seront profondément affectés. Nous sommes persuadés qu'au-delà de la complexité fonctionnelle et organique du néocortex il y a la pluralité des facultés mentales qui nous sert d'outils biologiques pour comprendre et agir sur notre environnement.

Enfin, selon Christopher W. ALLINSON et John HAYES³⁴⁵, l'adaptation des outils purement psychométriques pour des utilisations à l'échelle organisationnelle se heurte à des difficultés méthodologiques et opérationnelles majeures. Nous rapportons ci-dessous les principales échelles de mesure dont se sont servis les théoriciens des organisations pour fonder leurs analyses et typologies des styles de décision de managers.

2. 1. L'indicateur stéréotypique de BEM (1974 ; 1977).

Le « *Bem Sex Role Inventory* »³⁴⁶ est l'un des tous premiers systèmes de mesure et de catégorisation des styles cognitifs s'inspirant de la thèse de l'asymétrie cérébrale et son importance chez des personnes de sexes différents. Le principe de la distinction établie par S. L. BEM reproduit le stéréotype social qui postule une tendance intuitive chez les sujets de sexe féminin et un penchant analytique chez les sujets de sexe masculin.

Méthodologiquement, la première étape consiste à l'élaboration d'une liste contenant une soixantaine de phrases courtes et de mots soigneusement étudiés pour caractériser des comportements masculins et des comportements féminins. Les items y

³⁴⁵ALLINSON C. W. & J. HAYES (1996), op. cit.

³⁴⁶BEM S. L. (1974) : « *The measurement of Psychological androgyny* » *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 42, n°2, pp. 155-162. 1977) : « *On the Utility of Alternative Procedures for Assessing Psychological androgyny* » *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 45, n°2, pp. 196-205.

sont équitablement rangés entre des propos typiquement masculins (20 items), d'autres typiquement féminins (20 items) et 20 items neutres. Le système de mesure suit la thèse de la dominance hémisphérique qui caractérise des individus de sexes différents et intègre une échelle de Likert septuplée allant de « Jamais » à « Tout le temps. »

Quant à la validité empirique et théorique de cette démarche, nous ne sommes pas loin du consensus qui caractérise les vérités scientifiques. En effet, entre des travaux antagonistes, en apparence, tels ceux de Weston H. AGOR³⁴⁷ confirmant l'aspect stéréotypique de l'intuition féminine et ceux de M. J. KIRTON³⁴⁸ affirmant plutôt les potentialités intuitives des hommes, des suggestions plus profondes viennent rappeler le rôle de la culture dans la définition d'un style cognitif. Les propositions empiriques de C. W. ALLINSONS et J. HAYES rapprochent les deux visions en privilégiant la piste de la différence culturelle plutôt que la thèse biologique dans la catégorisation stylistique cognitive.

Par ailleurs, les expérimentations électroencéphalographiques de William TAGGART³⁴⁹ et ses associés sont venues confirmer l'utilité pratique mais partielle de la distinction psychologique établie par S. L. BEM pour définir le style cognitif d'un manager et prédire ses performances potentielles.

2. 2. L'indicateur de TORRANCE (1979 ; 1980).

A l'origine du « *S.O.L.A.T.* » (*Style of Learning and Thinking*)³⁵⁰, les travaux

³⁴⁷AGOR W. H. (1986) : « *The Logic of Intuitive Decision Making : A Research-based Approach for Top Management* » New York : Quorum Books.

³⁴⁸KIRTON M. J. (1989) : « *Adaptors and Innovators at Work* » In KIRTON, M. J. Ed., "*Adaptors and Innovators : Styles of Creativity and Problem Solving*". London : Routledge, pp. 56-78.

³⁴⁹Nous reviendrons un peu plus loin sur les résultats de cette étude. Cf. TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985) op. cit.

³⁵⁰TORRANCE P. & C. REYNOLDS (1980) : « *Preliminary Norms Technical Manual for Your Style of Learning and Thinking* » Athens, Georgia: Departement of Educational Psychology, University of Georgia.

de Paul TORRANCE sur les « *Styles of Creative Thinking* »³⁵¹ ont bénéficié d'une large utilisation dans le domaine du management³⁵². Le principe des « *Torrance tests of Creative Thinking* » repose sur la détection et le développement des « *formes verbales* » et des « *formes figurales* » de la créativité. Ainsi, en proposant à des managers des schémas à compléter, des figures à identifier et des images à mémoriser, une première évaluation de leurs styles cognitifs nous est possible en fonction des degrés de facilité, de flexibilité et d'originalité (Élevé ———> Faible) rencontrés durant l'exécution des tâches requises. Même logique pour les tests visant les formes verbales de leurs styles cognitifs, c'est-à-dire en leur demandant, entre autres, d'imaginer des issues à des histoires incomplètes ou à des devinettes, de formuler des questions originales, etc.

Le degré d'intégration des deux styles cognitifs est synonyme d'un « *Whole-Brained Style* » qui nous est proposé par le « *S.O.L.A.T.* » d'E. P. TORRANCE et C. REYNOLDS³⁵³. En effet, ce deuxième indicateur est plus complet que le précédant dans la mesure où il combine les deux formes stylistiques de base : « *figural form* » et « *verbal form* », pour distinguer deux autres styles cognitifs : « *mixed style* » et « *integrated style.* ». Quant à la méthodologie employée, une analyse qualitative suivie d'une autre statistique, d'informations collectées par questionnaire, portant sur une quarantaine d'items révèlent les préférences stylistiques des sujets observés et fournissent des estimations de leur performance décisionnelle. Précisons que les items proposés par ce questionnaire sont regroupés en trois catégories, selon qu'ils nécessitent un traitement typique par l'hémisphère gauche, par l'hémisphère droit ou l'intégration des deux hémisphères. Une fois encore, nous retrouvons la théorie de la latéralisation du

³⁵¹TORRANCE P. (1979) : « *The Search for Satori and Creativity* » Buffalo, New York: Creative Education Foundation.

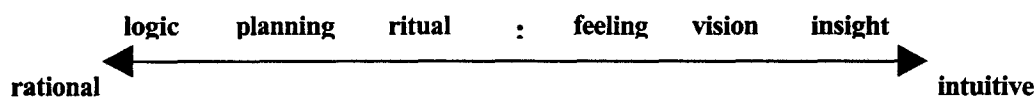
³⁵²TAGGART W. & E. VALENZI (1990, op. cit., p. 152). Voir aussi, TAGGART W. & alii. (1985 op. cit., p. 182).

³⁵³TORRANCE P. & C. REYNOLDS (1980), op. cit.

néocortex a l'origine de cette catégorisation stylistique. Son intérêt pour les praticiens du management réside dans le fait qu'en identifiant leurs préférences stylistiques, cette catégorisation des styles cognitifs permet d'anticiper et d'évaluer les comportements décisionnels potentiels de managers face à des tâches bien précises.

Par ailleurs, toujours sur base de la distinction de P. TORRANCE, une échelle de mesure quadruplée fut établie en collaboration avec B. A. TAGGART et W. M. TAGGART³⁵⁴ dans la perspective d'une application systématique en management et en éducation. Ainsi, quatre styles de décision furent identifiés : « *left-dominant* », « *right-dominant* », « *mixed-dominant* » et « *integrated-dominant* .» Ultérieurement, l'usage d'un EEG par TAGGART, ROBEY et KROECK³⁵⁵ pour enregistrer les activités cérébrales d'un échantillon composé de 71 étudiants en management, soumis à des problèmes relevant des deux catégories de tâches identifiées par Paul TORRANCE, confirment la pertinence de ses premières observations.

En intégrant les résultats obtenus en collaboration avec Paul TORRANCE, William TAGGART et Enzo VALENZI³⁵⁶ nous proposent un questionnaire et une échelle de mesure sextuplée. La nouvelle méthodologie, testée empiriquement auprès d'un échantillon formé de 378 sujets familiers avec le management des firmes, nous révèle six catégories stylistiques individuelles.



Le « style rationnel » et le « style intuitif » y paraissent comme les deux extrémités d'un continuum stylistique cognitif. Notons dès à présent que nous

³⁵⁴TORRANCE E. P., B. A. TAGGART & W. M. TAGGART (1984) : « *Human Information Processing Survey* » Bensenville, Illinois: Scolastic Testing Service.

³⁵⁵TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985) op. cit.

positionnons nos explorations sur les « modes conjecturaux de décision » par rapport à la distinction originale de Paul TORRANCE et l'échelle de mesure que nous proposons William TAGGART et Enzo VALENZI.

2. 3. L'indicateur de KOLB (1976 ;1979).

En complément des travaux de E. P. TORRANCE sur la créativité et à mi-chemin entre le « *Torrance Tests of Creative Thinking* » et le « *Style of Learning and Thinking* », D. A. KOLB³⁵⁷ et ses associés ont développé pour des besoins éducatifs en management un indicateur stylistique aidant ses utilisateurs à s'auto-évaluer, à anticiper leurs comportements décisionnels et/ou ceux de managers affrontés à des problèmes de gestion. L'indicateur de KOLB postule qu'une tendance stylistique cognitive accompagne toutes les tâches et les occupations des individus. Autrement dit, les individus ont tendance à entretenir un style cognitif préférentiel pour faire face à des problèmes de nature différente. Ainsi, après avoir observé les différentes manières avec lesquelles des managers résolvent des problèmes, KOLB et son équipe de recherche nous proposent une typologie stylistique à quatre niveaux :

« *Assimilators* » : avec une tendance à la réflexivité, à l'abstraction et la conceptualisation.

« *Convergers* » : avec une tendance à vérifier la pertinence de leurs conceptualisations en les expérimentant.

« *Accomodators* » : avec une tendance à se référer à l'expérience concrète, qui sert de mode préférentiel d'apprentissage et de structuration cognitive à cette catégorie d'individus.

³⁵⁶TAGGART W. & E. VALENZI (1990) op. cit., p. 160.

³⁵⁷KOLB D. A., RUBIN I. M. & McINTYRE J. M. (1979) : « *Organizational Psychology: an Experimental Approach* » 3rd Ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

« *Divergers* » : l'expérience concrète est nourrie par des réflexions profondes avant toute conclusion.

En dépit de l'importance des caractéristiques relevées pour chaque style cognitif et de l'utilité pédagogique de la catégorisation de KOLB et ses associés, nous n'avons pas trouvé de vérification empirique sérieuse dans le domaine managérial et la prise de décision. Toutefois, l'étude empirique de William TAGGART et ses coéquipiers³⁵⁸ sur les « *styles de management et la dominance cérébrale* » nous laisse croire que la catégorisation cognitive de KOLB soutient la thèse de la dichotomie du néocortex. Ainsi, les tendances de conceptualisation et d'abstraction des « *assimilators-convergers* » relèvent d'une dominance hémisphérique gauche. Alors qu'une prédisposition à l'observation réfléchie et à l'expérimentation concrète reflètent une dominance hémisphérique droite chez les « *accomodators-divergers.*»

2. 4. L'Indicateur typologique de MYERS-BRIGGS (1963-1980).

L'examen d'une quantité non négligeable de travaux de recherche publiés entre 1936 et 1996, faisant référence de près ou de loin à la thèse de la dualité cérébrale et de son potentiel d'application en gestion³⁵⁹, nous a fait découvrir l'importance de la catégorisation cognitive établie par les psychologues B. I. MYERS et K. C. BRIGGS³⁶⁰. A l'instar du psychologue Carl YUNG, l'indicateur stylistique de Myers-Briggs postule que des variables de personnalité, telles que l'extraversion ou l'introversion, et des

³⁵⁸TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985) op. cit., p. 178.

³⁵⁹Pour la précision, notre examen porte sur l'évolution de la littérature managériale qui traite des styles cognitifs et des styles de management (voir tableau II-3, page 254).

³⁶⁰MYERS I. B. & K. C. BRIGGS

(1962) : « *The Myers-Briggs Type Indicator* » Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

(1980) : « *Gifts Differing* » Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

(1983) : « *The Myers-Briggs Type Indicator* » (Abbreviated Version), Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

variables comportementales influencent les modes de prise de décision et déterminent le comportement décisionnel de tout individu. Ainsi, une approche impersonnelle, routinière, structurée, pragmatique et/ou logique des problèmes de l'entreprise, révèle un style cognitif de type « *thinking* ». Par contre, une approche créative, générale, avec une prise en compte des valeurs individuelles, des facteurs émotionnels et/ou singulières de toute situation de décision, révèle un style cognitif de type « *feeling* »³⁶¹. Précisons que « *thinking* » et « *feeling* » sont deux modes permettant le *judgement* alors que « *sensation* » et « *intuition* » sont deux modes permettant la *perception*³⁶². Par hypothèse implicite, pour MYERS et BRIGGS, comme pour Carl JUNG, la capacité de jugement résulte de l'activité hémisphérique gauche alors que la perception nous est permise par l'hémisphère droit³⁶³.

Intégré par trois perspectives de recherche sur les styles cognitifs et les styles de décision dans les organisations, l'indicateur typologique de Myers-Briggs est présent dans toutes les publications survenues entre 1970 et 1996. Une première perspective, à l'instar de I. I. MITROFF et R. KILMANN³⁶⁴, regroupe des chercheurs qui continuent à se servir de l'indicateur stylistique Myers-Briggs pour tester des hypothèses concernant d'éventuels liens entre les styles cognitifs, le comportement décisionnel et la personnalité des managers. En effet, des analyses de contenu pratiquées par I. I. MITROFF et R. KILMANN auprès de managers psychologiquement cernés ont démontré que « *very strong similarity between the stories of those individuals who have the same personality type, and there is a remarkable and very strong difference between*

³⁶¹HENDERSON J. C & NUTT P. C. (1980) op. cit., p. 373.

³⁶²TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985) op. cit., p. 179.

³⁶³Idem, p. 178.

³⁶⁴MITROFF I. I. & R. KILMANN (1975) : « *Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving* » Management Review, July, pp. 18-28.

the stories of the four personality types »³⁶⁵. De même, John HENDERSON et Paul NUTT ont pu démontrer expérimentalement que « *cognitive style influenced the choice made by executives (...) Different styles were found to react quite differently to the same decision (...) The tendency toward judgemental or perceptual dominance is contingent upon an individual's tendency to be an extrovert or an introvert* »³⁶⁶.

D'autres chercheurs, à l'image de W. TAGGART et ses associés³⁶⁷, diversifient leurs investigations et combinent les techniques de mesure et les expérimentations scientifiques afin de tester la fiabilité de l'outil psychométrique que nous proposent MYERS et BRIGGS. Ouvrant dans cette perspective, en vue d'une adaptation des outils psychométriques pour les besoins des organisations, Christopher ALLINSON et John HAYES ont pu établir sur la base d'un échantillon formé de 1000 individus des corrélations significatives entre leur système de mesure, appelé « *Cognitive Style Index (CSI)* », et l'indicateur typologique de MYERS et BRIGGS : « *Subjects scoring high on analysis appear likely (...) to prefer a work setting which is quiet, private and impersonal, oriented towards careful routines, governed by logic, and clearly structured and organized. Those scoring high on intuition will prefer a setting which is activity oriented, offers new experiences, provides opportunities for relationships and is flexible and open to change* »³⁶⁸.

Enfin, une troisième perspective de recherche sur les différences stylistiques en matière de décision et de management exploite l'indicateur typologique de MYERS-BRIGGS pour fonder d'autres catégorisations cognitives et décisionnelles ou élargir celles qui existent déjà. La typologie sextuplée que nous proposent William TAGGART

³⁶⁵Idem, p. 193.

³⁶⁶HENDERSON J. C & NUTT P. C. (1980) op. cit., p. 384.

³⁶⁷TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985) op. cit.

³⁶⁸ALLINSON C. W. & J. HAYES (1996), op. cit., pp. 127-128.

et Enzo VALENZI illustre parfaitement bien cette forme d'usage de l'indicateur psychologique de Myers-Briggs. En effet, en élargissant les explorations empiriques et en combinant les méthodes d'observation (EEG, simulation sur ordinateur, tests psychométriques, etc.), ces chercheurs tentent de stabiliser statistiquement les échelles de mesure avant d'arriver à une meilleure définition des styles cognitifs et prédire les performances décisionnelles de managers. L'examen de quelques paramètres de corrélation entre les styles identifiés par le « *Human Information Processing* » de Taggart-Valenzi et le « *Myers-Briggs Type indicator* » démontre que la typologie stylistique générale de Myers-Briggs : « *Sensation-Thinking* », « *Sensation-Feeling* », « *Intuition-Feeling* » et « *Intuition-Thinking* » et la catégorisation cognitive de Taggart-Valenzi : « *Logic* », « *Planning* », « *Rituel* », « *Insight* », « *Vision* » et « *Feeling* » sont très proches l'une de l'autre³⁶⁹.

2. 5. L'indicateur de dépendance de WITKIN (1962, 1967,1981).

En dépit de son importance potentielle pour les théoriciens du management dans la complexité et la turbulence environnementales, l'approche dichotomique de H. A. WITKIN³⁷⁰, opposant les « *field-dependent individuals* » aux « *field-independent individuals* », ne nous paraît pas bénéficier de l'attention qu'il faudrait de la part des chercheurs "contemporains" sur les différences stylistiques en matière de décision. Cela est vraisemblablement dû, d'une façon générale, aux difficultés méthodologiques que rencontre toute adaptation d'outils psychométriques individuels aux besoins des organisations et, d'une façon particulière, au caractère expérimental et pédagogique des travaux de H. A. WITKIN.

³⁶⁹TAGGART W. & E. VALENZI (1990) op. cit., p. 169.

³⁷⁰WITKIN H. A. (1967) : « *A Cognitive Style Approach to Cross Cultural Research* » International Journal of Psychology, Vol. 2, 1967, pp. 233-250.

Effectivement, des expériences effectuées dans des conditions contrôlées (en laboratoire) ont permis à WITKIN et ses associés de relever deux profils psychologiques distincts ; deux styles cognitifs : « *field-dependent* » et « *field-independent* ». Ces expériences portent sur la capacité des individus à s'ajuster et à s'orienter dans un environnement inhabituel³⁷¹ ainsi que la capacité à repérer, à extraire et à concevoir un objet précis placé parmi tant d'autres inextricablement liés et formant un environnement enchevêtré (*embedded*)³⁷². Reste à préciser que la principale unité de mesure des dites capacités psychologiques est le *temps* que les individus mettent pour s'ajuster ou pour identifier les objets enchevêtrés.

Les « *field-dependents* » sont caractérisés par une faible capacité à distinguer des objets incorporés (*embedded figures*) dans un graphique donné. Ils tendent à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent d'une façon globale et intuitive. Alors que les « *field-independents* » présentent une capacité relativement importante quand il s'agit de séparer des objets incorporés dans un environnement global. Ils ont tendance à rechercher et à établir des relations entre les parties structurantes d'un problème avant de le résoudre.

Examinons de près l'aspect dichotomique de la typologie de H. A. WITKIN. Selon les vérifications électroencéphalographiques et statistiques auxquelles se sont livrés W. TAGGART et ses associés³⁷³, la catégorisation psychologique de WITKIN, notamment celle établie à partir du « test des graphiques enchevêtrés » (traduction personnelle de *Embedded Figures Test*), fait partie des thèses dites de la dualité cérébrale. La catégorie « *field-independence* » est caractérisée par une dominance hémisphérique gauche, alors que la « *field-dependence* » présente un fonctionnement

³⁷¹WITKIN H. A., R. B. DYK, H. F. FATERSON et S. A. KARP (1962) : « *Psychological Differentiation* » New York: Wiley.

³⁷²WITKIN H. A. & D. GOODENOUGH (1981) : « *Cognitive Style : Essence and Origins* » Press, New York: International Universities.

intensif de l'hémisphère droit. Bien entendu, à chaque catégorie psychologique correspond un style cognitif et décisionnel distinct.

Pour ce qui est de la fiabilité pratique, la stabilité statistique et les fondements biologiques de la catégorisation psychologique et stylistique de H. A. WITKIN, les résultats obtenus par quelques spécialistes de la recherche sur les différences cognitives et les styles de décision lui confèrent un statut plutôt positif. Sur le plan biologique, munis d'un électroencéphalographe et procédant par observations empiriques William TAGGART et ses associés ont pu confirmer la pertinence du « *embedded figures test* ». Sur les plans conceptuel et statistique, le caractère discriminant des critères de H. A. WITKIN et l'examen de quelques paramètres de corrélation avec neuf autres critères de catégorisation cognitive³⁷⁴ attestent de la solidité conceptuelle et de la stabilité statistique de cette méthode.

Pratiquement, la typologie psychologique de H. A. WITKIN avait mobilisé quelques explorations managériales dans le but d'évaluer les capacités analytiques de managers et de distinguer leurs modes de décision. De même que nous avons trouvé des idées très identiques à celles de WITKIN (1961) développées par J. HUYSMAN³⁷⁵ (1970). Plus précisément, dans ses investigations autour des applications de la recherche opérationnelle HUYSMAN distinguent deux modes de raisonnement : « *heuristic way of reasoning* » et « *Analytic way of reasoning* ». La catégorie « *analytic individuals* » est largement assimilée à celle des « *field-independents* » de WITKIN, avec une tendance à réduire les problèmes examinés à quelques relations tangibles et à les formaliser. A l'opposé, la catégorie « *heuristic individuals* » reproduit les traits psychologiques des « *field-dependents* », avec une inclination naturelle au pragmatisme, au raisonnement

³⁷³TAGGART W., D. ROBEY & G. KROECK (1985) op. cit., p. 187.

³⁷⁴Idem.

global, analogique et intuitif.

Le peu d'investigations empiriques qui se sont inspirées de la catégorisation psychologique de H. A. WITKIN, et dont nous avons pu prendre connaissance, affirment son utilité pratique pour la prise et mise en oeuvre de décisions dans les organisations. Les travaux empiriques menés, d'un côté, par R. H. DOKTOR et W. F. HAMILTON³⁷⁶ et, d'un autre côté, par J. E. LUSK et M. KERSNICK³⁷⁷ s'accordent sur le fait que la performance d'une décision dépend de la compatibilité du couple « type de tâche - style cognitif ». Autrement dit, des sujets présentant les traits psychologiques de la catégorie « *field-independence* » de WITKIN ou « *analytic* » de HUYSMAN réalisent des performances décisionnelles nettement supérieures à celles obtenues par des « *field-dependents individuals* » ou « *heuristic individuals* » quand il s'agit d'exécuter des tâches analytiques. Spécialement, des problèmes qui requièrent un degré de structuration relativement élevé ou dont la complexité est perçue comme étant relativement accrue doivent être confiés à des individus caractérisés par une grande capacité cognitive à analyser, à structurer et à distinguer les différentes composantes d'un environnement donné. Si cette hypothèse est partiellement validée par la démonstration empirique d'Edward J. LUSK et Michael KERSNICK³⁷⁸, il en est autrement quand il s'agit d'examiner sa réciproque. C'est-à-dire, est-ce qu'il existe un type de problèmes, de domaines d'application et/ou de tâches où la catégorie « *field-dependents individuals* » excelle et réalise des performances décisionnelles relativement supérieures (par opposition aux « *field-independents individuals* ») ?

³⁷⁵HUYSMAN J. (1970) : « *The Implementation of Operations Research* » Wiley-Interscience, New York.

³⁷⁶DOKTOR R. H. & W. F. HAMILTON (1973) : « *Cognitive Style and the Acceptance of Management Science Recommendations* » *Management Science*, Vol. 19, n°8, pp. 884-894.

³⁷⁷LUSK E. J. & M. KERSNICK (1979) : « *The Effect of Cognitive Style and Report Format on Task Performance: The M.I.S. Design Consequences* » *Management Science*, Vol. 25, n° 8, pp. 787-798.

Des recherches combinant des typologies psychologiques, des observations empiriques, des expérimentations en laboratoire et des tests statistiques s'efforcent de répondre par l'affirmative à la thèse de la spécialisation cognitive et stylistique, mais de nombreuses zones d'ombre persistent encore. Nous présenterons dans ce qui suit quelques éléments de réponse issus de la recherche empirique et pluridisciplinaire qui a marqué la littérature managériale entre 1980 et 1996 et qui porte sur les spécificités des styles cognitifs et la performance décisionnelle de différents types de managers.

B. Les styles cognitifs et les styles de décision : les efforts d'adaptation et d'opérationnalisation des thèses fondées neurophysiologiquement et psychologiquement.

Tout d'abord, rappelons que dans le cadre de cette recherche nous postulons qu'à la base de tout comportement d'entreprise (stratégique, tactique, opérationnel ou organisationnel) il y en a un autre, décisionnel. Ainsi, le comportement d'une organisation concrétise une décision (ou une série de décisions) prise(s) explicitement ou implicitement par des acteurs engagés dans la vie organisationnelle. Certaines de ces décisions sont formalisées, structurées et finalisées. Elles sont dites programmées puisqu'elles répondent à des problèmes routiniers ou répétitifs, relativement simples à résoudre et sont ordinairement indépendantes du décideur. Elles sont séquentielles.

Les plus importants à observer et à étudier, à notre avis, sont les comportements décisionnels dits non programmés. Le plus souvent, ils sont implicites, développés dans l'urgence des contextes particuliers et des situations quasi uniques et déterminantes pour l'entreprise. Ce deuxième type de comportements décisionnels est généré par des problèmes non-structurés et complexes en raison de leur imprévisibilité, de la nature et de la quantité d'informations et d'interactions qu'ils engendrent.

Concernant ce deuxième type de comportements décisionnels, les

expérimentations et les vérifications empiriques auxquelles nous nous référons pour fonder nos hypothèses de recherche confirment, d'une manière ou d'une autre, que les dirigeants d'entreprise diffèrent dans leurs représentations des problèmes complexes. Aussi, leur différence s'étend aux réponses concrètes qu'ils formulent et se manifeste différemment au niveau des processus de mise en oeuvre et d'ajustement de leurs décisions. Enfin, la décision finale, celle qui a subi des transformations et des influences ou celle qui a émergé, donne vraisemblablement lieu à des comportements perceptibles par les entités distinctes qui entourent la firme et suscitera des réactions différenciées de leur part. Nous retenons donc comme hypothèse implicite le fait que les comportements des firmes restent largement tributaires des styles cognitifs des dirigeants.

En effet, bien avant la publication des toutes premières tentatives de généralisation des réflexions d'Edward C. TOLMAN sur le comportement des animaux et des humains en matière de résolution de problèmes³⁷⁹, Chester I. BARNARD nous a livré en annexe de « *The Functions of the Executive* » un document de lecture qu'il a intitulé « *MIND IN EVERDAY AFFAIRS* »³⁸⁰ daté du 10 mars 1936. En résumé, pour comprendre la diversité des comportements (individuels et collectifs) des êtres humains confrontés aux problèmes liés à leur travail ou à la vie dans les organisations, Chester I. BARNARD plaide certes en faveur d'un empirisme "pratique" mais aussi en faveur d'une recherche scientifique pluridisciplinaire. Particulièrement, il souligne l'importance et l'utilité des recours à la neurologie, à la psychologie, à la logique, à l'épistémologie, à la métaphysique et aux sciences sociales pour comprendre « *the mental aspects of human beings in the work of everyday affairs* »³⁸¹. Précisément, en

³⁷⁹TOLMAN E. C. (1948) : « *Cognitive Maps in Rats and Men* » *Psychological Review*, Vol. 55, 1948, pp. 189-209.

³⁸⁰BARNARD C. I. (1938) op. cit., p. 301 et suivant.

³⁸¹Idem, p. 301.

réfléchissant sur ses expériences professionnelles et personnelles ainsi que celles de ses collègues, Chester I. BARNARD est arrivé à dresser deux constats :

1^{er} constat : BARNARD s'aperçoit qu'un changement de position ou de travail s'accompagne inévitablement d'un « *réajustement mental* » plus ou moins long, avant que les connaissances préalablement acquises ne soient fonctionnelles.

2^{ème} constat : BARNARD nous fait remarquer « *la diversité d'opinions* » face à ce qu'il considère comme un fait (*fact*).

Chester I. BARNARD conclut par l'hypothèse d'une différence au niveau des processus mentaux qui sont, selon lui, « *quite independent of knowledge or experience* ». Il distingue deux groupes d'opérations mentales inextricablement liées : les processus *non-logiques* et les processus *logiques*. Par expérience, il a fini par admettre que les processus non-logiques interviennent d'une manière instantanée et inconsciente dans des jugements, des décisions ou des actions quotidiennes. Alors que les processus logiques interviennent sous forme de raisonnements séquentiels, conscients et formalisés (l'utilisation du langage et d'autres symboles). Ainsi, pour BARNARD l'élaboration du sens et l'orientation des actions quotidiennes dépendent largement de ces processus intellectuels. Les individus chez qui les processus non-logiques sont très fréquents (ou dominants) se différencient des autres chez qui le raisonnement (*reasoning*) l'emporte, d'où la difficulté de s'entendre parfois et de « *attaining a mutual understanding between persons or groups* »³⁸². Toutefois, par manque de preuves scientifiques et de données expérimentales fiables, BARNARD n'apporte que peu de précisions concernant les facteurs et les conditions *physiologiques*, *environnementaux* ou *sociaux* qu'il considère être à l'origine de la distinction qu'il a établie au niveau des processus mentaux. Sa typologie est restée à l'écart de toute

vérification empirique pendant des années après sa publication.

Il a fallu attendre « *le retour en force de la cognition humaine en tant qu'objet d'étude respectable* »³⁸³ - probablement, suite aux faiblesses manifestées par le béhaviorisme radical - pour amorcer des recherches qui vont dans la même direction que les suggestions de Chester I. BARNARD et fouiller dans les liens latents entre les styles cognitifs et les styles de décision et de management. Ces investigations sont toujours d'actualité et doivent une grande partie de leurs méthodes d'observation et d'analyse à la neurophysiologie et à la psychologie humaines.

Tableau II-3 : Synthèse des travaux les plus éminents en matière de recherche sur les styles cognitifs de décision (1936-1996).

Années de publication des travaux	Auteur (s)	Styles cognitifs identifiés	Caractéristiques pratiques	Méthodes d'observ. et Système de mesure	Activités appropriées à chaque style cognitif
1936	BARNARD	<i>Logical processes</i> <i>Non-logical processes</i>	conscients ; formalisés ; séquentiels. inconscients ; instantanés.	Constats empiriques	Comptabilité ; Direction Gle. Vente ; junior.
1970	HUYSMAN	Analytic Heuristic	séquentiel ; réducteur ; explicite. pragmatique ; holistique ; analogique.	-	-
1973	MASON & MITROFF	<i>Decision Style & Psychological Type :</i> Sensation-oriented Intuitive	structuration ; routine ; spécialisation. holistique ; non-structuré ; préférence de la nouveauté.	Simulation	-
1974	McKENNEY & KEEN	<i>Style of Information Gathering:</i> Systematic-Perceptive	conceptualisation. explication.		

³⁸²Ibidem.

³⁸³FORTIN C. et R. ROUSSEAU (1994, p. 10) : « *Psychologie cognitive. Une approche de traitement de l'information* » Télé-université, Sainte-Foy (Québec).

		Systematic-Receptive Intuitive-Perceptive Intuitive-Receptive	sensibilité. non-verbalité ; contextualisation.	Obsv. labo	-
1975 et 1978	DOKTOR (1975) (1978)	<i>Style of Decision Making :</i> Analytic Heuristic Analytic-verbal skills Intuitive-spatial skills	Même caractéristiques que HUYSMAN (1970)	EEG	Operations researchers Executives
1975	DRIVER & MOCK	<i>Decision Making Style :</i> Decisive Style Flexible Style Hieractic Style Integrative Style	peu de données et une seule solution. peu de données et des solutions multiples une grande quantité de données pour une seule solution une grande quantité de données et plusieurs solutions.	Simulation	-
1976	MINTZBERG	<i>Cognitive Style :</i> Rational Cognitive Style Intuitive Cognitive Style	analytique, formalisant, structuré, précis, long, adaptatif, tendance à décomposer et à programmer. fortuit, rapide, synthétique, risque de biais, enclin à agir rapidement, créatif.	Observ. Empiriques	Planning Managing
1980	HENDERSON & NUTT	<i>Decision Style and Decision Making Behavior</i> Feeling Thinking	émotions et valeurs ; logique et structuré.	Simulation	-
1984	TAGGART & TORRANCE	<i>Human Information Processing (HIP) :</i> Left-dominant (rational) Mixed (rational or intuitive) Integrated (rational and intuitive) Right-dominant (intuitive)	Distinction de base entre Analytique et Intuitif.	Survey & Investiga- tions	-
1990	TAGGART & VALENZI	<i>Human Information Processing Metaphor (HIP) :</i> Rational Style Logic Planning Ritual	Méthodique, exact. Organisé, priorité. Procédures, règles, individuel.	Survey	Spécialiste

		<i>Intuitive Style</i> Feeling Vision Insight	Esprit d'équipe et de coopération. Imaginatif, créatif. Explorateur, holistique, s'abandonne aux convictions et premières impressions.		Généraliste
1993	TAGGART	<i>Personal Style Inventory (PSI)</i> Most rational Analysis Planning Control Most Intuitive Sharing Vision Insight	Distinction HIP (1990)	Servey & Investigations	-
1996	ALLINSON & HAYES	<i>Cognitive Style Index (CSI)</i> Analytic Cognitive Style Intuitive Cognitive Style	Raisonnement et focalisation sur les détails ; Systématisation et structuration des problèmes ; séquentiel ; Accommodant ; Mémorisation verbale développée. Jugement immédiat et approche globale Esprit explorateur ; Essai-erreur ; Non-conformiste ; Mémorisation spatiale et iconique développée.	Empirique	-

Toutefois, l'évolution conceptuelle et méthodologique que nous avons pu reconstituer et représenter dans le tableau II-3 nécessite quelques commentaires de notre part. Notamment, en ce qui concerne (1) l'unicité, la dualité ou la pluralité des styles cognitifs, d'une part, et (2) les liens entre les styles cognitifs et les styles de décision et de management, d'une autre part.

Premièrement, il n'est pas difficile de constater qu'en l'espace de soixante ans la segmentation des styles cognitifs est passée d'une simple description dichotomique "pratique" à une classification "scientifique" allant parfois jusqu'à six styles cognitifs paramétriquement différenciés. Disons-le tout de suite, nous sommes persuadés que cette segmentation des styles cognitifs et que ces catégorisations stylistiques ne vont pas rester fixes au nombre de six identifié par W. TAGGART et E. VALENZI³⁸⁴. Entre les deux extrémités génériques que représentent « *rational mode* » et « *intuitive mode* » toute une combinaison de traits psychologiques, de modes opératoires, de préférences individuelles et de caractéristiques situationnelles aiderait les explorateurs potentiels à définir des styles cognitifs autres que ceux proposés par ces auteurs. D'où notre préférence pour les concepts « conjecture » et « modes conjecturaux » de raisonnement et de résolution de problèmes (concepts que nous définirons un peu plus loin). Le concept « conjecture » nous permet de dépasser la catégorisation métaphorique de TAGGART et VALENZI et de recenser d'autres préférences individuelles lorsqu'il s'agit de perception, de traitement d'informations et de décision. Ceci dit, que nous nous référions à la catégorisation dichotomique de BARNARD, à la typologie métaphorique sextuplée de TAGGART et VALENZI ou à l'exploration empirique que nous offre notre démarche, c'est la complexité vs unité de la cognition humaine qui reste problématique. Malgré le développement extraordinaire des neurosciences³⁸⁵ les spécialistes ne sont pas encore en mesure de trancher face à la multitude de définitions et de dimensions relevées jusque là pour caractériser les styles cognitifs : S'agit-il de dimensions cognitives distinctes ? Ou de plusieurs conceptions à une même dimension ? Sans doute, la réponse tranchante viendra des

³⁸⁴TAGGART W. & E. VALENZI (1990) op. cit., p. 160.

neuroscientifiques. En attendant, les approches oscillent entre les deux extrémités génériques que sont la rationalité et l'intuition³⁸⁶.

Par ailleurs, les 29 désignations répertoriées par J. HAYES et C. W. ALLINSON (1994) témoignent d'un approfondissement considérable de la notion de styles cognitifs. Certes, ces explorations sont nécessaires à l'élaboration d'une connaissance fiable et stable en matière de cognition humaine. Cependant, elles restent très peu adaptables lors qu'il s'agit d'examiner l'importance des cognitions managériale et organisationnelle. En d'autres termes, c'est l'actionnabilité des recherches psychologiques et physiologiques qui demeure problématique. En effet, l'empirisme de Chester I. BARNARD traça la première ébauche d'une recherche adaptée aux besoins quotidiens des organisations et des hommes qui y travaillent tout en soulignant à la fois l'importance des connaissances neurologiques, psychologiques, logiques, épistémologiques, métaphysiques, et les difficultés méthodologiques et conceptuelles dues à cette interdisciplinarité. Bien évidemment, cette ébauche devait prendre, au fil des années et des découvertes neuroscientifiques qui se sont accumulées tout au long des années 60, 70 et 80, des allures scientifiques parfois convergentes³⁸⁷ et de plus en plus compliquées à manipuler par les théoriciens des organisations et les praticiens du management. D'où l'émergence d'une troisième génération de recherches que nous considérons plutôt comme des tentatives de simplification et d'adaptation des techniques psychométriques et des tests psychologiques par des équipes pluridisciplinaires. Les publications dirigées par William TAGGART en 1985 et 1990

³⁸⁵ A propos de ce développement, Weston H. AGOR (1989, p. 11) note : « *Nous avons plus appris dans cette décade sur les fonctions du cerveau que durant toute l'histoire de l'Humanité* » traduction J. F. LEBRATY (1994, p. 3).

s'inscrivent dans cette nouvelle tendance. Elles visent respectivement la sélection et l'élaboration d'un questionnaire et d'une technique permettant une auto-évaluation relativement rapide de son style cognitif et du comportement managérial qui lui correspond. Nous qualifions cette nouvelle tendance de recherches de stylistique.

Cependant, les mêmes préoccupations "pratiques" évoquées autrefois par Chester I. BARNARD (1936) dans ses réflexions autour de ce qu'il désignait par « *the difference in mental processes* »³⁸⁸ demeurent centrales chez Christopher W. ALLINSON et John HAYES (1994 et 1996). Partant d'une définition assez proche de celle de BARNARD et selon laquelle ils assimilent les processus mentaux à des styles cognitifs ou « *consistent individual differences in preferred ways of organizing and processing information and experience* »³⁸⁹, ces deux auteurs ont pu développer un outil de mesure adapté aux besoins des organisations. Pratiquement, le « *Cognitive Style Index* » répond à un souci d'adaptation et d'opérationnalisation des outils psychométriques à des fins organisationnelles.

Deuxièmement, en l'espace de soixante ans la recherche sur les styles cognitifs et les styles de décision et de management est passée de la description intuitive de Chester I. BARNARD (1936) à la classification scientifique de Christopher W. ALLINSON et John HAYES (1996) via les investigations empiriques de John HENDERSON et Paul C. NUTT (1980) et les observations expérimentales de William TAGGART et ses associés (1985 et 1990). Ainsi, en procédant par des approches

³⁸⁶ROBEY D. & TAGGART W. (1981) : « *Measuring Managers' Minds: The Assessment of Style in Human Information Processing* » *Academy of Management Review*, Vol. 6, n°3, 1981, pp. 375-383.

³⁸⁷Précédemment, nous avons évoqué les différences paradigmatiques, conceptuelles et méthodologiques qui nous paraissent à l'origine des divergences. Cf. TAGGART W. & E. VALENZI (1990), op. cit.

³⁸⁸BARNARD C. I. (1938), op. cit., p. 302.

³⁸⁹ALLINSON C. W. & J. HAYES (1996), op. cit., p. 119.

croisées et multicritères ces chercheurs ont pu identifier des caractéristiques managériales propres à chaque style cognitif, des systèmes de mesure adaptés aux besoins des organisations, plus ou moins discutables bien sûr, ainsi que des activités managériales pour lesquelles tel ou tel style cognitif serait adapté (Voir le tableau II-3, page 254). Mais avant d'en arriver là, il conviendrait de rapporter quelques travaux précurseurs.

Une des toutes premières investigations ayant fait l'objet d'une publication sérieuse fut celle de J. HUYSMAN³⁹⁰ sur les caractéristiques des processus mentaux impliqués dans la prise de décision managériale et leur influence sur l'usage et l'acceptation par des managers d'outils issus des sciences de gestion (notamment les recherches opérationnelles). Précisons qu'à l'instar de BARNARD, cette recherche distingue les décideurs "*analytiques*" des décideurs "*heuristiques*". Les premiers s'intéressent aux relations entre les parties d'un problème à résoudre et se servent de modèles formalisant ces relations pour choisir des alternatives parmi les actions qui s'offrent aux décideurs. Alors que les "*heuristiques*" sont pragmatiques, intuitifs et recourent le plus souvent à l'analogie et au sens commun pour décider. J. HUYSMAN conclut par l'existence d'un lien entre le style cognitif (analytique ou heuristique) du décideur et son degré d'acceptation et d'usage des techniques et rapports des sciences de gestion.

Toujours sur la base de la distinction cognitive empirique opérée par Chester I. BARNARD, une expérimentation en laboratoire fut menée par R. H. DOKTOR³⁹¹, muni cette fois-ci d'un électroencéphalogramme (EEG) pour enregistrer l'activité cérébrale chez des dirigeants d'entreprise en situation de prise de décision.

³⁹⁰HUYSMAN J. (1970) : « *The Implementation of Operations Research* » Wiley-Interscience, New York.

L'objectif était de vérifier la nature physiologique des facteurs qui déterminent le style de décision. Le principe était d'enregistrer l'activité cérébrale de dirigeants lors de prise de décision, ensuite faire un rapprochement entre les performances décisionnelles, les styles de décision et les parties du cerveau humain impliquées dans la résolution de tels ou tels types de problèmes. Les résultats expérimentaux de R. H. DOKTOR ne font aucun doute quant aux préférences stylistiques des décideurs et leur performance décisionnelle.

Toutefois, même si cette catégorie de recherches, que nous qualifions d'ailleurs de neurophysiologique, affirme que les style cognitifs influencent les styles de décision, elle n'a pas apporté (ou a peu apporté) d'éléments de réponse quant à la nature des déterminants des styles cognitifs. Tout d'abord, parce que les expériences en laboratoires consistaient à observer des sujets (le plus souvent des étudiants de troisième cycle de sciences de gestion) auxquels on avait soumis des problèmes de gestion qui, on le savait bien, n'étaient pas comparables à ceux que leur "livrait" la vie quotidienne des entreprises et des affaires. Ensuite, comme le soulignent de nombreux auteurs, la complexité des problèmes spécifiques aux organisations ne se laisse pas apprivoiser par des expérimentations en laboratoire sans imposer à ses dompteurs des réductions parfois coûteuses ou les induire en biais. Clairement, les problèmes à résoudre dans le cadre de ces expérimentations étaient formulés ou exposés d'une manière plus ou moins explicite et dans une atmosphère homogène. Ainsi, peu d'éléments de réponse ont pu être tirés concernant les conditions et les facteurs environnementaux ou contextuels qui favorisent ou empêchent le recours à tels ou tels styles cognitifs de décision. De toute façon, nous ne savons toujours pas grand chose sur la relation qui peut exister entre la nature des

³⁹¹DOKTOR R. H. (1975) : « *EEG Research on Management Science Implementation Barriers* » The XXII TIMS International Meeting. Kyoto, Japan, July 1975.

problèmes à résoudre et le style cognitif adapté. De même, nous ne savons toujours pas prédire le comportement décisionnel d'un manager en situation réelle de prise et de mise en oeuvre de décision importante et encore moins sa performance potentielle face à des problèmes aussi divers que ceux engendrés par la finance, l'organisation, la motivation, la négociation, etc. Certes, dès la fin des années 70 des chercheurs comme Edward J. LUSK et Michael KERSNICK³⁹² ont pu explorer quelques pistes de recherche dans ce sens, notamment lors qu'ils ont démontré empiriquement que le style cognitif des décideurs (des professionnels, cette fois-ci) et la forme des rapports qui leur ont été présentés ont un impact sur leur performance décisionnelle. Aussi, nous pensons aux réflexions de M. J. DRIVER et T. J. MOCK³⁹³ concernant l'architecture des systèmes de gestion des informations comptables et les particularités des styles de décision adaptés. Ces réflexions allaient annoncer l'avènement d'une autre étape de recherche, autres que celles menées en laboratoire et marquées par le recours intensif à la psychologie humaine ou aux outils neurophysiologiques (positrons et EEG). Sans doute, des observations directes de pratiques décisionnelles et des examens approfondis de situations réelles de prise et de mise en oeuvre de décision, de stratégie et d'autres pratiques managériales permettent à des théoriciens des organisations dotés d'une connaissance vaste en psychologie et en neurophysiologie de mieux cerner la problématique des styles cognitifs et des styles de décision. Notre approche intervient dans cette perspective dans la mesure où elle cerne des profils individuels, des domaines d'application et des caractéristiques environnementales, sous-jacents aux styles de décision que nous avons pu examiner.

En résumé, nous avons qualifié de psychologiques et de

³⁹²LUSK E. J. & M. KERSNICK (1979) op. cit.

neurophysiologiques les premières tentatives d'investigations abordant la problématique des différences stylistiques chez les dirigeants d'entreprises, en matière d'élaboration, de prise et de mise en oeuvre de décision et de résolution de problèmes managériaux. Par conséquent, nous en avons retenu deux types de résultats.

- 1 - D'un côté, nous avons une sorte d'inventaire de traits psychologiques permettant de catégoriser cognitivement des décideurs d'entreprise. C'est le cas des travaux que nous avons cités lors de notre dissertation sur les origines psychologiques de l'instabilité conceptuelle et les difficultés métriques qui persistent encore ;
- 2 - d'un autre côté, nous avons des résultats expérimentaux à caractère neurophysiologiques, qui concernent la physiologie du cerveau humain, l'enregistrement de l'activité cérébrale et la spécialisation hémisphérique³⁹⁴. Nous en avons rapporté quelques-uns pour illustrer nos propos concernant les différences physiologiques sous-jacentes à toutes les opérations intellectuelles ou processus mentaux individuels mobilisés par la perception, le traitement d'informations et la prise de décision.

S'inscrivant dans la continuité des deux catégories d'investigations évoquées ci-dessus, nous assistons depuis 1985 à une nouvelle génération de recherches que nous qualifions d'ailleurs de stylistiques. Elles combinent des inventaires psychologiques, des observations empiriques ; des expérimentations et des statistiques multidimensionnelles, en vue de réaliser trois objectifs communs à de nombreux explorateurs scientifiques :

³⁹³DRIVER M. J. & MOCK T. J. (1975) : « *Human Information Processing. Decision Style Theory, and Accounting Information Systems* » *Accounting Review*, July 1975, pp. 490-508.

³⁹⁴Nous reviendrons sur ces travaux un peu plus loin dans cette partie.

- 1 - Sélectionner des descriptions psychologiques fiables parmi la large gamme existante ;
- 2 - adapter les outils neuroscientifiques aux besoins des théoriciens des organisations et aux praticiens de la gestion ;
- 3 - enfin, procéder par des analyses ex-antés et post-antés de situations réelles d'élaboration, de prise et de mise en oeuvre de décision dans les organisations.

Nous avons l'intime conviction que ces objectifs, une fois atteints, replaceront la recherche sur les différences en matière de comportements décisionnels et de management des firmes parmi les grandes tendances scientifiques de la prochaine décennie. Nous rejoignons en cela la prophétie de Weston H. AGOR³⁹⁵ qui, à l'instar de William TAGGART et Enzo VALENZI³⁹⁶, prédit un approfondissement considérable de notre connaissance du fonctionnement du néocortex et des facultés mentales humaines. Autrement dit, nous sommes persuadés que (1) notre connaissance des modes cognitifs humains ne s'arrêtera pas à la typologie sextuplée évoquée précédemment et (2) à l'instar de NICKERSON et ses associés³⁹⁷, les deux extrémités génériques (intuition et analyse) sont comme une représentation simpliste, mais utile certes, de la catégorisation cognitive. Nous avons réuni dans le chapitre VII, ci-après, des arguments théoriques favorables à des études exploratoires plutôt qu'à des tentatives de catégorisation.

³⁹⁵ AGOR W. H. (1989, p. 11) : « *Intuition in Organizations* » London: Sage Publication.

³⁹⁶ TAGGART W. & E. VALENZI (1990) op. cit., p. 149.

³⁹⁷ NICKERSON R. & al. (1985, p. 50) : « *The Teaching of Thinking* » Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Chapitre VII

LES STYLES CONJECTURAUX DE DECISION

« C'est la marche constante de l'esprit humain. Il agit d'abord, puis il réfléchit sur ce qu'il a fait, et il apprend par là à le faire mieux encore. »

DESTUTT DE TRACY³⁹⁸

A. Les apports de « la cognition *in situ* » aux théories de la décision managériale.

Jusqu'à ce niveau de notre développement nous avons fait appel à des propositions cognitives, psychologiques, neurophysiologiques et organisationnelles pour examiner l'hypothèse de déterminants individuels et psychologiques de la performance décisionnelle dans les entreprises. Aussi, par référence aux théoriciens de la socio-cognition et de la cognition managériale qui ont marqué la recherche organisationnelle durant la première moitié des années 80, tels que HAMBRICK et MASON, SCHWENK, DAFT et WEICK, BOUGON et beaucoup d'autres, nous avons été amenés à réfléchir sur la pertinence des liens latents entre l'évolution des entreprises et "la manière" de penser et d'agir face aux changements. Pour compléter ces théories, les suggestions que la fin des années 80 avait amorcées, notamment les thèses de « la

³⁹⁸DESTUTT DE TRACY: « *éléments d'idiologie* » 1ère partie, édition 1817, pp. 19-20, cité par De Jovenel (1972, op. cit., p. 11).

cognition située » que prônent J. LAVE³⁹⁹, S. CHAIKLIN⁴⁰⁰ et E. WENGER⁴⁰¹, nous invitent à élargir les postulats cognitifs par l'intégration de facteurs situationnels. En effet, grâce aux progrès neuroscientifiques (cognition, psychologie, neurologie et apprentissage) et aux observations empiriques, les théories cognitives sont passées d'une approche mentaliste (focalisée sur les structures et les processus mentaux des décideurs) à une approche *in situ*, intégrant les effets situationnels et les actions en cours sur la décision finale (assimilée à une production de connaissance). Ce passage, de « la cognition par les structures et les processus » à « la cognition *in situ* », est d'autant plus important qu'il nous permet d'examiner la problématique des différences stylistiques en matière de décision managériale.

Selon l'interprétation que nous faisons d'un article publié par Stephen FOX⁴⁰², un ardent défenseur du paradigme de la cognition située, le postulat de l'interactivité de la cognition humaine et des situations qui l'entourent répond à une double préoccupation épistémologique opposant les théoriciens de la décision managériale. D'un côté, la cognition située admet que le contexte dans lequel intervient la décision est prédéterminé (*context as pre-given*). D'un autre côté, la cognition située admet que le décideur (re)construit la réalité au fur et à mesure qu'il perçoit, traite et incorpore des changements sous forme de décisions et d'actions managériales (*context as emergent*). Cela étant, le paradigme de la cognition située est susceptible de nous fournir des éléments de réflexion permettant d'expliquer pourquoi les managers

³⁹⁹LAVE J. (1988) : « *Cognition in Practice: Mind Mathematics, and Culture in Everyday Life* » Cambridge University Press, Cambridge. Voir aussi LAVE (1993) : « *The Practice of Learning* » In CHAIKLIN S. and LAVE J. (Eds), « *Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context* » Cambridge University Press, Cambridge.

⁴⁰⁰CHAIKLIN S. & J. LAVE(1993) op. cit.

⁴⁰¹LAVE J. & E. WENGER (1991) : « *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* » Cambridge University Press, Cambridge.

différent-ils dans leur manière de percevoir, de traiter et d'incorporer les changements qui interviennent dans et autour de leurs entreprises. Comment expliquer la rapidité décisionnelle des uns et la lenteur des autres ? Comment expliquer les performances, aussi infimes et relativement exceptionnelles soient-elles, de certains comportements décisionnels peu ou mal structurés ? D'une façon plus générale, pourquoi des entreprises opérant dans un espace-temps commun n'adoptent-elles pas les mêmes comportements stratégiques, tactiques ou opérationnelles ? (1) Le niveau d'analyse et (2) les concepts que nous avons élaboré pour apporter des éléments de réponse à ce type d'interrogations relèvent de l'interactivité de la cognition et de la situation que postule la théorie de la cognition située.

1 - Tout d'abord, le niveau d'analyse est celui des préférences individuelles. Par référence aux investigations pluridisciplinaires de William TAGGART et ses coéquipiers, de Christopher W. ALLINSON et John HAYES ainsi que de John C. HENDERSON et Paul C. NUTT, nous sommes persuadés que les préférences individuelles en matière de perception, de traitement et de prise de décision « *may explain a substantial amount of variation in managerial decision-making* »⁴⁰³. Cependant, nous restons très sensibles aux investigations portant sur les facteurs situationnels tels que l'environnement des décideurs, la complexité perçue des tâches accomplies dans le passé et/ou à effectuer dans le futur, la complexité perçue des informations et des rapports qui constituent les inputs d'un système de décision⁴⁰⁴. En exploitant l'approche psycho-cognitive et l'approche situationnelle - autrement dit la

⁴⁰²FOX S. (1997) : « *Situated Learning Theory Versus Traditional Cognitive Learning Theory: Why Management Education Should Not Ignore Management Learning* » *Systems Practice*, Vol. 10. N°6, pp. 727-747.

⁴⁰³TAGGART W., D. ROBEY & K. G. KROECK (1985) op. cit., p. 175.

⁴⁰⁴LUSK E. J. & M. KERSNICK (1979) op. cit.

« *théorie cognitive traditionnelle* » et « *la théorie de l'apprentissage situé* »⁴⁰⁵ - notre réflexion se voulait, et se veut toujours, intégrative des facteurs situationnels et des caractéristiques psycho-cognitives qui influencent la décision managériale et ses impacts sur l'évolution de la firme.

2 - Ensuite, les concepts « conjecture »⁴⁰⁶ et « styles conjecturaux de décision » répondent à notre préoccupation majeure de sortir des thèses déterministes de la théorie classique de la cognition et de l'apprentissage. Afin de "fonder" la notion de conjecture nous nous sommes livrés à un examen critique de la notion de différences stylistiques ou de préférences individuelles en matière de perception, d'interprétation, de traitement et de prise de décision dans les organisations. L'examen dont il est question ici porte sur (a) la nature et (b) le nombre de modes cognitifs sous-jacents aux styles de décision observés chez les dirigeants d'entreprises.

a/ En ce qui concerne la nature des styles cognitifs (ou de décision), nous avons remarqué que les investigations empiriques et les essais de catégorisation auxquelles les chercheurs avaient aboutis, notamment les segmentations successives dont la typologie sextuplée de TAGGART-VALENZI est le corollaire, nous apportent davantage d'interrogations que d'éléments de définition des différences stylistiques. En effet, entre (a.1) une conception qui postule l'existence d'une *superstructure* cognitive unique à des modes de pensée et d'action (styles de décision) distincts, considérant le style analytique et le style intuitif comme les deux extrémités génériques de cette superstructure, et (a.2) une conception considérant ces styles cognitifs comme

⁴⁰⁵ En ce qui concerne la différence entre la « Traditional Cognitive Theory » et la « Situated Learning Theory » cf. FOX S. (1997) op. cit.

⁴⁰⁶ Rappelons que nous avons regroupé sous le vocable « conjecture » plusieurs notions issues de recherches neuroscientifiques et d'observations empiriques en matière de styles de pensée et d'action, et de pratiques décisionnelles. Cf. Chapitre VII section B.

fondamentalement différents, c'est la problématique de complexité *versus* unicité de la pensée humaine et de ses manifestations praxéologiques qui est soulevée. Autrement dit, nos interrogations se résumaient de la manière suivante : devions-nous continuer notre recherche sur les styles de décision chez les dirigeants d'entreprises par référence à une conception uniformiste, dualiste ou pluraliste de la cognition humaine ? Il n'est pas difficile de remarquer que la réponse à cette question nous amène au second volet de notre curiosité, à savoir la délimitation du nombre de styles de décision dont dispose et offre la cognition humaine.

b/ Les thèses cognitives en présence sont hardiment défendues et font l'objet de débats très soutenus par des auteurs comme A. MILLER⁴⁰⁷ et H. A. SIMON pour les thèses de la superstructure cognitive, W. H. AGOR⁴⁰⁸ et H. MINTZBERG⁴⁰⁹ pour les thèses de la dualité cérébrale et R. NICKERSON⁴¹⁰ pour les thèses pluralistes de la cognition humaine. Voilà une diversité conceptuelle qui allait nous compliquer le choix d'un cadre d'analyse susceptible de nous aider à produire des éléments nouveaux sur le sujet. D'autant plus que sur les plans épistémologiques et méthodologiques les trois thèses sont subtilement fondées et rigoureusement élaborées. Mais conscients du fait qu'une compatibilité méthodologique interne doit lier les différents éléments de notre thèse, à savoir notre positionnement épistémologique, nos objectifs de recherche, notre technique d'investigation, nos concepts d'analyse et nos résultats⁴¹¹, nous nous sommes longuement interrogés sur la position théorique à adopter face à cette diversité conceptuelle. L'essentiel de nos réflexions portait, et porte toujours, sur cet esprit de

⁴⁰⁷MILLER A. (1987) op. cit., p. 253.

⁴⁰⁸AGOR W. H. (1986) op. cit.

⁴⁰⁹MINTZBERG H. (1976) op. cit.

⁴¹⁰NICKERSON R. & al. (1985) op. cit., p. 50.

⁴¹¹Notre réflexion autour des éléments évoqués ci-dessus fait l'objet du chapitre VIII.

classification qui animent l'ensemble des projets de recherche abordant la problématique des différences stylistiques opérées chez les êtres humains en général, et les dirigeants d'entreprises, en particulier. Certes, les tentatives de typologies sont légitimes en tant que telles mais que sait-on vraiment sur la cognition humaine pour entreprendre des taxonomies ? Que sait-on sur ces modes de pensée qui échappent à la rationalité classique et à la programmation et à la modélisation qui en découlent ? Plus précisément, que sait-on sur ces modes de raisonnement que l'on appelle communément « intuition » ou plutôt ce que l'on met sous le vocable « intuition » ? Au-delà de la diversité terminologique qu'offrent les langues vivantes, en particulier le français et l'anglais, qui permettent de qualifier un ensemble d'observations ou de manifestations de la cognition humaine par des termes interchangeables, ne s'agit-il pas de modes de pensée fondamentalement différents ? « Intuitivement » parlant, nous sommes convaincus que la réponse à cette dernière question est « OUI. » Empiriquement, à l'instar de W. TAGGART et ses coéquipiers nous sommes persuadés que « *at some point researchers dealing with psychological type or decision style should recognize the limitations of typologies when applied to human behavior. While they are seductively easy to use (and satisfy our rational taxonomic urges), they grossly undervalue the complexity of brain function* »⁴¹².

Ainsi, de nos réflexions à propos de l'interactivité des facteurs situationnels et de la cognition humaine nous avons formulé deux propositions nous incitant à utiliser les concepts « conjecture » et « modes conjecturaux de décision » afin d'éviter des terminologies ayant une connotation trop "mentaliste" et à forte tendance catégorielle :

1^{ère} proposition : Une contribution à la définition des potentialités stylistiques de pensée et d'action (ou styles de décision) qu'offre la cognition

⁴¹²TAGGART W. & ali. (1985) op. cit., p. 190.

humaine ne doit pas opposer des modes analytiques à d'autres qui ne le sont pas ;

2^{ème} proposition : Nous ne devons aucunement nous contenter d'une approche neuroscientifique des potentialités stylistiques. Des facteurs situationnels sont à prendre en considération pour définir les styles de pensée et d'action que la cognition humaine sous-tend.

Ces deux propositions forment l'ossature de notre démarche et conditionnent nos options paradigmatiques en matière de recherche sur les styles de décisions et leur impact sur l'évolution des firmes. Nous expliquerons en détail leur contenu dans les deux points qui suivent.

B. Éléments de définition des styles conjecturaux de décision.

Malgré la multiplicité des observations et la pluridisciplinarité des investigations autour des différences stylistiques en matière de décision, nombreux sont les chercheurs qui continuent à distinguer deux extrémités génériques⁴¹³. Ainsi, nous avons répertorié dans le tableau II-3 (cf. page 254) les labels suivants pour désigner ces deux pôles stylistiques : « *logical vs non-logical* », « *analytic vs heuristic* », « *sensing vs intuitive* », « *systematic vs intuitive* », « *rational vs intuitive* », « *thinking vs feeling* », « *analytic vs intuition* » et « *right vs left dominant* ». De toute évidence, d'autres désignations existent, telles que « *critical vs creative* », « *analytic vs synthetic* » ou encore « *rational vs nonrational* », pour qualifier des comportements décisionnels pour le moins qu'on puisse dire sont procéduralement, structurellement et/ou processuellement nuancés. En effet, les analyses que nous avons effectuées sur le

⁴¹³A l'exception de Herbert. A. SIMON qui introduit un troisième terme : « *irrational* », pour nourrir la réflexion autour du rôle de l'émotion humaine dans la décision managériale (comme processus cognitif) et. Cf. H. A. SIMON (1987) op. cit., p. 57.

contenu des qualifications mentionnées ci-dessus montrent que si certaines sont fondées sur la base d'observations empiriques de processus décisionnels qualitativement différents, d'autres ont comme origine des progrès disciplinaires neuroscientifiques. Alors que dans certains cas des définitions sont établies par simples oppositions terminologiques.

Effectivement, si nous écartons de notre analyse les définitions fondées par simples oppositions terminologiques, nous constatons que des approfondissements de plus en plus subtils de la notion de styles de décision sont intervenus durant ces deux dernières décades. Non seulement les chercheurs ont pu relever et conceptualiser des modes de décisions procéduralement opposés (approche séquentielle vs holistique) mais aussi qualitativement différents (approche analytique vs intuitive). D'un côté, entre les suggestions dualistes de Chester I. BARNARD⁴¹⁴ et les propositions pluralistes (ou stylistiques) de William TAGGART et ses associés⁴¹⁵ notre conception de la cognition humaine s'est considérablement enrichie. D'un autre côté, comme nous le font remarquer Herbert A. SIMON en 1987 puis Weston H. AGOR en 1989, « *we have learned a great deal about the processes human beings use to solve problems, to make decisions, and even to create works of art and science* »⁴¹⁶. Une façon de dire que notre compréhension relative à la résolution de problèmes et au processus de décision chez les êtres humains en général, et les managers en particuliers, dépend de notre connaissance du fonctionnement cérébral et cognitif.

Mais, que sait-on sur le fonctionnement cérébral et cognitif ? Très certainement, énormément de choses. Mais, si on en croit les spécialistes de la matière grise, de ses circonvolutions, de ses ramifications, de ses milliards de neurones et de

⁴¹⁴BARNARD C. I. (1938) op. cit.

⁴¹⁵TAGGART & ali. (1985, op. cit.), voir aussi TAGGART & VALENZI (1990, op. cit.).

leur probabilité de connexion, « *le cerveau représente notre dernière grande frontière* »⁴¹⁷. Plus précisément, il y a une dizaine d'année, Herbert A. SIMON s'interrogeait sur ce que les chercheurs savaient à propos des « *judgmental process* » et « *intuitive process* ». Autrement dit, ses interrogations portaient sur ce qu'on savait à propos des mécanismes de *l'intuition* et de *l'analyse*. Il admettait, après un demi-siècle passé dans la recherche et l'expérimentation, qu'il n'en savait pas grand chose « *if anything* »⁴¹⁸. Certes, de nombreuses explorations scientifiques abordant la problématique des styles cognitifs et des styles de décision, observations empiriques et tentatives de modélisation et d'application, notamment en informatique, nous ont fournies des éléments susceptibles d'améliorer nos conceptions quant aux liens existant entre la pensée et l'action. Mais, que sait-on vraiment des capacités mentales des êtres humains ? De leurs différentes manières et préférences individuelles en matière de décision ? Pourquoi, à l'inverse des processus analytiques, n'arrive-t-on pas à reproduire ou à systématiser des modes de décision aussi efficaces et aussi rapide que ceux qu'offre l'intuition humaine ?

Nous savons pertinemment, depuis les premières orientations intuitives de Chester I. BARNARD jusqu'aux observations persistantes d'Henri MINTZBERG⁴¹⁹, que face à des problèmes de nature différente (politiques ou opératoires), les managers répondent par des comportements décisionnels « *fondamentalement différents* ». Face aux situations complexes, à l'informel, aux problèmes non-structurés ou semi-structurés les styles analytiques de décision éprouvent des difficultés parfois insurmontables. Aussi, avec les équipes pluridisciplinaires animées par William TAGGART la recherche

⁴¹⁶SIMON H. A. (1987) op. cit., p. 59.

⁴¹⁷AGOR W. H. (1989), op. cit., p. 11.

⁴¹⁸SIMON H. A. (1987) op. cit., p. 57.

sur les styles de décision est arrivée à établir une catégorisation à six cases, allant du purement rationnel au purement intuitif dans la résolution de problèmes de gestion. Nonobstant, que l'on se place au niveau de la dichotomie "barnardienne" ou au niveau de la catégorisation sextuplée de TAGGART et ses coéquipiers une question fondamentale reste ouverte. Au-delà des aspects anecdotiques, des caractéristiques psychologiques et opératoires qui ont permis à nos chercheurs de catégoriser des styles de décision, où se situe la ligne de démarcation entre ce que nous appelons « processus analytique » et « processus intuitif » ? Et comment s'effectue le passage de l'un à l'autre ? Comment stimuler les mécanismes d'intégration des deux processus ?

Sans aucun doute, la recherche sur les processus analytiques de décision a fait d'énormes progrès. D'autant plus qu'elle est parvenue à reproduire et à systématiser les étapes qu'accompli le cerveau humain lorsqu'il s'agit de s'apercevoir des changements, d'anticiper des événements, de traiter des informations et/ou de décider face à des problèmes relativement structurés. Les applications informatiques et les recherches opérationnelles appliquées à la gestion témoignent des perfectionnements théoriques et pratiques réalisées en matière de compréhension des mécanismes analytiques de la pensée humaine⁴²⁰.

A l'inverse, et jusqu'à aujourd'hui, les investigations sur les processus intuitifs ne nous ont pas permis d'atteindre une connaissance aussi structurée et aussi opérationnelle que celle que nous a permise la recherche sur les processus analytiques. A notre avis, comme d'ailleurs pour beaucoup de chercheurs, cela est dû à deux raisons majeures inextricables.

La première raison est culturelle. Elle consiste à dire que les cultures

⁴¹⁹MINTZBERG H. (1976 ; 1990a, pp. 93-123 ; 1994, pp. 329-395) op. cit.

scientistes des sociétés occidentales, berceau de la recherche scientifique contemporaine, ont longtemps mis de côté (pour ne pas dire occulté) l'existence de modes de pensée parallèles au raisonnement analytique. En conséquence, un tel désintéressement scientifique avait fini par retarder la recherche fondamentale visant à améliorer notre connaissance sur tout ce qui échappe à la rationalité classique, y compris les processus non-logiques (ou intuitifs, si on préfère).

La deuxième raison est méthodologique. Elle consiste à dire que dans la plupart des investigations empiriques ou expérimentations neuroscientifiques entreprises peu avant la découverte de l'asymétrie cérébrale chez les êtres humains on a procédé à des études et à des définitions des processus non-logiques par opposition aux processus logiques (holistiques vs réducteurs, instantanés vs séquentiels, structurés vs non structurés, etc.). Les approfondissements descriptifs et conceptuels que les années 1980 et 1990 nous ont apportés révèlent que non seulement les processus non-logiques sont qualitativement nuancés mais aussi qu'ils sont fondamentalement différents des processus logiques. Rappelons à cet égard qu'à l'origine de la thèse de la pluralité des facultés cérébrales que prône Howard GARDNER⁴²¹ nous retrouvons l'hypothèse de la dualité de la pensée qui nous a été proposée antérieurement par Robert ORNESTEIN⁴²² et qui continue d'animer des débats et des spéculations scientifiques pluridisciplinaires autour de ce que Christopher W. ALLINSON et John HAYES⁴²³ désignent par « *the complex or unitary ?* » de la cognition humaine.

⁴²⁰SIMON H. A. (1977) : « *The New Science of Management Decision* » Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 2nd édition.

⁴²¹GARDNER, H. (1996) op. cit.

⁴²²ORNESTEIN R. E. (1975) : « *The psychology of Consciousness* » San Francisco, Freeman.

⁴²³ALLINSON C. W. & J. HAYES (1996), op. cit., pp. 121-123.

1. Les facultés conjecturales : une conception complexe et pluraliste de la cognition humaine.

A nous fier aux propos de Herbert A. SIMON, la reproduction (programmation) des modes intuitifs de décision, par exemple, reste jusque là imparfaite malgré des années de recherche, d'expérimentation et de simulation par ordinateur des mécanismes cognitifs de l'intuition⁴²⁴. Peut-être, elle le restera à jamais ? Parce que les modélisateurs les ont toujours assimilés à des processus systématiques séquentiels et à des formes d'analyse alors qu'ils ne le sont pas du tout, rétorque Henri MINTZBERG⁴²⁵. L'échec pratique, selon ce dernier auteur, et le succès prometteur, selon H. A. SIMON et ses équipes de Carnegie-Mellon University, que rencontrent les utilisateurs des méthodes dites des protocoles verbaux (*thinking-aloud protocols*) dans l'exploration des secrets de l'intuition (experte) sont attribués à la nature fondamentalement différente ou non des mécanismes et des processus qui animent ce mode de décision⁴²⁶. Toutefois, les travaux de Roger SPERRY laissent entendre que le traitement des informations informelles, celles qui échappent à la rigueur de l'analyse, est une spécialité de l'hémisphère droit. Ce dernier « *par contraste avec l'hémisphère gauche, est spatial, muet et suit un processus de perception spatiale synthétique couplé à une sorte de traitement mécanique de l'information qui n'est pas encore possible de simuler par un ordinateur.* »⁴²⁷ Certainement, la vérité est en partie dans chacune des thèses défendues par les deux grands spécialistes que sont SPERRY et SIMON. Cependant, nous sommes particulièrement sensibles à celles qui considèrent qu'au-delà des processus séquentiels linéaires simulables et programmables sur ordinateur, le cerveau humain dispose de

⁴²⁴SIMON H. A. (1987) op. cit., p. 67.

⁴²⁵MINTZBERG H. (1990 a) op. cit.

⁴²⁶Toutefois, signalons à ce niveau les réserves ambiguës de H. A. SIMON quant à l'existence de deux modes fondamentalement différents de pensée. Sur ce point, cf. SIMON (1987, op. cit.) et MINTZBERG (1990, pp. 93-123).

processus cognitifs complexes pas encore simulables par les ordinateurs⁴²⁸. Ces derniers intègrent en temps réel et/ou en différé des informations pouvant intervenir dans des conditions aussi imparfaites que celles caractérisées par des cheminements parallèles ambigus, par des interruptions imprévisibles (renversement des situations), par des allers-retours incertains et imbriqués (feed-back), par des impasses logiques, affectées par des émotions (colère, frustration et stress) et/ou par des conditions physiques des décideurs (fatigue, sommeil, etc.).

En effet, la multiplication des échanges internationaux et des flux interculturels⁴²⁹, l'émergence de modes de management variés, l'accélération des rythmes de changement, la complexité croissante des problèmes de gestion ainsi que bien d'autres aspects sous-jacents à l'évolution de l'espèce humaine, de ses organisations et de ses pratiques, ont révélé aux chercheurs l'incomplétude de l'analyse systématique à cerner toutes les facettes d'un quelconque changement. Tout particulièrement, au moment où l'économie devient mondiale, où les communications se font en temps réel et où les grandes entreprises sont dotées de systèmes d'information et d'aide à la décision ultra-informatisés, on se demande toujours pourquoi n'arrive-t-on toujours pas à tout anticiper, à tout prévoir⁴³⁰, à tout programmer ou du moins à éviter des catastrophes financières et économiques capables de mettre en péril en un laps de temps nos institutions les plus dotées en analystes et en systèmes de traitement de l'information. Alors qu'il est largement admis que certains (types de) dirigeants

⁴²⁷ Cité par MINTZBERG H. (1990 a) op. cit., p. 105.

⁴²⁸ Seul le développement spectaculaire des sciences informatiques nous dira jusqu'à quel point nous pourrions systématiser notre liberté à penser et à agir sur le monde qui nous entoure.

⁴²⁹ AGOR W. H. (1989) op. cit., p. 10.

⁴³⁰ Rappelons à cet égard « *la guerre des deux cultures, littéraire et scientifique* » qui a opposé Voltaire à Maupertuis quant aux facultés mentales qui permettent à l'esprit de l'homme d'effectuer un « *retour sur le passé* » et « *d'anticiper l'avenir.* » Cf. DE JOUVENEL B. (1972, pp. 23-35) : « *L'art de conjecturer* » Futuribles, S.E.D.E.I.S., Paris

réussissent des paris qui, *a priori*, frôlent l'in vraisemblable et qui deviennent par la suite des événements, des choix évidents et d'une simplicité insoupçonnable. Autrement dit, il reste un « quelque chose » qui échappe à la culture analytique et que les efforts de systématisation n'arrivent pas (ou difficilement) à cerner. A notre avis, la recherche sur ce « quelque chose » que les analystes ne maîtrisent pas doit se faire à partir d'un examen exhaustif de la littérature portant sur les pratiques décisionnelles non structurées. Une fois les spécificités repérées, elles serviront pour élaborer une définition rigoureuse à chaque mode de décision.

2. Spécificités des styles conjecturaux de décision.

Sur le plan descriptif, de nombreuses observations faites sur des experts et des novices dans différents domaines, notamment scientifiques⁴³¹, éducationnels⁴³², économiques et managériaux⁴³³, soulignent les spécificités praxéologiques, psychologiques et situationnelles des modes conjecturaux de la pensée et de l'action humaines. En général, ceux qui ont suivi de près cette campagne publicitaire à peine déguisée menée par ce géant des concepteurs, producteurs et diffuseurs d'outils et d'aides à la décision, ont certainement su deviner la complexité des problèmes auxquels se heurtent les "analystes" et les thèses uniformistes de la pensée humaine. Plus particulièrement, en management les tentatives de systématisation et de reproduction des processus conjecturaux sous forme de programmes informatisés restent l'une des

⁴³¹En ce qui concerne l'importance et les caractéristiques des formes non déductives du cheminement de la pensée humaine chez les scientifiques, de nombreux cas nous sont relatés par W. AGOR (1989, op. Cit.) et C. LORENZ (1994) : « *Faites confiance à votre intuition* » In *Courrier International*, du 1er au 7 septembre 1994, p. 33. Voir aussi A. MOLES (1956) : « *La création scientifique* » Thèse pour le Doctorat ès LETTRES de l'Université de Paris, Édition René KISTER, Genève.

⁴³²Cf. les travaux de H. GARDNER (1995 et 1996, op. Cit.) et de P. TORRANCE (1979 et 1980, op. cit.).

préoccupations majeures de la recherche spécialisée. Entre la persistance « analytique » de Herbert A. SIMON : la thèse de l'unité cérébrale appliquée à toutes les activités managériales et les objections « intégratives » de Henry MINTZBERG : la thèse de la dualité cérébrale appliquée au management et à la planification, des dissensions conceptuelles et empiriques subsistent.

La littérature managériale, notamment les travaux de Weston H. AGOR sur l'intuition, rapporte une quantité suffisamment convaincante de cas où certains types de dirigeants d'entreprises, confrontés à des problèmes qualifiés de non structurés ou mal structurés, recourent à des modes de décision fondamentalement différents de l'analyse systématique pour apporter des solutions efficaces. Tel est le cas lors des situations de crise, des situations hautement incertaines, des cas uniques ou sans précédents, des décisions aux choix multiples et des contextes où l'information disponible n'est d'aucune utilité pour la prise de décision⁴³⁴. Dans toutes ces situations les résultats de la déduction analytique sont, le plus souvent, insatisfaisants et les décideurs éprouvent un besoin pressant d'une vue d'ensemble que « *même si elle est incomplète sera plus significative que la tentative de retrouver une série de causalités à laquelle les chaînons manquants enlèveront tout sens* », selon les propos de J. F. LEBARTY⁴³⁵.

De surcroît, il est des activités et des situations organisationnelles où l'analyse systématique (le raisonnement séquentiel, paramétrique, rationnel, etc.) n'est que « *wasted time and money* »⁴³⁶, en comparaison avec les processus synthétiques de

⁴³³Rappelons à cet égard les travaux que nous avons évoqués concernant les différences stylistiques, les caractéristiques contextuelles et les profils psychologiques qui fondent l'approche stylistique de la décision managériale (voir pp. 231 à 275).

⁴³⁴AGOR W. H. (1989) op. cit., p. 128.

⁴³⁵LEBARTY J. F. (1994) : « *Décision et intuition* » Cahiers de Recherche du RODIGE, N° 94/09, IAE de Nice.

⁴³⁶Voir NUTT P. (1997) op. Cit., p. 45.

prise et mise en oeuvre de décision. Les cas de la planification stratégique et du management à son plus haut niveau nous sont examinés par Henri MINTZBERG⁴³⁷ pour défendre la thèse de la spécialisation cérébrale appliquée aux organisations. Ainsi, pour « *conserver l'organisation en vie* » on doit disposer impérativement de deux modes de réflexion et d'action, différents certes mais complémentaires. L'un est comparable au fonctionnement décisionnel du planificateur « *au grand talent analytique, le programmeur stratégique qui apporte de l'ordre dans les stratégies des managers afin de faciliter leur mise en oeuvre et qui réalise également des analyses pour fournir des données formalisées à la tête du processus d'élaboration de la stratégie* »⁴³⁸. L'autre mode est décrit comme celui du « *planificateur de l'informel, ... plus créatif, suit un raisonnement divergent, plus proche de l'intuition bien qu'il l'utilise en complément du processus analytique et qu'il cherche à épanouir le processus de l'élaboration de la stratégie au moyen d'étude rapide et grossière, en découvrant des stratégies émergentes dans d'étranges contextes et en stimulant les autres pour qu'ils pensent plus stratégiquement...* »⁴³⁹.

Que nous nous référions aux thèses uniformistes ou dualistes qui fondent respectivement les propos de H. A. SIMON ou de H. MINTZBERG force est de constater que dans la pratique les modes conjecturaux de décision ne sont toujours pas entièrement programmables ou ne seront pas du tout programmables, parce que fondamentalement différents des processus cognitifs programmables.

En effet, malgré les critiques sévères faites à l'égard des toutes premières

⁴³⁷MINTZBERG H. (1990) op. cit., pp. 93-123.

⁴³⁸Idem, p. 123.

⁴³⁹Ibidem, p. 123.

applications de l'approche dualiste du cerveau humain (« *naïve et hypersimplifiée* »⁴⁴⁰, « *romantic extrapolation version of the split-brain* »⁴⁴¹, « *an oversimplification* »⁴⁴²), la recherche managériale des années 90 confirme les spécificités des modes conjecturaux de décision. Nous avons pu identifier et présenter selon trois niveaux d'analyse celles qui bénéficient d'un large consensus parmi les chercheurs :

2. 1. Les spécificités procédurales.

Nombreuses sont les observations empiriques et les expérimentations en laboratoire qui caractérisent les modes conjecturaux de décision par une spontanéité décisionnelle, une rapidité procédurale, une créativité et une facilité opératoire. Ces caractéristiques sont opérables à des niveaux différents allant de la perception des changements pertinents pour l'entreprise, au traitement des informations relatives à ces changements et jusqu'à leur incorporation dans l'organisation sous forme de décisions. (Cf. Tableau II-3, page 254).

2. 2. Les spécificités situationnelles ou contextuelles.

Les conclusions faites à partir de cas de décisions réelles intervenant dans des situations particulières ou des contextes peu ordinaires soulèvent des interrogations relatives aux conditions environnementales qui favorisent l'émergence et le recours systématique aux modes conjecturaux de décision, notamment l'intuition. De nos jours, les théoriciens et les praticiens de la décision appliquée aux organisations s'accordent sur le fait que les processus de décision diffèrent selon qu'il s'agisse d'une situation

⁴⁴⁰Selon les propos tenus par G. KAUFMAN à l'égard des approches dualistes du cerveau humain et ses applications en management (hémisphère gauche et analyse, hémisphère droit et intuition). Cf. G. KAUFMAN (1991) : « *Problem Solving and Creativity* » In J. HENRY, « *Creative Management* » London, Sage Publication, 1991.

⁴⁴¹SIMON H. A. (1987) op. cit., p. 58.

⁴⁴²NICKERSON & ali. (1985) op. cit., p. 50.

complexe⁴⁴³, urgente⁴⁴⁴, de crise⁴⁴⁵ ou tout simplement de situations routinières⁴⁴⁶ (programmables). La perception qu'a une personne de certaines variables conditionnant sa performance décisionnelle n'est pas la même dans toutes ces situations. Ainsi, la perception du temps, le nombre d'alternatives perçues/examinées, le nombre d'erreurs commises, la quantité d'informations disponibles/utilisées, les modes de communication, sont autant de variables définissant différemment les contextes et les processus de décision⁴⁴⁷. Pour Weston AGOR, par exemple, le recours à l'intuition est d'autant plus fréquent que l'environnement est complexe. Toutefois, cette complexité est due, en partie, à sa structure informationnelle et aux modes de traitement appropriés à cette structure.

2. 3. Les spécificités liées aux informations disponibles

De notre examen de la littérature sur les styles et processus de décision dans les organisations (voir tableau II-3 page 254) nous avons relevé qu'au niveau informationnel le recours aux modes conjecturaux de décision est justifié par une faible structuration des informations disponibles et par une quasi impossibilité quant à leur traitement par les outils analytiques. En effet, les chercheurs s'accordent sur l'aspect

⁴⁴³AGOR W. H. (1989, op. cit.), STREUFERT S. & SWEZEY R.-W. (1986, op. cit.), QUINN E. (1980, op. cit.), STREUFERT S. (1972, op. cit.).

⁴⁴⁴En management, l'urgence est traitée par référence aux effets du stress et de la pression temporelle sur le cheminement de la pensée et ses implications concrètes. Les orientations relativement récentes de H. A. SIMON (1987, op. cit.) et les travaux de A. DAMASIO (1995) : « *L'erreur de Descartes. La raison des émotions* » Odile Jacob, Paris, 1995, font partie de cette nouvelle génération de recherches sur les mécanismes et les processus de la décision managériale. Voir aussi les recherches de Ole R. HOLSTI (1971) : « *Crisis, Stress, and Decision-Making* » International Social Science Journal, Vol. 23, n°1, pp. 53-67.

⁴⁴⁵Cf. ALLISON G. T. (1971, op. cit.), FORGUES B. (1991 ; 1993, op. cit.), VIDAILLET B. (1993, op. cit.).

⁴⁴⁶MARCH G. J. (1994) op. cit., ch. 2, pp. 57 et s.

⁴⁴⁷A propos des situations de crise Ole R. HOLSTI (1971, op. cit., p. 66) nous dit : « *Crisis-induced stress gives rise to certain changes in perceptions of time, definition of alternatives and patterns of communication. These, in turn, may reduce the effectiveness of both decision-making processes and the consequent policy choices (...)* »

limité et analytiquement inutilisable de la structure informationnelle dont se sert le décideur intuitif, par exemple. Ceci est vraisemblablement dû, d'une part, à la nature même des cas examinés par les chercheurs⁴⁴⁸ ou des caractéristiques intrinsèques des problèmes⁴⁴⁹. Ainsi, l'intuition (comme forme conjecturale de décision) intervient dans des cas où « *des données fiables font défaut* »⁴⁵⁰ et où les informations ne peuvent faire l'objet d'une quelconque formalisation. Le plus souvent, il s'agit de situations singulières⁴⁵¹, sans précédents⁴⁵² ou urgentes⁴⁵³. D'une autre part, les « *pressentiments profonds* » et « *l'élément subjectif* »⁴⁵⁴ sont essentiels dans la perception, l'interprétation, le traitement, et l'incorporation du peu ou de l'énorme quantité d'informations disponibles, sous forme de décisions managériales.

Au point où les recherches neuroscientifiques sont arrivées, il est plus que probable que les modes conjecturaux de décision dépassent la simple logique de la mémorisation et des inférences requises par les modes analytiques de la décision. Les expérimentations en laboratoire en matière de reconnaissance de formes⁴⁵⁵, des modes

⁴⁴⁸Rappelons à cet égard que A. M. PETTIGREW suggère la prise en compte de « *the nature of the decision problem in shaping process* ». Cf. PETTIGREW (1990) : « *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice* » Organisation Science, Vol. 1, n°2, pp. 267-292.

⁴⁴⁹Il s'agit là de l'hypothèse que H. A. SIMON soutient (1987, op. cit.) et qui postule qu'à un problème particulier correspond un processus de décision particulier. Ainsi, la distinction que cet auteur établit entre problème structuré et problème non structuré ne remet pas en cause sa conception uniformiste de la pensée humaine (intuition et analyse ne sont pas fondamentalement différents).

⁴⁵⁰TERRY G. R. et FRANKLIN S. G. (1985, p. 108) : « *Les principes du Management* » Economica, Paris.

⁴⁵¹Ce qui signifie une indisponibilité d'exemples ou de scénarios permettent de guider l'action. Cf. TVERSKY A & KAHNEMAN D. (1974) : « *Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases* » Science, n° 185, 1974, pp. 1124-1131.

⁴⁵²AGOR W. H. (1989) op. Cit., p. 128.

⁴⁵³VERAN L. (1991) : « *Temps réel et prise de décision et performance de l'organisation* » Revue Française de Gestion, 1991, pp. 27-38.

⁴⁵⁴D'après une étude publiée par Roy ROWAN dans *Fortune*, « *80% des hauts dirigeants qui avaient doublé les profits de leur entreprise en cinq ans (...) faisaient état de leur capacité à "voir" des solutions à des problèmes commerciaux qui dépassaient la logique des ordinateurs* ». Cf. R. ROWAN (1979) : « *Those Business Hunches are More than Blind Faith* » *Fortune*, 23 April 1979, p. 111.

⁴⁵⁵SIMON H. A. (1987) op. cit., p. 59 et p. 60.

visuels et non verbaux de la perception et de la communication humaines sont prometteuses⁴⁵⁶. La psychologie cognitive devra nous éclairer sur les mécanismes et les processus de formation de ces certitudes profondes, jusque-là insondables, qui « *précipitent, par pure conviction ou croyance, de grandes décisions* »⁴⁵⁷. Aussi, les explorations neuroscientifiques devront nous renseigner sur la formation de ces prescences, ces pressentiments profonds et ces sentiments persistants qui animent la vie psychique des intuitifs et garantissent à leurs organisations des parcours exceptionnels.

Ceux-ci dit, malgré la quantité considérable de travaux de recherche que nous avons mobilisée nous n'avons pas trouvé de réponses tranchantes quant aux interrogations portant sur le nombre de facultés dont dispose le cerveau humain, ni à situer la ligne de démarcation entre l'analyse séquentielle et la synthèse. Cependant, nous sommes parvenus à isoler des styles de décision relevant des facultés conjecturales de la cognition humaine. Mais avant de les présenter, tentons une restitution partielle des débats contradictoires à propos de la nature de ce que nous appelons facultés conjecturales.

C. Les éléments d'une approche cognitive du concept « conjecture ».

Les débats contradictoires et les spéculations autour de la pluralité, la dualité ou l'uniformité des capacités cognitives humaines se multiplient aux rythmes accélérés des expérimentations en laboratoire et des observations empiriques que mènent plusieurs équipes pluridisciplinaires de recherche. Plus particulièrement, les applications cognitives en management n'échappent pas aux règles de la thèse et de l'antithèse qui caractérisent les sciences naissantes. D'un côté, Herbert A. SIMON et son école de

⁴⁵⁶Cf. FORTIN C. et ROUSSEAU R. (1989) : « *Psychologie cognitive. Une approche de traitement de l'information* » Télé-université, Sainte-Foy, Québec.

⁴⁵⁷TERRY G. R. & FRANKLIN S. G. (1985) op. cit., p. 109.

Carnegie-Melon assimilent l'intuition à une forme d'analyse⁴⁵⁸ et où l'expérience, la mémoire et l'apprentissage servent à développer et à perfectionner des styles intuitifs de management⁴⁵⁹. D'un autre côté, William TAGGERT et ses coéquipiers continuent leurs investigations sur la base d'une remise en cause de la distinction dualiste au profit de la complexité des capacités cérébrales et des styles de management⁴⁶⁰. Nous semble-t-il, aucune équipe de recherche n'est en mesure de répondre aux interrogations soulevées ci-dessus avec la certitude et la clarté qu'exige la Science. D'où nos réserves quant aux démarches de catégorisation stylistique qui se veulent être définitives et notre attachement à des approches exploratoires pluridisciplinaires permettant de réunir les éléments d'une définition plus large des différents styles de décision et de management.

Les concepts « conjecture » et « styles conjecturaux de décision » nous assurent cette ouverture conceptuelle et nous permettent de dépasser les clivages traditionnels qui opposent l'analyse à l'intuition. Encore faut-il nous mettre d'accord sur cette terminologie qui nous permet de regrouper sous un seul vocable l'ensemble des facultés cognitives qui résistent jusqu'à nos jours aux méthodes classiques de systématisation et de modélisation des cheminements de la pensée humaine en matière de résolution de problèmes. Notre éclaircissement porte ici sur (1) l'usage commun du terme « conjectures », (2) son usage spécifique par les mathématiciens et les économistes et (3) son appropriation dans notre thèse.

⁴⁵⁸ A propos de la nature de l'intuition et de l'analyse, l'auteur notent: « *It is fallacy to contrast "analytic" to "intuitive" styles of management. Intuition and judgment - at least good judgment- are simply analyses frozen into habit and into the capacity for rapid response through recognition* », SIMON (1987), op. cit., p. 63.

⁴⁵⁹ Nous verrons un peu plus loin que la problématisation de la « *perfectibilité* » des capacités cognitives humaines remonte au milieu du 18ème siècle. C'est à la symétrie Souvenir-Prévision établie par l'académicien Pierre-Louis Moreau de MAUPERTUIS, contestée par son collègue KOENIG et mortellement ridiculisée par VOLTAIRE que revient cette problématisation. Cf. DE JOUVENEL (1972) op. cit., pp. 25-35.

⁴⁶⁰ « *Managerial tasks commonly call for use of the whole brain, and studies of management styles should recognize the limitations of concepts and measures which reflect only a partial picture* », TAGGART (1985) op. cit., p. 190.

1. Des précisions terminologiques au concept « conjecture ».

Que nous nous référions à la terminologie francophone ou à la terminologie anglo-saxonne, le terme « conjecture » évoque le caractère incertain (douteux) des informations utiles à la prise de décision ou leur incomplétude. En effet, d'après le dictionnaire encyclopédique de la langue française⁴⁶¹ et le Collins Cobuild English Dictionary⁴⁶², « *conjecture* » dérive du latin « *conjectura* » qui exprime « *une opinion fondée sur des analogies, des vraisemblances, des présomptions, des probabilités* », « *a guess based on incomplete or doubtful information* ». On dit « *conjectural* » pour exprimer « *un jugement fondé sur de simples conjectures* », « *a statement or conclusion that is based on incomplete or doubtful information* ». Enfin, « *conjecturer* » est synonyme de « *juger, inférer en fonction de conjectures* », « *form an opinion or reach a conclusion on the basis of incomplete or doubtful information* ».

Au-delà des dimensions computationnelles, inférentielles, probabilistes et judgementales, les éléments que nous avons retenus de cette première approche linguistique du mot « conjecture » et de ses dérivés sont relatifs à ses connotations praxéologiques et cognitives et au degré d'incertitude qu'il exprime. Il s'agit bel et bien d'activités intellectuelles permettant à un acteur d'agir sur la base d'une symétrie Souvenir-Prévision et d'une asymétrie Action-Projet⁴⁶³. Cela dit, « conjecture » diffère subtilement mais fondamentalement du sens qu'on donne traditionnellement à « *prévision* », à « *prévoyance* » et à « *prédiction* ». Selon Bertrand DE JOUVENEL⁴⁶⁴, ces trois derniers concepts nous renvoient respectivement à « *une connaissance de ce qui adviendra* », à « *une action de l'esprit qui considère ce qui peut arriver* » et enfin, à

⁴⁶¹Page 283, Hachette (1980), mise à jour par ALPHA (1992), Paris.

⁴⁶²P. 341, HarperCollins Publishers Ltd. 1995, Reprinted 1995, London.

⁴⁶³Nos propositions concernant le paradoxe de la symétrie Souvenir-Prévision et de l'asymétrie Action-Projet sont développées un peu plus loin. Cf. Page 294.

« *une affirmation concernant des événements inconnus et en particulier des événements futurs.* » Or, pour chacun des concepts évoqués ci-dessus, remarquons que l'action qu'exerce l'esprit humain (la cognition) sur les changements futurs est pour le moins que nous puissions dire problématique. En effet, si la conception du futur semble certaine pour certains prévisionnistes, elle l'est moins pour les "conjecturalistes". La connaissance de l'avenir que postulent les premiers - un avenir connaissable et passivement offert à notre perception - diffère de l'éventail de futurs possibles ou imaginables qu'avancent les seconds. Ainsi, le vocable « conjecture » nous incite à abandonner le déterminisme stérile de l'analyse classique, où l'action humaine apparaît comme « *une réaction anticipée* »⁴⁶⁵, au profit d'une approche constructiviste, où l'action humaine est construite et conduite par « *les représentations futures* »⁴⁶⁶ que nous nous faisons d'un événement, d'une situation ou d'un état voulu. « Conjecturer » c'est donc aller au-delà de ce que nous permet l'analyse déductive de l'incertitude, en mobilisant toutes ces facultés qui nous permettent d'inscrire nos actions et leurs résultats dans une dynamique (évolutive) interdépendante et inconnaisable. Le fait même de constater que la conception de nos actions futures se fait sur la base de perceptions incomplètes et d'informations biaisées, et que nos décisions interviennent le plus souvent pour résoudre des problèmes créés par l'interaction des incertitudes introduites par les différents acteurs qui opèrent dans le même environnement que le nôtre, justifie nos interrogations à propos de la part des capacités intuitives des êtres humains à prendre et surtout à produire des options sur le futur. Autrement dit, la multiplication des conjectures n'est rien d'autre qu'une partie d'un mécanisme

⁴⁶⁴DE JOUVENEL B. (1972) op. cit.

⁴⁶⁵Idem, p. 41.

⁴⁶⁶Ibidem, p. 40.

biologique complexe, dont nous distinguons l'intuition et l'analyse⁴⁶⁷, qui relie naturellement les acteurs à des faits, à des valeurs et aux incertitudes qu'entraînent les interactions de leurs choix, de leurs actions et de leurs résultats.

2. Le concept « conjecture » chez les mathématiciens et les économistes.

Les premières tentatives de conceptualisation du mot « conjecture » reviennent aux mathématiciens du 18^{ème} siècle, alors que nous devons les premières applications aux économistes du 19^{ème} siècle et les approfondissements pluridisciplinaires aux années situées entre 1960 et 1985. Pour ce qui est des modélisations mathématiques, les conjectures désignent la recherche permanente de relations causales permettant d'évaluer, d'opiner et d'agir face à des situations incertaines par nature. L'introduction simultanée d'informations certaines (ou quasi certaines) et de suppositions dans le système de calcul et d'évaluation, au fur et à mesure que l'action se déroule et les interactions se multiplient, constitue une des caractéristiques des modèles conjecturaux de décision. Historiquement, on se réfère aux travaux de Jacques BERNOULLI (1654-1705) sur « *la stochastique* » ou « *l'art* » et la manière « *d'évaluer le plus exactement possibles les probabilités des choses, afin que nous puissions toujours, dans nos jugements et nos actions, nous orienter sur ce qui aura été trouvé le meilleur, le plus approprié, le plus sûr, le mieux avisé ; ce qui est le seul objet de la sagesse du philosophe et de la prudence du politique.* »⁴⁶⁸

Quant aux applications économiques, le modèle des « *variations*

⁴⁶⁷A ce propos, W. TAGGART & ali. (1985, op. cit., p. 178) notent : « *Since managers have the biological equipment to apply both intuition and analysis to their decisions, all that is necessary is understanding its importance and activating that potential.* »

⁴⁶⁸Cité par DE JOUVENEL B. (1972) op. cit., p. 32.

conjecturales » que développa Antoine Augustin COURNOT⁴⁶⁹ dès 1838 dans le but d'anticiper les comportements probables d'un duopole fut la première forme de systématisation des comportements concurrentiels et stratégiques des entreprises. Marcel BOYER et Michel MOREAUX nous résumant le modèle "Cournotien" - la première version des modèles conjecturaux - par ces phrases : « *Economic agents - consumers, firms, groups governments- are (...) engaged in conjecture formation regarding other agents' reactions to their own moves (...) Conjectures are thought to be formed by the different firms regarding the reactions of their competitors to their possible moves.* »⁴⁷⁰ Plus précisément, COURNOT révèle que la conjoncture économique explique en partie seulement les comportements de firmes composant un duopole. Quant à l'autre partie, elle est due à des variations conjecturales, c'est-à-dire au couple effets/conséquences qui résulte de l'interaction des estimations, des intentions et des décisions des états majors des firmes concurrentes en matière de quantités à produire et/ou de fixation de prix. Ainsi, les décisions prises et mises en oeuvre au niveau d'une firme (F_i) s'accompagnent impérativement par des effets proportionnés sur la firme rivale (F_j) et des conséquences sur la firme (F_i) elle-même. Des fonctions différentielles exprimant des variations au niveau de certaines grandeurs à contenu homogène tels que le profit, la production, le chiffre d'affaires, les investissements, etc., sont analysées afin de déterminer les niveaux d'équilibre et d'apprécier la nature des influences au niveau d'un système concurrentiel duopolistique⁴⁷¹.

Nous retrouvons l'idée des variations conjecturales développée dans les

⁴⁶⁹COURNOT A. A. (1838) : « *Recherche sur les principes mathématiques de la théorie des richesses* » Hachette, Paris.

⁴⁷⁰M. BOYER & M. MOREAUX (1983, p. 23) : « *Conjectures, Rationality and Duopoly Theory* » International Journal of Industrial Organization, Vol. 1, n° 1, pp. 23-41.

⁴⁷¹Pour plus de développements conceptuels et mathématiques, cf. BOYER M. & M. MOREAUX (1983) op. cit.

travaux d'Alain COTTA⁴⁷², de Daniel SOULIE⁴⁷³, de Gunnar BRAMNESS⁴⁷⁴, de David ULPH⁴⁷⁵ et de John CUBBIN, mais cette fois-ci ce sont les comportements de firmes se trouvant dans une situation oligopolistiques qui font l'objet d'une conceptualisation à la fois concurrentielle et psychologique. En effet, malgré la diversité des modélisations issues des travaux évoqués ci-dessus, l'idée selon laquelle « *it is generally considered that firms will take into account in their decision-making process the behavior of their competitors* »⁴⁷⁶ reste centrale dans tous les modèles conjecturaux de la décision économique. Cependant, le problème se pose quand il s'agit de démontrer comment les comportements futurs des firmes concurrentes sont pris en compte par les décideurs. Selon A. COTTA, « *l'existence d'une interdépendance permanente qui lie les entreprises les unes aux autres dans leurs décisions et dans les résultats de leurs décisions* »⁴⁷⁷ peut être examinée à travers deux formes d'interdépendance. L'une est appelée *comportementale* alors que l'autre est dite *conjecturale*.

L'interdépendance comportementale est qualifiée « *d'interdépendance de fait* » dans la mesure où « *toute entreprise qui abaisse son prix est ou non suivie par l'une ou plusieurs des grandes entreprises qui cohabitent dans le même secteur. Toute entreprise qui investit pour diminuer ses coûts de production et/ou créer des produits nouveaux provoque un processus, au moins partiel, d'imitation dont l'existence détermine, en partie, la rentabilité de son propre investissement.* »⁴⁷⁸ S'y ajoute

⁴⁷²COTTA A. (1961) : « *Les choix économiques de la grande entreprise* » Dunod, Paris, 1969.

⁴⁷³SOULIE D. (1975) : « *Théorie des marchés contrariés. Antagonisme, négociation et menaces entre un monopole et un oligopole* » Thèse Dir. A. COTTA, Université Paris IX, Dauphine.

⁴⁷⁴BRAMNESS G. (1979) : « *The General Conjectural Model of Oligopoly - Some Classical Points revisited* » Discussion paper n° 142, University of Warwick, Coventry.

⁴⁷⁵ULPH D. (1983) : « *Rational Conjectures in the Theory of Oligopoly* » International Journal of Industrial Organization, Vol. 1, n° 2, pp. 131-154.

⁴⁷⁶BOYER M. & M. MOREAUX (1983) op. cit., p. 23.

⁴⁷⁷COTTA A. (1969) op. cit., p. 2.

⁴⁷⁸Ibidem.

« *l'interdépendance imaginaire* » (ou psychologique), celle qui précède les intentions des décideurs, guide leurs actions, sert de norme de comparaison entre le prévu et le réellement obtenu et enfin, aide à ajuster et à améliorer progressivement leur système d'anticipation.

Pour illustrer nos propos, prenons par exemple le cas d'une firme (F_j) qui en modifiant ses prix (P_j) de l'ordre de dP_j s'attend à une réaction de la part d'une firme concurrente (F_i) sous forme d'une variation au niveau de ses prix (P_i) de l'ordre de dP_i . Les coefficients d'interdépendance⁴⁷⁹ de COTTA, notés m_{ij} et m_{ji} , modélisent une partie des rapports concurrentiels qu'entretiennent (F_i) et (F_j), en l'occurrence au niveau de leur politique de prix, de la manière suivante : $dP_i = m_{ij} dP_j$ et $dP_j = m_{ji} dP_i$. Cela étant, le coefficient de COTTA exprime deux effets superposables selon que nous nous plaçons au niveau de la firme (F_i) ou la firme (F_j) pour observer les comportements concurrentiels.

En effet, si nous limitons le raisonnement d'Alain COTTA à un duopole (le modèle d'équilibre conjectural de COURNOT), un changement au niveau des prix pratiqués par l'une ou l'autre des deux parties concurrentes se traduirait réellement par, le sacro-saint équilibre classique l'exige, des variations positives ou négatives au niveau de sa fonction d'utilité. Appliqué à des situations oligopolistiques, le modèle d'interdépendance d'Alain COTTA postule que les firmes composant un secteur oligopolistique subissent la variation de leur utilité dU_{Ij} quand une firme (F_j) introduit un changement au niveau de ses prix, par exemple, de l'ordre de dP_j :

$$dU_{Ij} = dU_i/dP_i m_{ij} dP_j (a) + (dU_i/dQ_i) \sum dP_i/dP_q m_{pi} dP_i (a)$$

si une firme F_i agit :

$$dU_{II} = dU_i/dP_i m_{ii} dP_i (a) + dU_i/dQ_i \sum dP_i/dP_p m_{pi} dP_i (a)$$

⁴⁷⁹Pour une démonstration détaillée cf. Daniel SOULIE (1975), op. cit.

l'équilibre au niveau du secteur est atteint si et seulement si les variations introduites par l'une ou l'autre des firmes qui le composent n'affectent pas la fonction d'utilité du secteur. Autrement formulé, si $\forall i \, dU_{ii} \leq 0$ le système concurrentiel est en phase de stabilité. Alors que les conjectures des dirigeants du secteur continuent de se multiplier s'il existe au moins une firme (F_i) qui arrive à améliorer son niveau d'utilité, c'est-à-dire si $\exists i \, / \, dU_{ii} > 0$. Cette deuxième situation est de loin la plus rencontrée dans la réalité.

Plaçons-nous au niveau des dirigeants de la firme (F_i), le coefficient d'interdépendance m_{ij} traduit une caractéristique comportementale (réelle), puisqu'ils doivent de toute façon déterminer la quantité de variations qui garantissent une utilité satisfaisante ou au moins équivalente à celle qui précédait les variations provoquées par la firme concurrente (F_j).

Par contre, pour la firme (F_j) le coefficient d'interdépendance m_{ij} peut être décomposé à son tour en coefficient *réel* n_{ij} et *imaginé* μ_{ij} . Évidemment, ce qui nous intéresse le plus dans la modélisation d'Alain COTTA c'est le coefficient imaginé. Dit encore *coefficient d'interdépendance conjecturale*, il est l'un des tous premiers indicateurs à connotation psychologique introduits dans l'analyse économique et concurrentielle appliquée à un système oligopolistique. Parce qu'il concerne la partie probable du comportement concurrentiel, son élaboration est une sorte de démarcation par rapport aux modèles walrassien de la décision. Dorénavant, l'optimum comme élément supposé directeur des comportements de la firme ne constitue qu'une explication parmi d'autres. De nombreuses observations empiriques s'accordent sur le fait que « *la firme cherche à atteindre un niveau de performance le meilleur par rapport à une situation concurrentielle donnée* »⁴⁸⁰.

Un examen approfondi de la notion d'interdépendance conjecturale devra

⁴⁸⁰SOULIE D. (1975), op. cit.

fournir à des planificateurs stratégiques interagissants dans un espace-temps donné des informations susceptibles d'enrichir leurs scénarios et d'améliorer la fiabilité de leur système de prévision. De la même façon que le comportement stratégique d'une firme traduit les objectifs qu'elle vise et les moyens dont elle dispose, ses réactions sont une parfaite expression du poids qu'elle ressent.

Selon D. SOULIE⁴⁸¹, le coefficient d'interdépendance, issu de l'analyse du couple effets/conséquences ou actions/réactions, « *incite à penser que les entreprises auront une réaction d'autant plus intense à l'action de l'une d'entre elles que d'une part elles constatent une diminution de leur utilité et de l'autre part elles pensent pouvoir, en réagissant, réduire ou même annuler cette perte* ». En soulignant en même temps la partie réactive et la partie anticipative des comportements des firmes, ce passage résume parfaitement bien l'importance de la distinction qu'établi Alain COTTA au niveau du coefficient d'interdépendance : une dimension comportementale certaine (praxéologique) et un aspect conjectural incertain (cognitif).

Par ailleurs, les approfondissements apportés par les économistes au concept « conjecture » révèlent que non seulement la diversité des comportements des firmes est expliquée par des variables relatives à leur rang concurrentiel (leader, suiveur, spécialiste, potentiel, etc.)⁴⁸² mais aussi à la diversité des conceptions que se font réciproquement les concurrents et des projets qui animent leur évolution. Cependant, l'interdépendance et l'incertitude qui caractérisent ces deux dernières catégories de variables restent les mots clés des modèles conjecturaux de la décision.

⁴⁸¹SOULIE D. (1975), op. cit., p. 31.

⁴⁸²SOULIE D. (1975), op. cit.

3. Conjecture : entre la symétrie Souvenir-Prévision et l'asymétrie Action-Projet.

S'il y a un rêve que l'homme n'abandonnera jamais, c'est bien celui de pouvoir un jour prédire l'avenir dans ses moindres détails et de pouvoir dévoiler ses incertitudes sans avoir cette peur d'être discrédité. Un rêve ciselé à tout jamais par les visionnaires de toutes les civilisations qui nous ont laissé des traces plus ou moins tangibles. Un rêve que seuls les Prophètes de l'humanité semblent avoir pu réaliser dans toutes ses dimensions avant, durant et après avoir instaurer leurs enseignements divins. Paraît-il, la divinité se mesure à l'omniscience et à la transcendance qui lui permettent une connaissance parfaite des mondes visibles, invisibles, prévisibles et imprévisibles⁴⁸³. Un rêve que tous les systèmes socio-politiques ont, à un moment ou un autre de leur existence, caressé sous forme de plans directeurs (impératif ou facultatif) ou de réflexions stratégiques prémonitoires⁴⁸⁴. Enfin, le rêve de pouvoir lire ce qui est écrit dans le Livre - celui qui décrit tous les univers à travers tous les temps - est au coeur même de notre ère qui se veut être technologique et informationnelle. De l'*oracle de Delphes*⁴⁸⁵ aux instituts d'études stratégiques et observatoires nationaux et internationaux les plus crédibles et les plus consultés par les décideurs de la planète, en

⁴⁸³ A l'aube du 21^{ème} siècle, l'étude de l'avenir semble n'avoir rien perdu de son mysticisme et n'être pas entièrement délivrée de la métaphysique. L'ombre de ces deux dimensions divines plane sur toutes les approches et les méthodes qui visent une quelconque formes de pré-connaissance de l'avenir et « *prête à la méprise, et fait attribuer au prévisionniste des prétentions qu'il n'a pas... et ne doit pas avoir* », selon les propos de ce promoteur de la recherche scientifique sur l'avenir qui est Bertrand DE JOUVENEL (1972, op. cit., p. 30).

⁴⁸⁴ Rappelons-nous qu'en France, de 1946 à 1992, le *Plan* est passé d'une conception quantitativiste ou de planification globale à une autre qualitative ou de réflexion stratégique. Cf. « *Peut-on encore prévoir ?* » Science & Vie Economie, n°76, pp. 23-25. Quant aux désastres auxquels les systèmes planifiés sont arrivés, à leur tête l'ex-URSS, ils n'étaient certainement pas planifiés.

⁴⁸⁵ L'histoire des civilisations antiques nous enseigne qu'au moment où *Delphes* représentait le summum de la prospérité culturelle de la Grèce antique, des hommes politiques et des citoyens venaient massivement et régulièrement consulter *Pythie*, la prêtresse d'Apollon fils de Zeus. Tout comme la *Sibylle d'Erythrée*, la prédiction de l'avenir leur était accessible par les voies divines.

passant par *les visions de Joseph*⁴⁸⁶, les pratiques ancestrales du *raja yoga*⁴⁸⁷, les prédictions obscures de *Nostradamus*, l'extase des *chamans*, l'ascèse des *derviches* et des *âaraffa*⁴⁸⁸, les progiciels de voyance et d'astrologie, et jusqu'à l'incroyable capacité computationnelle anticipative de *Deep Blue*, l'homme n'a jamais cessé d'interroger l'avenir et ses incertitudes. Dans cette quête éternelle des vérités futures, il est passé de la transe, de l'exaltation des âmes et des rêves prémonitoires à des démarches systématiques et méthodiques de plus en plus rigoureuses. Quoique, à l'aube du 21^{ème} siècle les modes ancestraux de connaissance de l'avenir côtoient toujours la rigueur de la prospective, des modèles mathématiques probabilistes et des systèmes de traitement des informations complexes capables d'effectuer jusqu'à 300 millions inférences par seconde⁴⁸⁹. Devrions-nous tout de même souligner que le public, les préoccupations auxquelles répondent l'un ou l'autre de ces modes d'approche de l'avenir ainsi que les résultats obtenus sont fort controversés et le resteront pendant longtemps. Les pratiques ancestrales comme les modèles de prévision les plus élaborés manquent cruellement de pouvoir suffisamment discriminant pour se prévaloir d'une quelconque cohérence

⁴⁸⁶ L'histoire de *Joseph* le Patriarche, fils de Jacob, fils d'Isaac, fils d'Abraham, telle qu'elle est rapportée par les textes bibliques et coraniques, nous dit que c'est grâce à sa capacité de prédire l'avenir que le Pharaon d'Égypte lui confia l'intendance de son royaume et la gestion des trésors du territoire. Cf. *Genèse* XXXVII, XXXIX et suivants, *Coran* III, S. XII, v. 4, 5, 36, 37, 41, 43-49, 54 et 55

⁴⁸⁷ Défini par Patañjali (I^e et V^e siècle av. J.-C.) comme étant l'« *arrêt des fluctuations de la pensée* », le *raja yoga* (ou yoga royal) est une technique hindoue qui grâce la méditation et à la concentration mentale place graduellement la conscience au centre même de l'être, là où le soi individuel est identique à l'Être universel. Ainsi, une fois l'esprit devenu libre de toute matérialité qui déguise et qui altère « *la condition humaine* », l'accès au passé immémorial comme au futur lointain est identique au présent immédiat. Cf. EVOLA, J. (1971) : « *Le yoga tantrique* » Fayard, Paris. Voir aussi ISRAËL, L. (1995) op. cit., pp. 237-317.

⁴⁸⁸ « *Âaraffa* » dérive d'un mots d'origine arabe « *ma'ariffa* » qui veut dire *la connaissance*. Répandu en Afrique du nord et en Moyen-Orient, ce vocable désigne les diseuses d'avenir. Ainsi *âaraffa* est une femme qui passe pour avoir reçu le don de prédire l'avenir. Il en existe deux sortes. Celle dite « *chouaffa* » qui se contente d'une simple lecture de l'avenir et du passé, et celle dite « *ouahaya* » et à qui les gens demande de révéler les choses incertaines de l'avenir et de les aider à les résoudre.

⁴⁸⁹ *Deep Blue*, malgré les suspicions publicitaires qui tournent autour de cette machine d'IBM, est capable d'effectuer entre 200 et 300 millions opérations inférentielles par seconde, réparties entre diagnostics et anticipations, avant de déplacer une pièce d'un jeu d'échec. Cf. « *Man vs. Machine* » Newsweek, May 12, 1997, pp. 43-49.

épistémologique, méthodologique et/ou pratique⁴⁹⁰. De toute évidence, des questions théoriques fondamentales restent posées aux philosophies des sciences, notamment celles qui touchent aux « *présupposés théoriques* » fondant les différentes approches de l'avenir. La diversité des approches, des arguments et des contre-arguments formulés par les théories et les philosophies des sciences nous laissent penser que le futur et sa pré-connaissance ne manquent certainement pas d'avenir. Ceci bien sûr est dans la perspective de voir un jour une ou (plusieurs) approche(s) de l'avenir se constituer comme la ou les science(s) de l'avenir, en offrant des définitions assez cohérentes à l'objet qu'elles abordent (l'avenir et ses incertitudes) et des garanties aux extrapolations qu'elles établissent. Toujours est-il que les empiristes s'accordent sur le fait que la diversité des modes d'approche du futur ne fait aucun doute.

D'un côté, nous avons cette conception selon laquelle l'esprit humain emprunte les voies des enchaînements logiques et des extrapolations déductives pour prédire, anticiper, prévoir ou encore connaître l'avenir et dévier ses contrariétés. Ce faisant, l'homme de la décision, confronté à l'incertain *versus* l'inconnaissable, postule la symétrie Passé-Avenir ou encore Souvenirs-Prévisions pour conforter et confronter ses représentations et orienter ses actions. Ici, l'accès aux incertitudes de la réalité future se fait à travers la mathématisation des chaînes de variables déjà connues. Mais, les sciences de la complexité nous enseignent que, malgré notre faculté d'axiomatisation, le futur reste caractérisé par l'imprévu. Ceci est vrai dans la mesure où « *les contradictions du présent s'affrontent pour produire une réalité nouvelle qui les dépasse et les résoud, tout en les conservant sous la forme d'aspects inessentiels.* »⁴⁹¹ Cependant, la symétrie

⁴⁹⁰Pour une lecture riche à propos des présupposés théoriques de certaines méthodes de prévision, cf. Michel FELIX (1980) : « *Les alternatives de la prospective : de la prédiction à la planification de l'avenir. Présupposés et limites des méthodes de prévision* » Les Cahiers de la recherche , n°80/1, IAE de Lille.

⁴⁹¹FELIX M. (1980) op. cit., p. 13.

Souvenir-Prévision n'est pas seulement soutenable par certaines théories de la connaissance, notamment la philosophie leibnizienne⁴⁹², mais aussi garante de performances et d'avantages concurrentiels.

D'un autre côté, nous avons l'ensemble des méthodes qui partagent le postulat de l'inconnaisabilité *versus* l'incertitude de l'avenir ou l'asymétrie Action-Projet. Ce faisant, le théoricien de la décision comme le décisionnaire lui-même admettent que la réalité future sera tout sauf celle prédite sur la base d'un constat qui n'a de sens que pour des acteurs se trouvant dans le même espace-temps qui a servi à son établissement⁴⁹³. Fondant des perspectives plus formalisées, le postulat d'un avenir incertain est rejeté au profit d'un avenir indéterminé qui engage à la fois nos **capacités intellectuelles** à produire des représentations d'états futurs et notre **responsabilité**.

De H.G. WELLS et Gaston BERGER à Bertrand De JOUVENEL et Michel GODET, la première génération et les nouveaux promoteurs de la recherche scientifique sur l'avenir, appliquée aux sciences sociales, se livrent à des réflexions audacieuses et responsabilisantes. Au-delà des aspects philosophiques évoqués précédemment, ces chercheurs méditaient, longtemps avant l'éclosion des approches cognitives, et méditent toujours sur « *le mode de formation des vues d'avenir*⁴⁹⁴... *le travail de l'esprit lorsqu'il prévoit*⁴⁹⁵ » ou encore sur cette « *attitude d'esprit indisciplinée où l'on essaie d'agir*

⁴⁹²Rappelons-nous que pour LEIBNIZ la vérité est attribuée à la capacité analytique, à la capacité d'axiomatisation et à la règle de la démonstrativité par déduction.

⁴⁹³A propos de la relativité et de la fiabilité des prévisions économiques, les réflexions formulées par Thierry GAUDIN dans son ouvrage « *2100, récit du prochain siècle* » (Payot, 1991) se résument par la nécessité de redéfinir les instruments des prévisionnistes au fur et à mesure que la société et les caractéristiques de son économie évoluent. Ainsi, à notre époque les prospectivistes doivent tenir compte de l'évolution des flux d'informations et ne plus se contenter de la consommation en charbon ou en pétrole pour prédire certaines des éventualités futures du monde industrialisé. Aussi, les modèles prédictifs conçus sur la base d'une certaine culture industrielle n'intègrent pas ce qui peut être considéré comme essentiel dans les pratiques tribales d'un grand pays africain, par exemple.

⁴⁹⁴De JOUVENEL B. (1972) op. cit., p. 11.

⁴⁹⁵De JOUVENEL B. (1972) op. cit., p. 39.

dans le présent en fonction d'un projet désiré pour le futur. »⁴⁹⁶ A quelques nuances près, les précurseurs et les continuateurs admettent qu'il « est essentiel de se représenter que l'avenir est continuellement formé par des actions actuelles »⁴⁹⁷, que « l'avenir n'est écrit nulle part »⁴⁹⁸ et qu'il reste à construire par nos projets, nos capacités de représentations d'états futurs, nos choix et leur mise en oeuvre. A paraphraser l'auteur de « *Futuribles* »⁴⁹⁹, le postulat d'un avenir indéterminé nous engage dans une réflexion autour de nos facultés à apercevoir « la diversité des descendants possibles de l'état actuel » et autour du « sentiment de notre responsabilité comme créateurs de ce qui sera le présent de nos successeurs. »

Manifestement, que nous nous référions au postulat de la prédétermination de l'avenir ou de son indétermination, les réflexions dont il est question ci-dessus nous amènent à débattre, entre autres, de l'expérience et de la validité de la symétrie Souvenir-Prévision dans toute activité intellectuelle ou action projetée dans l'avenir.

En ce qui concerne le premier volet et malgré le pouvoir *descriptif* et *projectif*⁵⁰⁰ de notre expérience, elle ne suffit pas pour « déduire l'avenir » et encore moins pour « tirer analytiquement de nos observations des conséquences généralisables (...) ». Autrement, les présomptions des prévisionnistes empiristes se révéleraient

⁴⁹⁶GAUDIN T. et M. GODET (1991) : « *La prospective propose des projets planétaires... et les prospectivistes s'approprient le futur* » entretiens réalisés par Science & Vie économie, n°76, octobre 1991, pp. 20-22.

⁴⁹⁷A l'instar de Michèle GODET, certains prospectivistes prêchent une vision paradoxale de l'avenir. Une approche qui admet à la fois que des incertitudes économiques, technologiques et sociales existent et que l'anticipation des menaces et des opportunités qu'elles portent en elles sont matières à correction. Cf. GODET M. (1991) : « *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie* » Dunod, Paris.

⁴⁹⁸GAUDIN T. et M. GODET (1991), op. cit., p. 21.

⁴⁹⁹« *Futuribles* » est le terme employé par Bertrand De JOUVENEL (1968 et 1972) pour distinguer « ce qui est l'objet de la pensée orientée vers l'avenir. » Employé au pluriel, ce terme distingue ce qui sera certainement de ce qui est possible de se produire dans le futur. Cf. De JOUVENEL (1972) op. Cit., pp. 33-35.

⁵⁰⁰FELIX M. (1980) op. cit., p. 25.

audacieuses si nous tenons compte de la nature consensuelle et interprétative de leur démarche. La diversité des grilles de lecture que nous faisons du passé et du présent, l'inexactitude, l'insuffisance et l'interprétation erronées des données de base suite aux pratiques de la désinformation et de la rétention, l'instabilité des modèles dans le temps, l'accélération du changement sont autant d'éléments venant contrecarrer les principes élémentaires de l'extrapolation expérimentale.

Pour ce qui est de la thèse de la symétrie temporelle (Souvenir-Prévision) et ses présupposés cognitifs, selon De JOUVENEL, cette thèse a déjà fait de MAUPERTUIS sa première victime lorsque VOLTAIRE et KOENIG ont réussi à ridiculiser ses propos concernant « *la perfectibilité* » de nos facultés cérébrales engagées dans l'interrogation du passé et du futur. Plus précisément, MAUPERTUIS avait donné à entendre que notre connaissance de l'avenir est aussi *perfectible* que celle du passé et du présent, ceci en affirmant : « *Notre esprit, cet être dont la principale propriété est de s'apercevoir lui-même, et d'apercevoir ce qui lui est présent, a encore deux autres facultés, le souvenir et la prévision. L'une est un retour sur le passé, l'autre une anticipation de l'avenir. Il semble que c'est par ces deux facultés que l'esprit de l'homme diffère le plus de celui de la bête* ». Certes, comme laissait et laisse croire ce passage, MAUPERTUIS croyait fermement à la symétrie Souvenir-Prévision. Mais, l'ambiguïté qu'il introduisait quand il évoquait le rôle de « *la mémoire* » dans la récupération du passé et de ce « *un degré de plus d'activité dans l'esprit* » essentiel à la prédiction du futur, est pour le moins qu'on puisse penser paradoxale. Effectivement, dans une première interprétation nous avons un discours conforme aux thèses de l'unicité (l'uniformité) cognitive, autrement dit le futur est connaissable de la même façon que le passé. Une thèse d'ailleurs que VOLTAIRE qualifia de « *déraisonnée* » et lui donna l'occasion de dire : « *M. l'Inquisiteur ne rira plus quand il verra que tout le*

monde peut devenir Prophète ; car l'auteur ne trouve pas plus de difficulté à voir l'avenir que le passé (...) il assure que les perceptions du passé, du présent et de l'avenir ne diffèrent que par le degré d'activité de l'âme. Il espère qu'un peu plus de chaleur et d'exaltation dans l'imagination pourra servir à montrer l'avenir, comme la mémoire montre le passé. »⁵⁰¹ En même temps, une seconde interprétation nous laisse dire que les affirmations de MAUPERTUIS constituent un début de problématisation de la pluralité de facultés cérébrale et des recherches qui se poursuivent jusqu'à nos jours. Ceci s'avère vrai dans la mesure où MAUPERTUIS reconnaissait déjà au moins quatre facultés à l'esprit humain : une faculté qui lui permet de s'apercevoir lui-même, une autre qui lui permet d'apercevoir les choses présentes, une troisième qui lui permet d'effectuer une rétrospective et une quatrième pour les activités prospectives.

Nous semble-t-il, le paradoxe de MAUPERTUIS est à la base des efforts visant la problématisation de l'incertitude. Que cette dernière se rapporte au passé, au présent ou à l'avenir, sa problématisation n'est toujours pas achevée et des considérations mystiques et métaphysiques subsistent. Nous pensons bien que les dites considérations entourent l'essentiel de la "vraie" nature de l'incertitude. Quoique, des apports pluridisciplinaires considérables se sont cumulés depuis les critiques cruelles et mortelles de VOLTAIRE et de KOENIG, à l'égard de l'académicien et scientifique Pierre-Louis Moreau De MAUPERTUIS, et de nouvelles ambiguïtés sont apparues avec les approches contemporaines de l'avenir.

En effet, la durabilité et la disparité des positions adoptées vis-à-vis de la nature du passé et du futur ainsi que les recherches menées autour de la « *perfectibilité de nos anticipations* » à Carnegie-Mellon University - pour ne citer que cette institution scientifique - nous renvoient, au-delà des rôles que jouent « *le souvenir* », « *le degré*

⁵⁰¹ Les citations sont recueillies de l'ouvrage de B. De JOUVENEL (1972) op. cit., p. 28.

d'activité de l'âme » et « *the cognitive skills* »⁵⁰² dans l'élaboration de cette connaissance, à l'ensemble des structures et processus cognitifs engagés d'une manière consciente ou inconsciente dans toute décision non programmée. En effet, un peu plus de deux siècles passés sur l'affaire Voltaire-Maupertuis et plus précisément dans « *grandeur et décadence de la planification stratégique* », H. MINTZBERG reproche à H. A. SIMON et à son école de la décision de n'avoir pas admis d'une manière explicite et suffisamment claire que les processus cognitifs - chez les êtres humains, bien sûr - engagés lors de résolution de problèmes programmés sont fondamentalement différents des processus cognitifs engagés dans la résolution de problèmes non programmés. Cela étant, pour MAUPERTUIS comme pour SIMON, la thèse de la symétrie temporelle et son présupposé quant à l'uniformité de la cognition humaine s'avèrent jusque-là fort controversés. Cela étant vrai en dépit même des potentialités d'application qu'offre la théorie des systèmes de traitement de l'information. Certes, ces systèmes sont de plus en plus rigoureux et rapides mais, au-delà des ambitions affichées par leurs concepteurs de pouvoir "équationner" et solutionner la complexité des univers socio-économico-politiques, ces systèmes déterministes permettront-ils un jour d'élucider les mystères de la créativité et de l'apprentissage anticipatif ?

Somme toute, un examen succinct de quelques modèles mathématiques conjecturaux appliqués aux comportements futurs de firmes nous laisse penser que le traitement de l'incertitude, notamment celle qui porte sur des événements passés, à venir et/ou sur l'évolution de tout système socio-économique, diffère « *des choses certaines et indubitables.* »⁵⁰³ Cependant, la quasi-totalité des tentatives visant à aborder d'une manière extrapolatoire les comportements futurs des organisations, telles que la

⁵⁰²SIMON H. A. (1993a) op. cit., p. 134-138.

⁵⁰³Jacques BERNOULLI (1713), cité par DE JOUVENEL B. (1972), op. cit., p. 32

prévoyance, la prédiction, la prévision, la prospective, sont largement influencées par le raisonnement logique, par notre capacité d'axiomatisation et par la rigueur de la déduction mathématique. Ainsi, les modèles extrapolatoires, les analyses de corrélation, de substitution et de courbes d'analogie, la théorie des jeux, le modèle de Markove, l'analyse des séries chronologiques, la méthode des scénarii, l'analyse des tendances, les tests de cohérence, la méthode de réduction de contraintes et la matrice d'impacts croisés, ainsi que de nombreuses autres méthodes visant à cerner l'incertitude des comportements socio-économiques et organisationnels, n'ont rien perdu de leur parfum trompeur d'exactitude et de quasi-certitude. Or, avec l'accélération des changements, le raccourcissement croissant des horizons prévisionnels et les découvertes confirmées d'une partie de nos limites cognitives nous font découvrir que d'autres approches de l'incertitude sont possibles. Malgré leur diversité, les neurosciences laissent supposer que les approches les mieux appropriées sont celles qui font appel aux inférences par induction, donc à l'expérience et à l'apprentissage du vécu. D'où, ce transfert d'intérêt repéré ces trois dernières décennies vers des méthodes plus ouvertes et plus tolérantes à l'égard des erreurs de jugement et d'appréciation (le cas du *brain storming*, par exemple).

4. Une approche cognitive du concept « conjecture ».

En Management et en Théorie des organisations, les travaux les plus avancés sur l'incertitude, plus particulièrement ceux de H. J. EINHORN et R. M. HOGARTH⁵⁰⁴, de F. J. MILLIKEN⁵⁰⁵, de A. TVERSKY et D. KAHNEMAN⁵⁰⁶, de B.

⁵⁰⁴EINHORN H. J. & R. M. HOGARTH (1982, 1988), op. cit.

⁵⁰⁵MILLIKEN J. F. (1987), op. cit.

⁵⁰⁶TVERSKY A & KAHNEMAN D. (1974, 1986) op. cit.

MUNIER⁵⁰⁷ soulignent sans ambiguïté le rôle prépondérant des mécanismes cognitifs individuels et collectifs dans son traitement. En effet, considérée comme « *the fundamental problem with which top-level organizational administrators must cop* »⁵⁰⁸ l'incertitude est située, par les travaux évoqués ci-dessus, à tous les niveaux du processus décisionnel : (1) l'instabilité des objectifs à atteindre, (2) l'altération des perceptions quant aux effets/conséquences futurs de décisions managériales sur l'environnement de la firme et sur la firme elle-même, (3) l'insuffisance des informations, (4) le degré d'imprévisibilité à moyen et long termes des (ré)actions à engagées face à des éléments nouveaux qui viennent rectifier la connaissance qu'ont les dirigeants du passé, appuyer leurs représentations présentes et/ou renouveler leurs conceptions du futur. Nous pensons que cette incertitude généralisée est traitée grâce à des conjectures porteuses à la fois d'interrogations permanentes et de réponses le plus souvent ambiguës et temporaires, parfois tangibles et définitives, mais surtout utiles à toute action se projetant dans le futur. C'est la multiplication d'oscillations qu'effectue l'esprit humain entre le passé, le présent et le futur de ses interrogations, entre son vouloir d'agir et sa capacité de réagir, entre les certitudes qu'il détient et les incertitudes qui l'entourent, qui nous semble particulièrement passionnante. Les conjectures ne sont rien d'autre que ce pouvoir de l'esprit humain de produire des simulations en temps réel et en intégrant toutes les informations perçues. « Conjecturer » c'est à la fois se souvenir et prévoir, prédire et projeter, prospecter et réagir ; c'est tout ça avec toute la complexité que ces oppositions laissent entendre. « *L'important n'est pas de prévoir l'avenir, comme disait Saint-Exupéry, c'est de le rendre possible* ». Reconnaître à l'esprit humain sa complexité c'est déjà trouver un début d'explication à ces « *prophéties qui se réalisent et (à) la construction de limites consécutives au désir d'y échapper* », si nous

⁵⁰⁷MUNIER B. (1989) op. cit.

nous permettons de paraphraser James G. MARCH⁵⁰⁹.

Par « *conjecture* » nous désignons donc un ensemble de processus cognitifs humain mobilisant d'une manière fondamentalement différente de l'analyse systématique déductive un ensemble de facultés cérébrales permettant à un décideur placé dans une situation complexe d'agir efficacement face aux incertitudes qui l'entourent. Cette différence fondamentale par rapport aux processus cognitifs déductifs réside dans le fait que l'objet de notre réflexion et/ou de notre action se situe dans un futur que nous ne pouvons réduire à des distributions de probabilités, parce qu'il n'est pas à la portée de nos organes sensoriels et parce qu'il n'est pas porté à notre connaissance. Ainsi, les conjectures se révèlent comme une succession de simulations en temps réel intégrant trois dimensions de l'incertitude ; des dimension inextricablement liées dans la réalité mais qu'aucun modèle de simulation ne prétend avoir réussi à intégrer parfaitement : (1) incertitude cognitive, (2) incertitude praxéologique et (3) incertitude interactionnelle. La première étant liée à nos limites représentationnelles, elle concerne la vulnérabilité de nos structures cognitives (les mémoires, les registres sensoriels, les cartes cognitives, etc.) et de processus cognitifs (l'attribution, la computation, les inférences, les assimilations-accomodations, etc.). Quant à l'incertitude praxéologique, elle désigne l'ensemble des questionnements qui naissent dans l'action elle-même et ne semblent vouloir trouver de réponses que dans l'action expérimentée et expérimentable. Ainsi, de l'affrontement entre des faits d'expérience et des lois de la déduction formelle naissent des doutes et/ou des quasi-certitudes qui font les différences perçues entre les bons décideurs et les autres. Enfin, la dimension interactionnelle, dont nous avons longuement débattue au chapitre IV, fait

⁵⁰⁸THOMPSON (1967) op. cit., p. 159.

⁵⁰⁹MARCH J. G. (1991a) op. cit., p. 97.

référence à la multitude et à l'imbrication de flux de toute nature susceptibles d'affecter à tout moment et d'une manière imprévisible des configurations servant jusque là de points de repère pour des acteurs organisationnels. L'incertitude que les jeux interactionnels introduisent est d'autant plus importante qu'elle affecte les réseaux d'influence et/ou les niveaux de performance d'un ensemble d'organisations interagissantes.

Par extension de la définition du vocable « conjecture », que nous continuons à élaborer progressivement, nous désignons par « styles conjecturaux de décision » tous les modes de décision que la recherche spécialisée n'a pu ranger au côté des démarches systématiques visant à étudier l'incertitude qui entoure les faits et valeurs passés, présents et futurs des décideurs. Pratiquement, il arrive parfois - si ce n'est le plus souvent - que nous assimilions certaines de nos démarches, visant la résolution de problèmes importants, à des processus structurés, analytiques, rationnels et systématiques qui, par la suite, s'avèrent complètement subjectifs et manquent de rationalité. Nous oublions entre-temps, c'est-à-dire entre l'élaboration de la décision et l'évaluation de ses résultats, que la situation a changé, que nos informations se sont enrichies et que nous avons appris consciemment et inconsciemment en agissant sur les choses. Mais, à défaut de trouver un cadre épistémologique et/ou méthodologique comparable(s) à ceux se réclamant de la Science, et à défaut d'en pouvoir élaborer une définition rigoureuse à chaque mode de pensée et d'action dont nous sommes biologiquement dotés, nous avons jugé utile leur regroupement sous le vocable « conjecture. » Une raison que nous estimons d'ailleurs suffisante pour que les essais de conceptualisation, notamment ceux qui visent les catégorisations psychologiques et neurophysiologiques, continuent de susciter notre curiosité empirique. L'objectif est d'alimenter les théoriciens des comportements futurs des firmes à partir d'observations

empiriques et expérimentales sur les processus individuels et collectifs de décision.

D. A propos de quelques modes conjecturaux de décision.

Dans une publication relativement récente Paul NUTT⁵¹⁰ affirme, sur la base d'une étude empirique regroupant 163 entreprises nord-américaines (élargie ensuite à n=317), que « *only about half of managers' decisions are successful, and that managers themselves are often unaware that the way that they go about making decisions is the main cause of failure.* » Cette proposition nous invite à réfléchir sur le fait qu'une amélioration du taux de succès décisionnel dans les entreprises doit passer impérativement par la sensibilisation des décideurs quant aux « *different ways in which managers took decisions.* »⁵¹¹ Effectivement, ce spécialiste des processus de décision tente un rapprochement pertinent entre le taux de succès/échec des pratiques décisionnelles dans les organisations et le niveau de connaissance/ignorance par les managers des processus de décision qu'ils engagent (par préférence individuelle et/ou contrainte organisationnelle). Cependant, comme le précise P. NUTT lui-même, toutes les décisions ne sont pas prises de la même façon. Le cheminement « *analytic* » est différent de la démarche « *subjective* » qui à son tour diffère des « *bargaining approach* » et « *judgemental approach.* »⁵¹² De surcroît, la qualité des données que nécessite telle ou telle démarche décisionnelle, la diversité et/ou la singularité des problèmes à traiter et des situations organisationnelles dans lesquelles ils surviennent, sont autant d'éléments qui conditionnent le succès ou l'échec d'une décision managériale. Il en résulte que chaque mode de décision - puisqu'il s'agit bel et

⁵¹⁰NUTT P. (1997, p. 45) : « *Better Decision-Making: a Field Study* » Business Strategy Review, Vol. 8, Issue 4, pp. 45-52.

⁵¹¹Idem, p. 46.

⁵¹²Tbidem, pp. 49-51.

bien de « *different ways in which managers took decisions* » - doit faire l'objet d'une étude empirique large et minutieuse. Ces recherches doivent avoir comme ultime objectif l'identification des « *common characteristics of the most successful decisions* »⁵¹³ en précisant des profils psychologiques, praxéologiques et situationnels des "utilisateurs" de chaque modes de décision. Ainsi, la performance décisionnelle des managers se verrait améliorée par l'intégration de résultats de recherches (sur les différents modes de décision) dans leurs formations de base, cycles de perfectionnement et/ou à travers les conseils que leur fournissent les experts et consultants.

Focalisons-nous donc sur les « *different ways in which managers took decision* ». Les modes analytiques sont de loin les modes de décision les plus étudiés et les mieux connus par les chercheurs. Le fait qu'ils répondent à des situations opératoires ordinaires explique en partie l'intérêt que leur portent les praticiens et les théoriciens de la décision appliquée aux organisations. Des applications informatiques sous forme de programmes de simulation, de systèmes experts et de logiciels d'aide à la décision (SIAD ou MIS) sont venues corroborer la connaissance que des équipes pluridisciplinaires ont pu extraire après plusieurs années d'études et d'analyses empiriques et expérimentales sur les cheminements analytiques (logiques et séquentiels) de la pensée humaine et son prolongement dans et par l'action.

Par contre, d'autres modes de décisions, notamment ceux dont les cheminements restent globalement sinon totalement mystérieux, demeurent mal ou pas du tout reproduits (systématisés ou programmés, selon l'école de la décision). Vraisemblablement, au-delà des facteurs culturels et méthodologiques que nous avons évoqué précédemment, l'aspect inintelligible de cette deuxième grande catégorie de modes de réflexion et d'action est dû au fait que ces modes n'interviennent

⁵¹³Ibidem, p. 46.

qu'occasionnellement, qu'ils ne se reproduisent pas avec les mêmes fréquences chez les mêmes personnes observées et qu'ils ne garantissent pas toujours les mêmes résultats (performance décisionnelle).

Plus précisément, nous pensons à tous ces modes de pensée et d'action qui relèvent de ce que la recherche spécialisée⁵¹⁴ répertorie sous les terminologies suivantes : (1) *les facultés extrasensorielles* (2) *l'instant créatif* (3) *la pensée latérale* (4) *l'essai-correction* et enfin, (5) *l'intuition*. Nous reprendrons ci-dessous les quatre premières "formes de raisonnement" d'une manière très synthétique. Quant à l'intuition, nous invitons le lecteur à se référer aux notes et aux sources bibliographiques spécialisées que nous avons présenté au sein du chapitre VI. Cependant, notons que de Chester I. BARNARD (1938) à Weston H. AGOR (1989), en passant par Herbert A. SIMON (1945) et de nombreuses équipes pluridisciplinaires de recherche sur les processus individuels et organisationnels de décision⁵¹⁵, personne n'a pu définir d'une manière scientifique⁵¹⁶ l'intuition. H. MINTZBERG nous dira que notre connaissance à propos de l'intuition et des mécanismes cognitifs qui y sont impliqués reste elle-même « intuitive. » La diversité des conceptions dont le fonctionnement du cerveau humain fait l'objet et les dissensions qui partagent les psychologues, les cognitivistes et quelques autres neuroscientifiques (unicité/dualité/pluralité de la cognition humaine) font que le concept « intuition » soit polysémique et largement controversé. Ainsi, si pour certains auteurs l'intuition est assimilée à une faculté de jugement, à une activité cérébrale qui n'obéit pas aux lois de la logique et de la rationalité classique ou encore à une faculté

⁵¹⁴Voir l'ouvrage de Charles HAMPDEN TURNER (1990) : « *Atlas de notre cerveau - Les grandes voies du psychisme et de la cognition* » Les éd. d'Organisation, Paris. Voir aussi l'ouvrage de Florence VIDAL (1984) : « *L'instant créatif* » Flammarion, Paris.

⁵¹⁵Le lecteur trouvera dans le chapitre VI une présentation synthétique de quelques travaux abordant l'intuition et les styles intuitifs de décision.

⁵¹⁶Par scientifique, nous désignons une définition de l'intuition qui soit suffisamment reproductible, généralisable et cumulable.

cérébrale étroitement liée à l'action. Pour d'autres, elle est considérée comme une forme de raisonnement qui nous est permis par des structures et des processus cognitifs qui sont de même nature que l'analyse. Il n'empêche que cette forme de raisonnement soit totalement différente. Ceci est vrai dans la mesure où l'intuition est marquée par une forte tendance au qualitative, par une approche holistique de l'objet, par une démarche synthétique, inductive et quasi-inconsciente dans la perception, l'interprétation, le traitement et la réponse aux interrogations présentent dans un contexte d'action. Mais, tant qu'on n'a pas formalisé notre connaissance à propos de l'intuition et tant qu'une définition suffisamment claire de ce qu'est l'intuition et de ce que sont les capacités intuitives chez les êtres humains en général, et les managers en particulier, ne soit pas trouvée nous ne pouvons aucunement nous contenter d'une simple opposition entre analyse et intuition pour expliquer la rapidité des processus intuitifs⁵¹⁷ ou leur aptitude au qualitatif⁵¹⁸. D'ores et déjà, il n'est pas inutile de préciser que malgré la quantité et la qualité de travaux de recherche, d'observations empiriques, d'expérimentations et d'essais typologiques, on est loin d'une définition rigoureusement élaborée des différents modes humains d'action et de réflexion. Nous retrouvons dans ce fait une autre raison pour justifier le regroupement de toutes ces désignations sous les vocables « conjectures » et « modes conjecturaux de décision. », dont nous présenterons quatre formes distinctes.

1. Les facultés cognitives extrasensorielles.

De toutes les réflexions psycho-cognitives ayant suscité de vifs débats autour des performances cognitives humaines, celles rapportées par ORNSTEIN et par

⁵¹⁷BARNARD Ch. I. (1938) op. Cit., p. 305.

⁵¹⁸LEBRATY J. F. (1994) op. cit., p. 6.

FEIGENBAUM et FELDMAN concernant la télépathie, l'extra-lucidité, la prémonition et d'autres phénomènes para-rationnels, restent largement controversées. H. A. SIMON et certains spécialistes du traitement humain des informations y voient une forme de romantisme. D'autres les considèrent comme des pistes sérieuses conduisant à la validité expérimentale des thèses de la dualité cérébrale de Roger SPERRY ; des manifestations de la latéralisation cérébrale dans des domaines de recherche très variés, le management par exemple⁵¹⁹. Alors que des recherches de plus en plus approfondies leur réservent un intérêt particulier dans l'étude de styles de décision et de certaines formes de communication interpersonnelle.

Cependant, l'adjectif « *extra* » qui caractérise ces formes de cognitions humaines nous renvoie aux aspects mystérieux, primitifs, inconscients et a-rationnels de notre patrimoine cognitif. En effet, l'une des hypothèses les plus controversées quant à la nature des facultés dites extrasensorielles des êtres humains avance l'idée selon laquelle l'évolution technologique aurait neutralisé progressivement une partie de nos facultés cognitives. Marion Z. BRADLEY⁵²⁰, un ardent défenseur de la thèse des facultés enfouies, nous dit : « *l'homme primitif, fragile, n'aurait pu survivre avec sa vue plus faible que celle des oiseaux et son ouïe inférieure au dixième de celle du moindre chien ou du moindre carnivore sans sa capacité de savoir où il pouvait trouver eau, nourriture et abri, et comment, également, éviter ses ennemis naturels (...)* Mais tout au long des millénaires, les anciennes facultés de perception extrasensorielles étaient restées endormies dans les gènes et les chromosomes de l'homme, dans son cerveau. »⁵²¹

Avouons-le, l'hypothèse de la dégénérescence cognitive de BRADLEY est tentante

⁵¹⁹Les investigations menées depuis le début des années 70 par Henri MINTZBERG concernant le rôle de l'analyse et de l'intuition dans le management stratégique résumant parfaitement bien les points forts et les points faibles d'une conception dualiste du traitement humain des informations.

⁵²⁰BRADLEY M. Z. (1977) : « *La planète aux vents de folie* » Press Pocket, Paris. Cité par J. F. LEBRATY (1994, op. cit., p. 8)

d'autant plus que sa vérification nous semble déjà entamée avec les travaux de Howard GARDNER sur les formes d'intelligence dont dispose chaque être humain et les potentialités cognitives qu'il faudrait réactiver.

Par ailleurs, à croire les spécialistes de la communication non verbale et de son traitement par le cerveau humain, l'extrasensoriel intervient lors de traitement de signaux non verbaux. Précisons que selon les écoles, les stimuli non verbaux représentent entre 65 % et 90 % des échanges interpersonnels⁵²². Les décors, les mouvements et les postures du corps, les traits du visage, les dimensions physiques, la distanciation spatiale, les temps d'alternance entre le silence et la parole... font partie de la communication non verbale. Dans quelles parties du cerveau humain et comment sont traités les non-dits, les pressentis, les informations non verbales ? Autrement dit, comment arrivons-nous à faire la différence entre un regard exprimant la contemplation, l'émerveillement, l'étonnement, la méfiance, l'envie, l'antipathie, le mépris, ou encore l'indifférence ? Prenons par exemple la finesse et la maîtrise de la gestualité corporelle qui permettaient à la chorégraphe Martha GRAHAM d'exprimer à un public large, en temps réel et avec la même intensité ce qu'elle ressentait ; ses rapports avec son corps, avec l'espace et avec les gens qui l'entouraient. De même, lors d'intenses et importantes négociations entre des experts, des signaux non verbaux sont émis, perçus et interprétés à travers les regards, les expressions des visages, les changements de ton, les silences, les interjections, les prosodies, les tremblements de la voix, les mouvements des mains et les changements de positions qui sont destinés consciemment et/ou inconsciemment à convaincre la partie adverse. Tout négociateur expérimenté ou doué nous dira que les

⁵²¹Cité par J. F. LEBRATY (1994) op. cit., p. 8.

⁵²²Cf. KNAPP M. & J. HALL (1992) : « *Non Verbal Communication in Human Interaction* » Holt Rinehart and Winston ed.

moments décisifs d'une situation sont caractérisés par une quantité de communication non verbale extrêmement importante. Des informations non verbales très utiles à la prise de décision sont obtenues suite à un bref déplacement sur les lieux de production, de vente, et/ou suite à une rencontre avec les parties prenantes (*stakeholders*) d'une affaire ou d'un projet.

Aussi, la lucidité de certaines visions managériales intervenant dans des conditions complexes et les convictions intimes que certains types de dirigeants se font malgré le refus de la partie analytique de leurs approches, donnant suite à des décisions spectaculaires accompagnées par des sauts qualitatifs, nous invitent à réunir des éléments empiriques suffisamment larges. Et ce, afin d'examiner la thèse des facultés perceptuelles extrasensoriels chez les êtres humains.

Au point où nous en sommes, la recherche neuroscientifique nous apprend que chez les droitiers à hémisphère gauche dominant c'est l'hémisphère droit qui joue le plus grand rôle dans la perception, le traitement, l'interprétation et l'intégration des informations non verbales. Ceci n'exclue pas que des formes d'analyse séquentielle interviennent. Bien au contraire, quand les messages obéissent à une logique préétablie ou sont codés c'est l'hémisphère gauche qui reprend le contrôle. Ainsi les "analyses" d'un manager gagnent en richesse et en originalité quand, aux éléments analytiques soigneusement élaborés viennent s'ajouter des éléments pressentis dans l'action et dont il ne connaît pas l'origine mais il "sait" à quoi elles servent ou serviront. Pratiquement, des phrases comme « *il y a quelque chose qui me dit que...* » ou « *dès cet instant là j'ai senti que...* » ou encore « *tout est claire mais...* » témoignent de l'existence d'une faculté et/ou d'un processus cognitifs d'une autre nature que ceux qui nous permettent d'établir de manière réfléchie et rationnelle des relations entre les choses, les symboles, les concepts et les faits.

2. L'instant créatif.

ARCHIMEDE, Henri POINCARÉ, Roger PENROSE, Albert EINSTEIN ainsi que beaucoup d'autres savants⁵²³ affirment avoir été envahis inopinément par une vague d'inspirations instantanées, non verbales, illuminantes, globales et absolument certaines. Ces savants affirment que les démonstrations logiques et les analyses qui ont suivi les instants de leur créativité n'ont servi que pour organiser, ou ritualiser, selon les protocoles de la sainte méthode scientifique ce qu'ils n'ont pas réussi à résoudre consciemment. Plus précisément, les conditions dans lesquelles certaines découvertes scientifiques ont eu lieu, notamment celle de KEKULE Von STRADONITZ pour la structure cyclique du benzène et celle de Otto LOEWI pour la transmission hormonale de l'influx nerveux, relèvent plus du mystère que de la réalité scientifique. Rappelons que ces deux découvertes scientifiques ont en commun quelque chose de spécifique : toutes les deux se sont déroulées en plein rêve. LOEWI affirma même qu'il lui fallut deux rêves avant de courir dans son laboratoire pour vérifier sa découverte⁵²⁴.

Au-delà des aspects anecdotiques sous-jacents à de nombreuses découvertes "accidentelles ?", la découverte soudaine d'un chaînon manquant ou d'une vue globale d'un phénomène observé au moment où l'attention est focalisée sur un sujet entièrement différent relance la recherche sur la nature et le rôle des processus cognitifs conscients et inconscients. L'absence de lien logiquement démontrable, de séquentialité dans la pensée ou de cheminement déductif et la présence de lucidité globale et de certitude absolue témoignent de l'existence d'un processus ou d'une combinaison de processus cognitifs fondamentalement différents permettant de relier les prémisses d'une

⁵²³Cf. AGOR (1989, op. cit.) MOLES (1956, op. cit.), ROBERTS (1989) : « *Serendipity* » Wiley, Ney York, PENROSE R. (1989) : « *The Emperor's New Mind* » Oxford University Press, VIDAL F. (1984, op. cit.)

problématique à la conclusion.

3. La pensée latérale.

L'hypothèse cognitive selon laquelle le cerveau humain perçoit, traite et enregistre d'une manière permanente et selon des processus combinatoires toutes les informations qui lui sont transmises par ses ramifications ou traversent son champ - qui reste d'ailleurs à définir -, forme une base pertinente aux recherches portant sur les mécanismes de formation et la fiabilité des visions dites latérales. A l'inverse des processus déductifs où la séquentialité joue un rôle important, la pensée latérale postule qu'un examen holistique d'une situation importante n'attache pas « *d'importance à l'ordre dans lequel les éléments se présentent* »⁵²⁵. Ainsi, on comprend pourquoi certains décideurs expérimentés n'arrivent pas à expliciter des liens logiques pour justifier des décisions qui leur semblent pourtant très évidentes.

Des chercheurs comme Edward De BONO⁵²⁶ voient dans l'extraversion et l'expérience des facteurs permettant d'améliorer qualitativement et quantitativement les processus latéraux de la pensée humaine. Les recours conscients et/ou inconscients à des informations enregistrées consciemment et/ou inconsciemment se systématisent au fur et à mesure que les décisions se diversifient, se rapprochent dans le temps et gagnent ou perdent en fiabilité.

En dépit du flou conceptuel qui entoure la notion de pensée latérale, des psychologues et des psycho-cogniticiens affirment qu'il s'agit d'une faculté cognitive autonome. Elle permet un examen désordonné des éléments, des concepts, des symboles

⁵²⁴ Cf. ISRAËL L. (1995) op. cit., pp. 216-219.

⁵²⁵ DE BONO E. (1990) : « *La pensée latérale* » In HAMPDEN TURNER C. (1990) op. cit., p. 112.

⁵²⁶ Idem.

et des liens enregistrés par l'activité cérébrale.

4. L'essai-corrections ou la docilité humaine.

Après avoir réalisé - on ne sait plus depuis quand et comment - que le monde est fait de choses incertaines et d'autres indubitables, de variants et d'invariants, de réalités universelles et d'autres locales et en attendant d'atteindre le stade suprême de l'évolution ; là où l'être humain sera détenteur de tout savoir, de pouvoir tout mesurer avec précision et justesse, de tout calculer à la virgule voulue, de tout anticiper dans les moindres détails et de tout contrôler... en attendant ce jour le cerveau humain s'est doté d'une approche approximative du Réel. Ainsi, face aux choses incertaines, ou perçues en tant que telles, il agit tantôt par suppositions tantôt par postulats et axiomes. Puis, il tire les conséquences et apprend à améliorer à la fois sa perception de lui-même, de l'objet observé et de la relation qu'il développe avec l'univers dont il fait partie lui-même et qu'il essaie de dominer. H. A. SIMON⁵²⁷ nous dit que grâce à sa « *docilité* » ; c'est-à-dire ses facultés combinées de jugement et d'évaluation qui accompagnent les situations concrètes les plus incertaines, que l'être humain apprend à « *réaliser l'objectif qu'il désire* ». Ses propres essais, erreurs, réussites et/ou échecs ainsi que celles des autres lui serviront de base pour économiser ses efforts visant à recenser à chaque occasion de décision toutes les alternatives et toutes les conséquences des décisions qu'il devra prendre.

Créées pour ses besoins tactiques, les probabilités bayésiennes constituent sans doute un des outils les plus systématisés que le cerveau humain ait pu développer dans sa stratégie visant à triompher contre l'incertitude. Rappelons que les processus bayésiens postulent qu'à l'origine de tout apprentissage décisionnel il y a une intuition.

⁵²⁷SIMON H. A. (1983, pp. 77-79) : « *Administration et Processus de décision* » Economica, Paris.

Cette dernière précède les injections successives d'informations et les calculs d'écart éventuels qui servent à améliorer à la fois la solution finale et les capacités d'axiomatisation des êtres humains.

Conclusion de la deuxième partie

Les choix théoriques en faveur d'une approche combinant des aspects décisionnels et des dimensions cognitives de l'évolution des firmes sont justifiés par notre objectif de recherche. Bien que modeste, ce dernier s'inscrit dans un ambitieux programme d'investigation sur les déterminants, les rythmes et les processus de l'évolution des firmes. Plus précisément, notre contribution consiste à fournir des éléments empiriques susceptibles de faire avancer d'un cran les analyses théoriques sur les déterminants de la diversité et de la différenciation comportementale des entreprises. Il s'agit d'éléments relatifs à d'éventuels liens entre la diversité des trajectoires d'évolution et la variété des styles de décision.

Une approche décisionnelle de l'évolution des firmes, telle que nous la concevons, sous-tend une vision contingente et historique d'essence phénoménologique⁵²⁸ du triptyque Décisions-Performance-Evolution. Les actions des dirigeants et leur évolution dans le temps leur permettent d'intervenir, d'apprendre à intervenir (à décider) efficacement face à la complexité des systèmes dans lesquels ils évoluent et sur lesquels ils agissent et enfin, de comprendre les comportements de leur environnement. Nous rejoignons en cela *l'hypothèse phénoménologique* avancée par Marie-José AVENIER dans sa réflexion sur « le management dans la complexité » : « *Cette hypothèse souligne le caractère subjectif et "projectif" des représentations. Un individu accède au monde par l'intermédiaire de son expérience de sa relation active au monde, qui elle-même dépend de ses projets, de sa culture, de l'information dont il*

⁵²⁸ AVENIER M. J. (1997, p. 41) : « *Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion* » Actes de la VI^{ème} Conférence de l'AIMS, École des HEC de Montréal, 24-27 juin, 41-46.

dispose. Les expériences qu'ont divers individus d'un même phénomène ont donc toutes les chances d'être différentes, et un même phénomène peut donc avoir de multiples représentations sans que personne ne puisse prétendre détenir la "vraie" représentation, ni apprécier si telle représentation du monde est plus "vraie" que telle autre. Certaines pourront néanmoins apparaître plus pertinentes que d'autres relativement à certaines finalités.»

Dans notre recherche, une analyse phénoménologique des phénomènes de la diversité et de la différenciation comportementale des firmes s'articule autour de trois étapes :

- 1- Au cours d'une première phase, les modes d'action et de réflexion de cadres décideurs - c'est-à-dire leurs styles de décision - sont analysés et décrits à partir d'éléments contextuels marquant la singularité⁵²⁹ des situations décisionnelles rencontrées (rappelons qu'il s'agit de situations non programmées et non programmables : événements ayant ponctué la dynamique de l'entreprise) et des perceptions des sujets observés ;
- 2- ensuite, les pentes d'inclinaison ou les points d'inflexion opérés au niveau de telle ou telle trajectoire de l'évolution d'une entreprise doivent être examinés en focalisant sur des styles de décision développés par les acteurs-clés dans l'organisation ;
- 3- enfin, des critères de performance viendront justifier l'efficacité et l'efficience de tel ou tel style de décision.

Placés dans le cadre général d'une analyse de l'évolution des firmes, ces

trois étapes nous permettent d'identifier des "déterminants" individuels, contextuels et environnementaux de comportements d'acteurs décideurs et d'entreprises. En effet, opérant dans des environnements à complexité croissante et aux changements rapides⁵³⁰ ; caractérisés par l'instabilité des préférences individuelles et collectives, par l'incertitude et l'ambiguïté⁵³¹, par des risques stratégiques et financiers permanents⁵³² et par toute sorte d'émergence⁵³³, les cadres dirigeants sont chargés de concevoir, d'élaborer et de mettre en oeuvre des décisions efficaces et efficientes afin d'assurer le bon fonctionnement ainsi que la pérennité de leurs organisations. Autrement dit, l'analyse à laquelle nous nous sommes livrés dans cette deuxième partie de notre dissertation s'est attachée à proposer de combiner trois facettes de l'évolution des firmes : le comportement décisionnel des dirigeants, notamment leurs préférences stylistiques, les conditions environnementales des actions engagées et la dynamique adaptative de l'entreprise⁵³⁴. Plus précisément, des rapprochements entre les trois composantes d'une situation décisive, à savoir (1) les styles et comportements décisionnels, (2) les

⁵²⁹La complexité qui entoure les phénomènes organisationnels fait que toute situation de décision est particulière, par son contexte, ses acteurs et ses irréversibilités. Pour plus de précisions conceptuelles, voir Anne MARCHAIS-ROUBELAT (1995) op. cit.

⁵³⁰KECK S. & TUSHMAN M. (1993) : « *Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure* », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°6, pp. 1314-1344.

⁵³¹Tel qu'il nous est proposé par les thèses de MARCH J. G. (1994, p. 100 ; pp. 139-172 ; pp. 175-218) : « *A Primer on Decision Making: How Decision happen* », The Free Press, New York.

⁵³²SIMON H. A.(1993) : « *Strategy and Organizational Evolution* », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, Winter, pp. 131-142.

⁵³³MINTZBERG H. & WATERS J. A.(1985), MINTZBERG H., RAISINGHANI D. & THEORET A. (1976) ou encore MINTZBERG H. & McHUGH A.(1985).

⁵³⁴De nombreux travaux théoriques et empiriques soutiennent la perspective décisionnelle de la dynamique des firmes. Nous citons DUNCAN R. B. (1971) : « *Multiple Decision-Making Structure in Adapting to Environment Uncertainty: The Impact on Organization Effectiveness* », Working Paper n°54-71, North-Wester University ; BOURGEOIS L. J. & EISENHARDT K. M.(1988) : « *Strategic decision Process in high Velocity Environments : Four Cases in the Microcomputer Industry* », *Management Science*, Vol. 34, n°7, pp. 816-835 ; GIFFORD & ali. (1979) : « *Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty by Organizational Decision Makers* », *Academy of Management Journal*, Vol. 22, n°3, pp. 458-481. GINSBERG A. (1988) : « *Measuring and Modelling Changes in Strategy : Theoretical Foundation and empirical Directions* », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°6, pp. 559-575 ; QUINN J. B. (1988, op. cit.) ; MINTZBERG H. & ali. (1976, 1985, op. cit.)...etc.

contextes d'action et de réflexion d'acteurs-clés face à la complexité qui caractérise les situations réelles et enfin (3) l'historique des coactivations Entreprises/Environnements, nous fourniront respectivement des éléments de réflexion sur des déterminants psychocognitifs, socio-cognitifs et coactivationnels de la dynamique des entreprises. Rappelons au passage que nous nous sommes efforcés au sein de la première partie de notre dissertation à justifier et à argumenter les fondements théorico-empiriques d'une approche managériale des phénomènes liés à la dynamique des entreprises.

Caractérisée par une complexité croissante des environnements et une révolution dans les systèmes de communication et d'information, cette fin de 20^{ème} siècle restera à jamais marquée par un besoin pressant d'ouverture des théories organisationnelles, entre autres, aux apports des neurosciences, de la psychologie et de la sociologie. En fait, des modèles plus complexes⁵³⁵ et des explications plus larges et multiangulaires sont venus enrichir les paradigmes existants et permettre une compréhension dynamique⁵³⁶ globalement utile au bon fonctionnement et à la maîtrise de l'évolution de nos organisations. Ainsi, aux paradigmes structurel, stratégique, écologique et de l'action collective⁵³⁷, devenus classiques, s'ajoutent le(s) paradigme(s) cognitif(s) dans la recherche de déterminants de comportements organisationnels. En conséquence, la recherche sur l'évolution des firmes s'enrichira par des éléments cognitifs reliants, à travers des analyses portant sur des événements thématiquement

⁵³⁵Nous insistons sur le sens scientifique qui conditionne l'emploi des concepts « **complexe** et **complexité** » au sein de notre dissertation. Ainsi, par « **complexe** et **complexité** » nous désignons la prise en compte de l'hétérogénéité, des paradoxes, des contradictions, des ambiguïtés, de l'imprévisibilité et de la non-linéarité des systèmes, des phénomènes, des événements, des choses et des sujets observés, étudiés et classés.

⁵³⁶A ce propos Andrew H. VAN DE VEN & W. Graham ASTLEY (1992, p. 451) notent : « *Organizations and populations of organizations, after all, are not static entities; they emerge and dissolve, grow and decline, and go through periods of stabilization, transition, and transformation.* » VAN DE VEN A. H. & W. G. ASTLEY (1992, pp. 427-450) : « *Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior* » In VAN DE VEN & JOYCE (1992) : « *Perspectives on Organization Design and Behavior* » Wiley.

⁵³⁷Idem, pp. 427-450.

comparables, la diversité et la différenciation des comportements organisationnels effectifs⁵³⁸ à la diversité des modes de perception et de jugement des acteurs influents. Nous avons l'intime conviction qu'en persévérant dans l'examen d'allures de trajectoires évolutives de firmes, par le biais d'une approche décisionnelle incrémentale⁵³⁹ - peu différenciée de celle que préconise James B. QUINN⁵⁴⁰ pour décrire le processus stratégique ou de celle de Henri MINTZBERG⁵⁴¹ pour analyser la formation de la stratégie -, nous arriverons à extraire des éléments de réponse reliant la dynamique des firmes à un "fit" entre des perceptions managériales et des réalités objectives⁵⁴². Ainsi pensés, les changements opérés au niveau de telles ou telles entreprises paraîtront comme une série d'ajustements permanents entre une discrétion managériale d'ordre cognitif (préférences individuelles, style de représentation/action) et un déterminisme environnemental dynamique⁵⁴³.

Par ailleurs, malgré la diversité et l'instabilité conceptuelles qui

⁵³⁸Le chapitre V de notre dissertation est consacré aux fondements théoriques et empiriques d'une approche de l'évolution des firmes à travers la diversité de leurs comportements. Nous avons orienté nos efforts d'investigation du côté des paradigmes cognitifs appliqués à la théorie de la décision pour chercher des corrélations entre la diversité des trajectoires d'évolution et la diversité des perceptions et des styles de décision des acteurs-clés d'entreprises.

⁵³⁹Dans l'esprit de notre thèse, nous concevons la dynamique de l'entreprise comme l'alternance ou la prééminence temporaire de deux sortes de processus évolutifs : l'un consiste à intérioriser les facteurs exogènes du changement alors que l'autre vise à extérioriser les déterminants endogènes d'influences sur l'environnement. Les systèmes et les styles de décision sont les moyens par lesquels les cadres dirigeants agissent sur la dynamique de la firme, celle de son environnement et sont eux-mêmes agis. On trouvera nos réflexions sur ces points au sein du chapitre introductif et des chapitres I, II et III.

⁵⁴⁰Cf. J. B. QUINN (1988) : « *Strategical Change: Logical Incrementalism* » in QUINN J. B., H. MINTZBERG & R. M JAMES (1988) : « *The Strategy Process* », Prentice Hall, pp. 94-104.

⁵⁴¹MINTZBERG H. (1985) : « *Strategy Formation in an Adhocracy* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, June, pp. 160-197.

⁵⁴²GLAISTER K. & THWAITES D. (1993) : « *Managerial Perception and Organizational Strategy* », *Journal of General Management*, Vol. 18, n°4, Summer, pp. 15-33.

⁵⁴³Rappelons à ce niveau de notre dissertation qu'à l'instar de HREBINIAK L. G. & W. JOYCE (1985) : « *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, September, pp. 336-349, nos analyses concernant les déterminants de la dynamique des firmes admettent simultanément des degrés variables de déterminisme environnemental et de volontarisme managérial, en fonction des situations, des contextes d'action et de la nature des contraintes. Voir notre développement au chapitre I.

caractérisent les perspectives cognitives⁵⁴⁴, les tentatives de synthèse s'accordent sur la centralité des styles réflexifs et leur interactivité avec les dimensions praxéologiques des participants dans la vie organisationnelle. L'articulation est ainsi faite entre les processus de formation des représentations et des modes opératoires engendrés par l'action concrète des managers. Pour cela, nous avons suivi J. P. WALSH⁵⁴⁵ et J. C. SPENDER⁵⁴⁶ selon lesquels les perspectives de la *cognition managériale* et de la *cognition organisationnelle* tentent à recentrer l'analyse sur l'activité cognitive des managers afin d'apporter une réponse à la problématique de la diversité comportementale des entreprises.

Aussi, nous pensons que la diversité et la différenciation comportementales effectives⁵⁴⁷ des firmes dépendent, en grande partie, de cette interactivité entre les changements notables - perceptibles - dans les environnements des décideurs et les transformations progressives dans leurs perceptions managériales et leurs styles de décision. Cela étant, nous sommes convaincus qu'un examen approfondi de trajectoires d'évolution d'entreprise ne pourra se passer d'une approche décisionnelle élargie, c'est-à-dire intégrant certains apports des neurosciences, des sciences cognitives, de la psychologie cognitive et de la socio-cognition. La notion de styles ou de modes de décision aidera les chercheurs à améliorer leurs perceptions, leurs interprétations et la

⁵⁴⁴On lira la synthèse de James P. WALSH (1995) : « *Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip Down Memory Lane* », *Organization Science*, Vol. 6, n°3, 1995, pp. 280-321. Pour sa version française, voir Eric VOGLER (1995, 1996) : « *Management stratégique et psychologie cognitive* » Cahiers de Recherche, n°9510 et 9605, ESC Lyon

⁵⁴⁵WALSH J. P. (1995), op. cit.

⁵⁴⁶SPENDER J. C. (1994) : « *Workplace knowledge : the Individual and Collective Dimensions* » 2nd International Workshop on Managerial and Organizational Cognition, Brussel, May 1994.

⁵⁴⁷L'adjectif « effectif » est employé pour désigner un comportement concret produit par un individu ou un groupe d'individus concrets. Par cette précision nous rejoignons « l'attitude béhavioriste » de Herbert A. SIMON, de James G. MARCH & de Richard CYERT, pour ne citer que ces trois chercheurs de l'école de la décision, dans l'étude et la compréhension des mécanismes réels de prise et de mise en oeuvre de décisions par les équipes de directions. A propos du béhaviorisme de MARCH J. G., le lecteur trouvera des éléments de synthèse dans l'article de Pierre ROMELAER (1994) : « *James March* », *Revue française de gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 48-60.

compréhension qu'ils font des points d'inflexion qui viennent marquer les trajectoires d'évolution des firmes observées. Nous sommes persuadés qu'une partie non négligeable des explications que nous pouvons formuler aux phénomènes de bifurcation est contenue dans les visions de dirigeants, leurs intuitions persistantes et leur docilité cognitive. Ainsi, les facultés des dirigeants à conjecturer, au sens qualitatif du terme anticiper qui nous est proposé par la définition de Herbert A. SIMON⁵⁴⁸ ; c'est-à-dire la faculté à émettre des opinions fondées sur des analogies, des vraisemblances, des présomptions, des probabilités tirées de leurs expériences, des pressentiments, des émotions, de l'intuition, du subjectif et de l'a-rationnel, ces facultés cognitives ne sont pas étrangères aux changements dans et autour des organisations. Dans de nombreux cas, elles sont à l'origine même des processus d'évolution. Une perception tardive des risques, des opportunités, des menaces et/ou un traitement lent des informations perçues sont susceptibles d'affecter les résultats de la firme, compromettre sa survie ou accélérer son développement.

Nous avons réuni au sein des quatre chapitres qui forment cette deuxième partie de notre dissertation tous les éléments que nous jugeons pertinents pour une approche empirique cognitive de l'évolution des firmes. La partie III nous en dira un peu plus sur la méthodologie de notre recherche, les conditions de son opérationnalisation et les éléments empiriques qu'elle nous a permis d'obtenir afin d'améliorer notre connaissance sur les déterminants de la diversité et de la différenciation comportementale des firmes.

⁵⁴⁸ « *Anticipating the future means detecting, preferably prospectively, novel features in the environment that may affect the firm significantly in the future, and determining at what point in time attention should be focused on them and energy devoted to dealing with them* » SIMON H. A. (1993a), op. cit. p. 135.

"It is not so much a matter of finding correct answers to organizational problems but rather of being able to look at situations with contrasting and thereby creatively informative vision of reality, which in turn lead to responses that are richer in complexity and detail"

BOLMAN et DEAL (1985, p. 135)

TROISIEME PARTIE

STRUCTURATION, COMPATIBILITE METHODOLOGIQUES ET RESULTATS DE LA RECHERCHE :

Les impératifs et les outputs d'une démonstration empirique

- Chapitre VIII** *"Méthodes de Terrain" : présentations théoriques, recommandations pratiques et modèles en perspective.*
- Chapitre IX** *La mise en oeuvre méthodologique : de la conception à l'opérationnalisation de la recherche.*
- Chapitre X** *De la perception des changements non-programmés... à leur incorporation dans l'entreprise : Recours aux modes conjecturaux de décision, leur domaine d'application et profils de décideurs conjecturaux.*

Un certain nombre de travaux de recherche sur les aspects méthodologiques nous ont aidé à structurer nos démarches et nos investigations empiriques afin de s'élever à des résultats *scientifiquement élaborés*. Nous retrouverons au sein de cette partie les principales recommandations méthodologiques que nous avons retenues, les *déterminants d'une configuration méthodologique* propre à notre recherche, une description complète du *processus de recherche* tel que nous l'avons vécu et, enfin, nous essayerons de livrer à la critique le contenu de notre réflexion et de nos interprétations quant à la part des modes conjecturaux de décision dans la vie de 34 firmes et dans leur évolution.

Nous consacrerons le chapitre VIII aux fondements théoriques de la démarche empirique qui distingue notre approche.

Dans le chapitre IX, nous décrirons dans ses moindres détails le processus de construction de notre thèse : Comment sommes-nous arrivés à bâtir une logique de questionnement liant l'évolution des entreprises aux modes de décision ? Comment avons-nous procédé pour vérifier la pertinence de nos hypothèses de recherche ? Deux questions qui nous permettront de dissenter sur notre méthode de recherche : c'est-à-dire sur l'esprit de notre démarche ainsi que ses techniques d'investigation et de traitement de données.

Nous présenterons d'une manière synthétique au sein du chapitre X nos résultats bi et multidimensionnels accompagnés de nos interprétations afin de cerner, moyennant une analyse intégrative appliquée à 34 cas de décisions importantes non-programmées, la part des styles conjecturaux de décision dans l'explication de la différenciation comportementale des firmes.

CHAPITRE VIII

"METHODES DE TERRAIN" :

Présentations théoriques, recommandations pratiques et modèles en perspective

"L'attitude du savant devant la complexité des phénomènes est une attitude de choix : il ne construit pas ce qu'il lui plaît, mais il choisit ce qu'il lui plaît de construire"

Abraham MOLES (1956)¹

Parmi les publications consacrées, ces quinze dernières années, au développement et à la critique des *"méthodes de terrain"* et les perspectives qu'elles offrent aux chercheurs en sciences des organisations, pour approcher certains phénomènes organisationnels, nous nous sommes inspirés de nombreuses études méthodologiques pour structurer cette phase de notre thèse. Cette inspiration dérive, à premier abord, des statuts : *philosophique, épistémologique et ontologique*² de notre recherche, de *la nature des objectifs visés, des hypothèses* sous-jacentes à notre

¹MOLES, A.(1956) : « *La création scientifique* », Université de Paris, Edition RENE KISTER, Genève.

²La notion de statut épistémologique fait référence à l'ensemble des choix fondamentaux que nous avons été amenés à effectuer dans le cadre de cette recherche. Ces options sont d'ordre philosophiques, épistémologiques et ontologiques (voir chapitres I et II). On lira aussi KEONIG, G. (1993) qui évoque le *"niveau épistémologique"* pour rejoindre des notions initiées par VAN DE VEN, A. H. et ASTLEY, W. G. (1983 et 1992), afin de justifier *"la diversité des travaux menés dans les sciences des organisations ... (une) diversité (qui) doit être appréciée différemment selon le niveau épistémologique auquel on se situe"*. KEONIG, G. (1993) : « *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°9, Novembre, pp.4-17.

approche et de la *nature des traitements* jugés utiles pour aboutir à des résultats « scientifiquement construits. »

En effet, la classification méthodologique établie par D. MILLER et P. H. FRIESEN³, les recommandations théoriques et pratiques (méthodologiques elles aussi) de C. C. SNOW et D. C. HAMBRICK⁴ ainsi que celles de C. C. SNOW et J. B. THOMAS⁵ sur les perspectives qu'offrent les "*méthodes de terrain*" pour les chercheurs en Stratégie, en particulier, et l'approche "*scientifique*" des organisations, en général, nous ont été d'une extrême utilité.

Notre analyse s'est fixée sur ces publications, parmi une série d'articles lus et commentés, pour des raisons que nous aurons le temps d'évoquer tout au long de notre dissertation sur la conception et la mise en oeuvre méthodologiques que nous avons développée pour les besoins de cette recherche. Mais, avouons-le sans ambiguïté, c'est la richesse instructive des critiques faites par ces auteurs à l'égard d'un échantillon représentatif de recherches en sciences des organisations, d'une notoriété académique incontestable, liée à celle des chercheurs qui les ont conduites, qui nous a convaincus le plus. C'est donc la richesse des enseignements instructifs que rapportent ces auteurs, sur les avantages, les inconvénients et les mesures rigoureuses que chaque chercheur devrait prendre avant, durant et après l'utilisation d'une technique donnée de recherche en sciences des organisations, qui nous a indiqué le sentier par lequel nous devons passer pour s'élever à des résultats scientifiquement construits.

³la synthèse de cette étude a fait l'objet d'une publication sous le titre : « *The longitudinal Analysis of Organisations. A Methodological Perspective* » in *Management Science*, Vol. 28, n° 9, September 1982, pp. 1013-1034.

⁴ SNOW, C. C. et HAMBRICK, D. C.(1980): « *Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems* », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 4, pp. 527-538.

⁵SNOW, C. C. et THOMAS, J. B.(1994): « *Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and Testing* », *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n° 4, pp. 457-480.

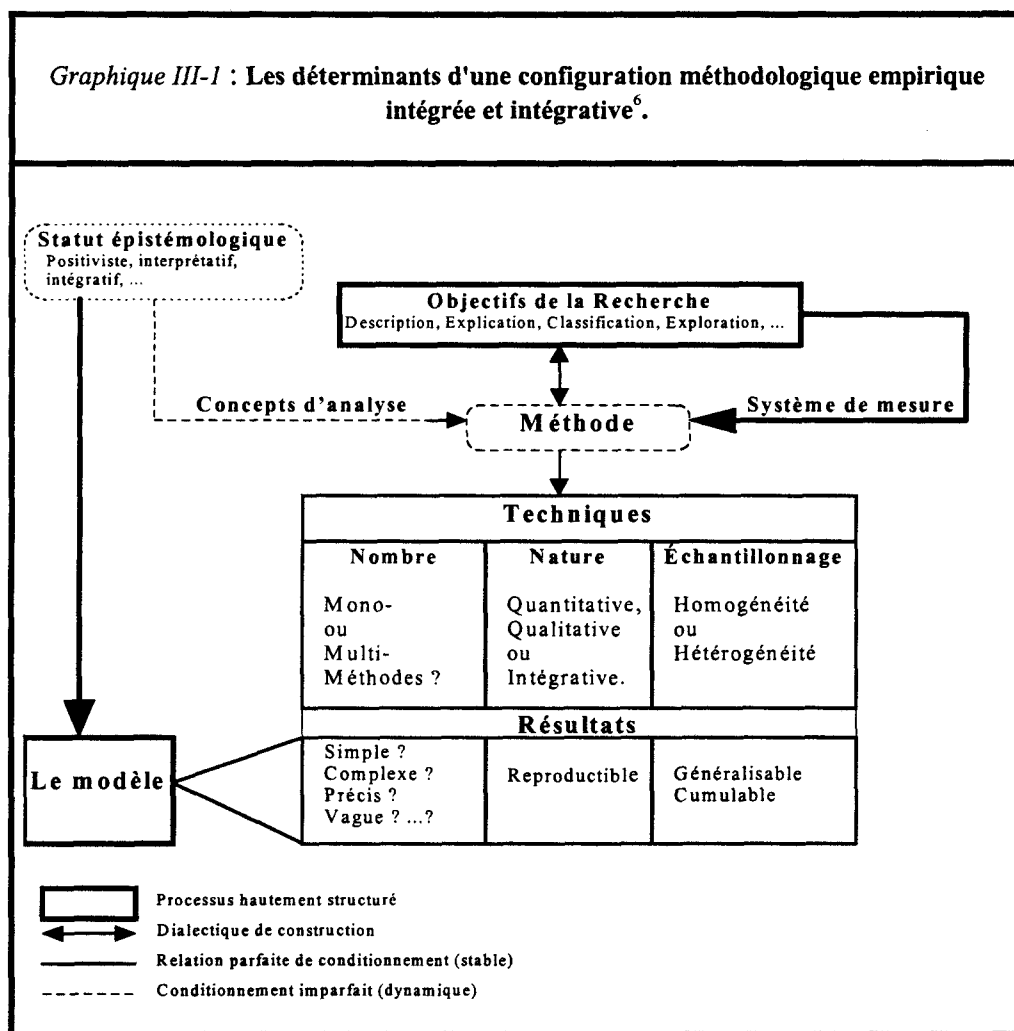
Comme confession et reconnaissance à la fois, ces publications nous ont aidés à *structurer* notre démarche et instaurer une sorte de *compatibilité méthodologique* entre les différents éléments de notre recherche.

Pour ce qui est de la *structuration* de notre réflexion, nous avons besoin de recommandations et d'orientations de chercheurs confirmés, de synthèses méthodologiques "consistantes" ayant une portée critique sur les méthodes de recherche et les conditions de leur utilisation en matière d'étude des organisations et des phénomènes qui y émergent. En effet, l'expérience que ces chercheurs nous ont communiquée nous a servi pour établir des analogies dans la construction méthodologique propre à notre projet de thèse. Des analogies que l'esprit précautionneux censure en fonction de dangers (potentiels) émanant de la diversité des phénomènes étudiés et des approches individuelles développées par chaque chercheur.

Quant à *la compatibilité méthodologique* entre les différents éléments de notre recherche, nos préoccupations consistaient à rétablir des connexions entre quatre éléments inextricablement liés, à savoir :

- ❶ la nature des questions qui nous interpellent ;
- ❷ les objectifs de ce travail ;
- ❸ le niveau d'utilisation et le degré de maîtrise des techniques d'investigation et de traitement des informations nécessaires à la réalisation de notre objectif ;
- ❹ les domaines du possible qu'offre une recherche doctorale, pour aboutir à des résultats pertinents, sur les comportements décisionnels des entreprises.

Ces éléments ont été reliés à la suite d'un long processus de recherche, de choix et d'élaboration méthodiques visant l'établissement d'une *configuration méthodologique* appropriée et nécessaire à l'articulation entre ces quatre éléments et les autres constituants théoriques de notre thèse, à savoir nos préférences philosophiques, ontologiques et épistémologiques (Cf. chapitres I et II, de ce volume).



Il convient donc, de préciser à ce niveau de notre dissertation la contribution de chaque élément, parmi les quatre cités précédemment, dans le choix d'une "méthode"⁷

⁶Le modèle que nous proposons ici a fait l'objet d'une série d'examen critiques et d'une publication dans les actes du 6ème Congrès de l'AIMS, école des HEC de Montréal, du 24 au 27 juin 1997, volume 2, pp. 236-247. Il se veut être une base servant à une évaluation objective de travaux de recherche en science des organisations sans risquer « de brider la réflexion et de perdre les avantages d'une confrontation des conceptualisations. »

de recherche et de son adaptation à nos préoccupations. Pratiquement, nous avons deux alternatives. La première consistait à revenir d'une façon thématique sur la part de chaque élément dans le choix méthodologique effectué pour notre thèse. Alors que la deuxième solution portait sur une présentation intégrée des quatre éléments à travers des modèles méthodologiques existants. Le choix final s'est fixé sur cette deuxième approche pour des raisons pédagogiques.

Dans un premier temps, nous allons présenter des travaux théoriques sur les problèmes méthodologiques que nous avons rencontrés et les perspectives qu'ouvrent les « *méthodes de terrain* » aux chercheurs en sciences des organisations.

Dans un deuxième temps, une présentation descriptive de la configuration méthodologique propre à notre sujet de thèse fera l'objet d'une discussion partagée entre les limites et les avantages dont nous avons pris connaissance tout au long de notre "aventure" doctorale.

A. Les Contributions de D. MILLER et P. H. FRIESEN

1. Une présentation critique des méthodes de recherche.

L'article de D. MILLER et P. H. FRIESEN se veut être comme une étude critique des méthodes et des résultats obtenus par quelques travaux de recherche importants sur les organisations. Une sorte d'approche méthodologique de ce qui apparaît, à première vue, comme *"des résultats globalement contradictoires et difficiles à comparer dans le détail"*⁶ et désigné par le concept de *non-cumulativité*.

⁶Nous proposons une définition du concept "méthode" afin d'enlever l'ambiguïté ou la confusion qui peut entraîner l'emploi, dans notre dissertation, d'autres notions proches : *Méthodes, Procédure et Techniques*. Un détail qu'il faut souligner pour signaler la différence, aussi subtile qu'elle soit, dans l'emploi de ces concepts par les auteurs américains et français. Pour plus de détails, voir la page 353.

⁸KEONIG, G. (1993), op. cit. p. 4.

Pour parvenir à leur conclusion sur les conditions d'emploi des méthodes longitudinales en particulier et les "*méthodes de terrain*" en général, et participer dans l'édifice d'une connaissance scientifique, suffisamment stable pour qu'elle "*puisse revêtir un caractère cumulatif*", une approche typologique a fait l'objet d'un développement de la part de nos deux auteurs. Cette typologie est conduite à partir de travaux distingués par la portée instructive de leurs résultats (*findings*), mais aussi par leurs limites et le "*caractère instructif de leurs insuffisances*". Par ailleurs, l'un des critères de choix de ces recherches réside dans le fait qu'elles paraissent génératrices de résultats contradictoires :

*"Instead of serving as foundation for the growth of knowledge, many findings are simply contradicted by other findings."*⁹

Cette dernière particularité se manifeste au niveau des résultats auxquels sont parvenus leurs auteurs. Chose qui, d'après D. MILLER et P. H. FRIESEN, ne favorise guère le processus cumulatif des résultats. Une condition nécessaire à l'accroissement de la connaissance en matière de « *structure organisationnelle et d'adaptation* »¹¹.

Pour pouvoir examiner de près les apports théoriques et pratiques ainsi que les limites de chaque étude, D. MILLER et P. H. FRIESEN s'appuient sur des critères scientifiques tels que la "**reproductibilité**", la "**fiabilité**" (ou régularité) des résultats de l'étude (ou "*replicability and reliability*") et leur "**degré de généralisation**" ("*generalizable findings*").

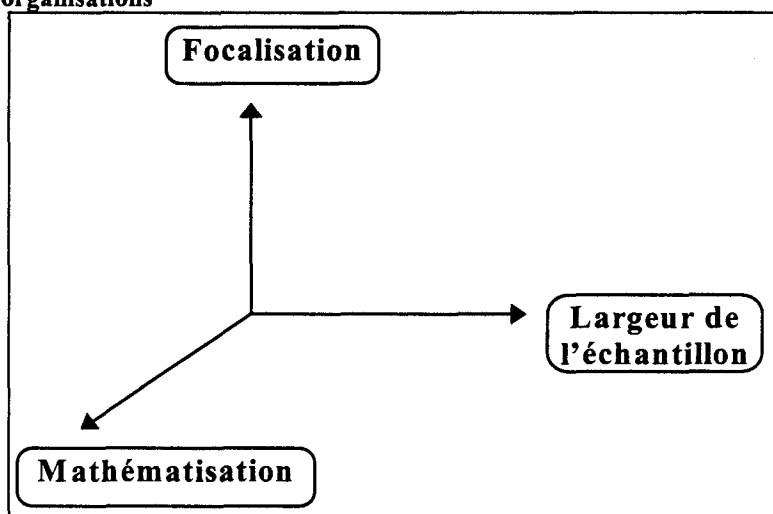
⁹Cette formulation nous suggérée par Gérard KOENIG (1993), op. cit., p.5.

¹⁰MILLER, D. et FRIESEN, P. H., (1982), op. cit., p. 1013.

¹¹De nombreux auteurs et chercheurs en France ont souligné le caractère non cumulatif de la grande partie des recherches qui touchent de près ou de loin à la stratégie, à la structure organisationnelle et au processus d'adaptation des entreprises. Voir AVENIER, M.-J.(1989) : « *Méthodes de terrain* » in Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, N°14, pp.199-218 ou encore KOENIG, G. (1993, op. cit., 4-17).

Par ailleurs, leur classification est extraite de l'analyse de chaque recherche, prise à part, selon sa **largeur** "*breadth of scope of reaserch*" examinée en fonction du nombre de variables prises pour l'observation, **la diversité et le nombre** d'organisations étudiées et le **degré d'utilisation des modèles mathématiques et statistiques** avant de conclure.

Graphique III-2 : Dimensions méthodologiques de la reproductibilité, de la fiabilité et de la cumulativité des résultats de recherche en sciences des organisations



Cinq catégories d'études ont pu être obtenues. Chacune d'elles a ses propres avantages et limites :

Etudes de Type I : Celles qui partent avec un objectif visant une large focalisation, cherchant à obtenir un nombre très important de variables et de détails sur une seule organisation, qui constitue le "champ microscopique" de ce type de recherche, et ce par la réalisation de monographies (données historiques). Elles opèrent par un examen non-quantitatif et peu analytique des données récoltées. Leurs résultats sont peu ou non-généralisables. Ce genre de choix méthodologique est compatible avec une vision génératrice d'hypothèses de recherche et ne se présente, en aucun cas, comme généralisatrice. Les travaux de A. M. PETTIGREW¹² sur les processus décisionnels au

¹²PETTIGREW, M (1975).: « *The Politics of Organizational Decision-Making* », Tavistock, London.

sein d'une organisation qu'il connaissait parfaitement bien et ceux de N.W. BIGGART¹³, pour les mêmes raisons, ainsi que de nombreuses autres études¹⁴, illustrent sans la moindre ambiguïté cette première catégorie d'approches méthodologiques.

Etudes de Type II : Dites multivariées, qui mobilisent une batterie de variables très importante en quantité, mais qualitativement limitée pour les besoins de la recherche. Leur champ d'investigation est limité à une seule organisation. L'utilisation des outils mathématiques et statistiques y est largement répandue, afin de justifier les besoins de la modélisation : les analyses de régression multiples et de séries chronologiques. Le choix méthodologique est nourri par l'ambition de bâtir une théorie ou la construction d'un modèle (quantitatif) généralisable. Pour l'illustration, prenant comme cas l'étude de R. HALL¹⁵, qui tenait à développer un modèle convaincant pour évaluer les facteurs d'échecs du « Saturday Evening Post. » Sa démarche consistait à utiliser l'approche de la dynamique industrielle de J. W. FORRESTER après avoir observé l'évolution quantitative de certaines variables. Le résultat de sa recherche est un modèle théorique valable pour la compagnie qui édite le « Saturday Evening Post », mais aucune autre publication n'a eu lieu pour confirmer ou infirmer son efficacité, ni le degré de sa généralisation car tous les phénomènes organisationnels ne sont pas quantifiables et toutes les organisations ne sont pas semblables.

Etudes de Type III : A l'inverse des deux précédentes, cette troisième catégorie de recherches est caractérisée par une focalisation étroite, puisque le nombre

¹³BIGGART, N. W (1977) : « *The Creative-Destructive Process of Organizational Change. The Case of the Post Office.* », Administrative Science Quarterly, Vol. 22, September, pp. 410-426.

¹⁴Nous invitons le lecteur, à moins qu'il ait eu déjà le temps d'y penser, à renoncer à l'économie qu'il pourrait réaliser en passant aux frontières de MILLER, D. et FREISEN, P. H. (1982) et ne pas contempler l'une des plus rares oeuvres scientifiques qu'elles soient en méthodologie de recherche en sciences des organisations. Nous pensons aux propositions formulées dans l'article intitulé : « *The longitudinal Analysis of Organizations : a Methodological Perspective.* » du volume 28, n° 9, du Management Science, Septembre 1982.

de variables examinées est relativement *restreint*, et une durée d'observation relativement longue. Ces recherches englobent "*peu*" d'organisations et portent sur des phénomènes de croissance, liés à la stratégie et à la performance. En utilisant les statistiques pour détecter des corrélations au sein d'une série de phénomènes observés, leurs méthodes se basent sur l'étude des régressions multiples pour conclure. Leurs principaux objectifs sont la formalisation des pratiques managériales au sein d'un groupe d'organisations et la vérification des théories et hypothèses.

L'étude de W.H. STARBUCK¹⁶ sur la *métamorphose organisationnelle* est prise par D. MILLER et P. H. FRIESEN comme exemple pour signaler les avantages et inconvénients de cette troisième catégorie de recherche. Tout d'abord, il faut préciser qu'elle s'est déroulée sur une période relativement longue, et ce afin de pouvoir détecter des tendances de variation, des relations de type causal ou autre entre des variables préalablement définies. L'emploi d'outils statistiques et leur maîtrise est d'une grande importance, car il s'agissait d'analyser des séries chronologiques. Ces efforts ont été récompensés par l'élaboration d'un modèle expliquant les causes des changements organisationnels et l'ordre des priorités temporelles de ces changements.

Etudes de Type IV : A quelques détails près, une étude de *Type IV* pourrait apparaître comme les deux premières citées ci-dessus. Ces détails sont à noter au niveau des variables examinées : le chercheur détermine la quantité et la qualité des variables en fonction de leur importance pour la recherche. Cette dernière concerne, dans la plupart des cas, des phénomènes communs à toutes les organisations : stratégies, structures, décision, etc. Quant à la diversité et au nombre d'organisations, on peut les considérer comme étant suffisamment importants pour enrichir l'approche "*non-*

¹⁵ HALL, R. (1976) : « *A system Pathology of an Organization : The Rise and Fall of The Old Sturday Evening Post* », Administration Science Quaterly, Vol. 21, pp. 185-211.

quantitative" des problèmes organisationnels. L'intuition du chercheur s'accouple avec une approche historique du phénomène observé pour générer des hypothèses cognitives.

La démarche méthodologique qui a conduit A. D. CHANDLER sur les empreintes de la Stratégie sur la Structure¹⁷ ainsi que celle de H. MINTZBERG sur les modèles d'élaboration de stratégies¹⁸ et de "structuration" dans les processus décisionnels¹⁹ incarnent les attraits et controverses de la méthode dite multivariable, non-quantitative et pluri-organisationnelle. Certes, la rigueur et la patience sont les mots clés et recommandés par les aguerris afin de parvenir à une explication détaillée et une conceptualisation proche de la réalité organisationnelle, mais n'oubliant pas les aspects intuitifs et subjectifs des interprétations infligées par ces chercheurs aux données et résultats. L'icône des sciences voit en ces points des stigmates empêchant toute démarche comparative d'avoir lieu, entre les études et les conclusions de plusieurs chercheurs. Une désapprobation qui émane directement de la *non-cumulativité* des apports de certains chercheurs utilisateurs de la *méthode* dite de Type IV.

Études de Type V : S'il y a une catégorie de recherche qui garantisse la généralisation, la reproduction des résultats obtenus et la participation dans le processus de production des connaissances en sciences des organisations, ce ne pourrait être que celles qui dépassent les inconvénients des quatre Méthodes-Type citées jusque là. En effet, cette catégorie regroupe un ensemble de recherches manipulant des variables de nature différente, des concepts dynamiques, une focalisation large et ciblée en même temps, un nombre suffisamment important d'organisations et une utilisation maîtrisée

¹⁶ STARBUCK, W. H.: « *Organizational Methamorphosis.* » In MILLMAN & HOTTENSTEIN eds., Promising Reseach Directions, Academy of Management, 1968, pp. 113-122.

¹⁷ CHANDLER, A. D. (1962) : « *Strategy and Structure.* », MIT Press, Cambridge, Massachusset, 1962.

¹⁸ MINTZBERG, H. (1978) : « *Patterns in Strategy Formation* », Management Science, Vol.24, pp. 934-948.

des outils mathématiques et statistiques. Toutes les conditions sont réunies pour parvenir à des résultats moins controversés que ceux issus des démarches précédentes.

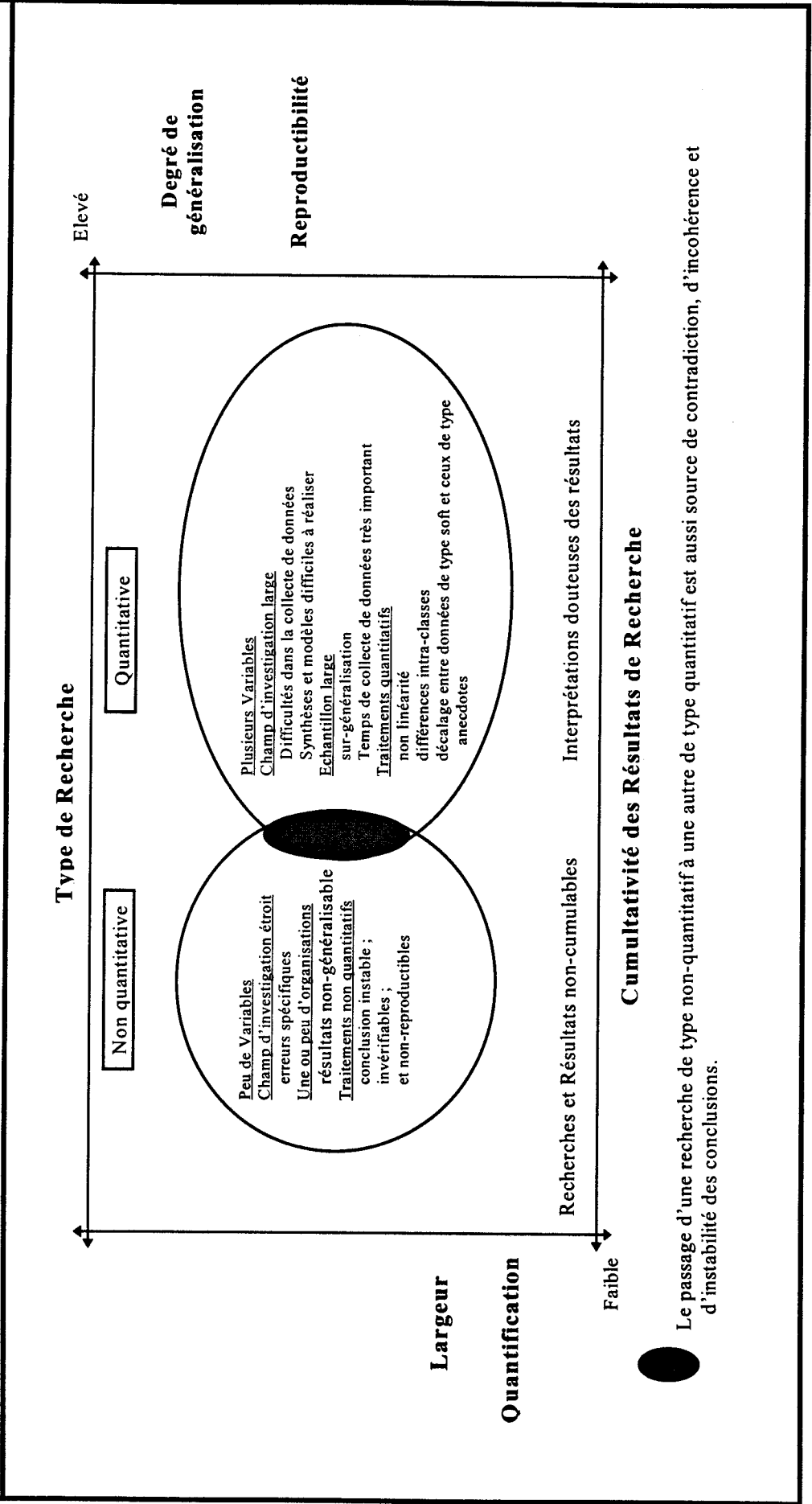
Les propositions théoriques issues des recherches de R. DEWAR et J. HAGE²⁰ sur l'interdépendance des variantes telles que la taille des organisations, la technologie, la complexité et la différenciation structurelle est un exemple d'approche multivariable, quantitative et pluri-organisationnelle. Leurs recommandations consistent à bien définir les variables à examiner, à expliciter les échelles de mesures et à décrire, dans les moindres détails possibles, l'échantillon d'organisations concernées par l'étude. Des conditions qui permettent de connaître le degré de généralisation des conclusions auxquelles le chercheur est parvenu, et de tracer ainsi les limites de leur reproductibilité scientifique.

La conclusion à laquelle D. MILLER et P. H. FRIESEN sont arrivés est riche d'enseignements. Il nous a été quasiment impossible de progresser dans notre projet de thèse sans bénéficier de leurs apports. En effet, les lacunes et les forces qu'ils ont pu détecter au niveau méthodologique de quelques éminentes recherches, sur de nombreux phénomènes organisationnels, ont une portée instructive incontestablement nécessaire pour les "novices" en recherche. (Voir page suivante *Graphique III-3 : Le dilemme des méthodes longitudinales*).

¹⁹MINTZBERG, H. et ali. (1976) : « *The Structure of Unstructured Decision Processes.* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 246-275.

²⁰DEWAR, R. et HAGE, J. (1978) : « *Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation : Toward a Theoretical Synthesis* », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 111-136.

Graphique III-3 : Le dilemme des méthodes longitudinales
 (Synthèse tirée de l'article de D. MILLER et P. H. FRIESEN 1982)



La démarche de D. MILLER et P. H. FRIESEN ne s'arrête pas aux frontières de la critique, ils vont jusqu'à la proposition d'un modèle méthodologique plus intégré et moins coûteux en terme d'efforts et de temps nécessaires à la réalisation d'une recherche fondée. Il s'articule sur une approche *quantitative, multivariable, pluri-organisationnelle et des résultats cumulables*. Pour formuler leurs propositions, nos deux auteurs nous ont indiqué les traits majeurs de ce qu'ils considéraient, en 1982, comme perspectives méthodologiques, et ce que nous apercevons aujourd'hui comme tendance lourde, pour ne pas dire quasi-généralisée, en matière de méthodologie de recherche en sciences des organisations. Quelles sont leurs principales recommandations méthodologiques ? Et de quelles perspectives nous ont-ils parlé ?

2. Recommandations et perspectives méthodologiques.

C'est l'apparence de *non-cumulativité*²¹ des résultats de certaines recherches sur les organisations qui, nous semble-t-il, motivait la publication de "*The Longitudinal Analysis of Organizations : A Methodological Perspective*"²². En effet, la conclusion à laquelle D. MILLER et P. H. FRIESEN sont arrivés, souligne la nécessité de (*mener*) *des études dévouées au développement de la cumulativité et de la reproductibilité des résultats*²³ afin de pallier les inconvénients et entretenir les avantages de certaines méthodes de recherche en sciences des organisations²⁴. Une perspective, autrefois idéalisée, généralisatrice de résultats, génératrice d'hypothèses et constructrice de

²¹KOENIG, G. (1993, op. cit.) utilise la même terminologie que MILLER et FRIESEN (1982, op. Cit.) pour caractériser l'apparence « *contradictoire* » des résultats obtenus par des chercheurs en Sciences des Organisations, de part et d'autre de l'Atlantique.

²²MILLER, D. et FRIESEN, P. H. (1982), op. cit.

²³Une interprétation personnelle de « *We are convinced of the need for studies devoted to the development of more cumulative and replicable findings.* », MILLER et FRIESEN (1982), op. cit., p.1029.

modèles et de théories cumulables en sciences des organisations, commençait à s'explicitier avec leurs propositions. Ces dernières étant conçues pour répondre à la problématique de *l'échantillonnage* (la représentativité la plus large possible), de la *multivariabilité* (l'envergure du niveau d'analyse ou le nombre de variables examinées) et à la *quantification des analyses* (le quantitatif vs le qualitatif).

2. 1. Des champs d'investigation et d'analyse larges.

Pour ce qui est de la problématique de *l'échantillonnage*, il est évident que les risques liés aux erreurs spécifiques sont relativement élevés quand l'échantillon observé est "restreint", chose qui ne ménage pas les tendances généralisatrices ni bâtisseuses de modèles théoriques mais qui pourrait, par contre, générer des pistes de recherche appropriées. L'antithèse propose, donc, d'étendre l'analyse à un nombre relativement considérable d'organisations avec les risques liés, d'un côté, à la fiabilité et la validité des données récoltées et, de l'autre côté, à la précision et au degré de généralisation des résultats. Face à un tel dilemme, une des propositions de D. MILLER et P. H. FRIESEN consistait à procéder par *taxonomie* pour repérer des *homogénéités* au sein d'un échantillon d'organisations relativement large. Cette taxonomie n'est possible que si on découvre des caractéristiques communes à un ensemble d'organisations ou de variables. Pour découvrir ces caractéristiques, nos deux auteurs nous suggèrent²⁵ une *analyse multidimensionnelle*.

2. 2. Une analyse multidimensionnelle.

²⁴Voir *Graphique III-3*, à propos du dilemme des méthodes, p. 338.

²⁵"*Suggestions*" est le terme employé par MILLER, D. et FRIESEN, P. H. (1982), op. cit. p1030.

De nos jours, l'approche par taxonomie dont D. MILLER et P. H. FRIESEN parlaient pour un repérage de caractéristiques communes à plusieurs organisations, est devenue facile à établir. En effet, une approche *multidimensionnelle* des phénomènes organisationnels est désormais possible grâce à des techniques statistiques et mathématiques appliquées aux organisations. Sur le plan pratique, les concepteurs de logiciels informatiques, tels que *SPSS*²⁶, ont pu en faciliter l'usage aux chercheurs en sciences des organisations. Certaines techniques²⁷ permettent de détecter des similitudes entre un nombre relativement considérable d'individus, de variables, et entre plusieurs individus et variables en même temps, avant de passer à un examen approfondi de ces proximités. Ce qui exprime clairement une tendance quantificatrice (positiviste) accompagnée d'une approche qualitative profonde, du global au particulier et de l'analytique au synthétique. La "multidimensionnalité" au niveau de l'analyse est donc justifiée par les lacunes des techniques descriptives classiques. Ces dernières éprouvent des insuffisances face aux relations *non*-linéaires que peut dissimuler une approche multi-variable complexe.

B. Les Contributions de C. SNOW, D. HAMBRICK et J. B. THOMAS

1. Généralité des recommandations et unité épistémologique.

²⁶STATGRAPHICS, STATITCF, LADDAD, PCSM, SAS, SPAD, etc. font partie de ces logiciels qui facilitent aux chercheurs en sciences des organisations une première approche statistique multidimensionnelle de leurs données. Cf. CAUSER, J. P., HARVATOPOULOS et SARNIN, P. (1989): « *Guide pratique d'Analyse des données* », Eds. Organisations.

²⁷Pour l'exemple, citons L'Analyse en Composantes Principales (ACP) qui permet de focaliser l'analyse sur une quantité d'information réduite à l'essentiel, l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) qui permet de repérer des liaisons entre l'ensemble des modalités et les ressemblances entre individus d'après la configuration de leurs réponses, les Analyses Typologiques (ou classifications automatiques) servant à grouper statistiquement des individus ayant des caractéristiques communes pour former des groupes plus ou moins homogènes, etc. Nous aurons l'occasion d'en détailler quelques unes au sein du chapitre IX, quand nous aborderons le choix des techniques de traitement des données récoltées sur le "terrain".

En dépit de l'orientation "Stratégique" qu'ils affichent, les travaux méthodologiques auxquels nous avons fait appel dans le cadre de cette dissertation ont été choisis, en plus de ce qui a été dit au début de ce chapitre, pour leur *généralité*. Par conséquent, nous pensons que certains problèmes et recommandations méthodologiques soulignés par les auteurs, cités ci-dessus, restent valables et fort appréciables et que rien n'empêche leur application dans les différentes disciplines formant les sciences des organisations. Les arguments sont "simples" à formuler si on considère *l'unité épistémologique* comme base de discussion scientifique. Bien que les unités d'analyse, les paradigmes et assumptions qui fondent chaque discipline, soient diverses, l'unité épistémologique forme une base commune à ces disciplines..

L'unité épistémologique, telle que nous la concevons, décolle d'une conception philosophique et affronte des problèmes de définition et de conceptualisation avant d'atterrir sur un des champs opérationnels. Pour être clair, l'Objet des sciences des organisations, il est unique : les organisations. Par contre, les problèmes de définition et de conceptualisation révèlent un ou plusieurs **aspects de la vie de l'organisation**, un processus que nous pouvons qualifier de "*thématisation de la vie de l'organisation*" ; une cristallisation sous la forme d'un sujet de recherche ou une problématique pertinente.

Quant à l'atterrissage, tous les rêves (des chercheurs) n'atterrissent pas sur le même "aérodrome" opérationnel. Seuls les chercheurs qui sont partis avec des repères et des coordonnées similaires, des instruments de mesure dont l'efficacité est irréprochable, et surtout bien vérifiés à l'avance, qui se sont montrés précautionneux et attentifs, arrivent à leur destination finale, à savoir un modèle opérationnel, descriptif, explicatif et /ou prédictif (tout dépend de l'objectif de départ).

Ainsi, le problème de validité des recommandations méthodologiques issues de la "*crystallisation*" ou de ce qu'on a appelé "*thématisation de la vie d'une organisation*" est théoriquement réglé, du moins dans le cadre de cette dissertation. Des conseils d'ordre général peuvent être tirés d'une approche "Stratégique" pour servir une recherche sur les Structures organisationnelles, par exemple. Pour notre part, méthodologiquement parlant, nous nous sommes inspirés de nombreux travaux sur la stratégie, le comportement stratégique, la cognition humaine, l'incertitude environnementale pour finir la configuration méthodologique d'un sujet qui porte sur la décision²⁸. Les approches par la Stratégie, l'Environnement, la Décision, etc. sont thématiquement différentes mais épistémologiquement unies par leur Objet : les organisations et les phénomènes qui y émergent.

Revenons à la *généralité* des recommandations méthodologiques formulées par C. SNOW et ses collaborateurs à l'égard des chercheurs en Stratégies Organisationnelles et en Management Stratégique²⁹, nous l'avons (la généralité) située à deux niveaux. Le premier niveau concerne la problématique de l' "*échantillonnage*", alors que le deuxième concerne la "*méthode*."

2. Echantillonnage ? et Méthode ? : Deux questions fondées.

²⁸A noter les travaux de C. R. ANDERSON et F. T. PAINE (1975) sur les perceptions managériales et le comportement stratégique, de P. S. BARR, J. L. STIMPert et A. S. HUFF (1992) sur la relation qui pourrait exister entre ce qu'ils ont appelé le changement cognitif, l'action stratégique et la reprise (ou renouveau) organisationnelle, de A. BUCHKO (1994) sur les problèmes liés à la mesure et à la conceptualisation de l'incertitude environnementale, R. CALORI et P. SARNIN (1995) sur l'approche cognitive qu'ils ont appliquée aux systèmes concurrentiels et beaucoup d'autres sont (ou seront) cités au cours de notre dissertation.

²⁹Il est d'intérêt d'évoquer à ce niveau de notre dissertation que SNOW, C. C. avait signé un article en 1980 avec D. C. HAMBRICK intitulé : « *Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems* » (Academy of Management Review, Vol. 5, No. 4, pp. 527-538) et que 14 ans plus tard on retrouve les mêmes préoccupations, mais cette fois ci, soulignées avec J. B. THOMAS (1994) sous le titre : « *Field Research Methods in Strategic Management : Contribution To Theory Building and Testing* », Journal of Management Studies, Vol. 31, No. 4, pp. 457-480.

En ce qui concerne *l'échantillonnage*, c'est la problématique de l'"Homogénéité /Hétérogénéité" de notre champ d'investigation qui nous a guidés vers les apports de C. SNOW et HAMBRICK³⁰ avec l'espoir de trouver des arguments solides à nos préoccupations méthodologiques : Peut-on travailler sur un groupe hétérogène d'organisations sans nuire à la validité interne de l'étude que nous menons ? Si oui, quelles sont les précautions à prendre pour contrôler les conséquences négatives d'une telle approche ?

Pour ce qui est de *la méthode*, c'est la recherche d'informations fiables et valides, en qualité et en quantité, qui nous a posé un sérieux problème en matière de collecte de données empiriques pour notre thèse. Là aussi, notre démarche obéit à une logique de questionnement : Peut-on continuer la recherche à partir de données provenant d'un questionnaire, d'un entretien, d'une observation, d'une participation et /ou de plusieurs bases de données, en même temps ? Si oui, quelles sont les précautions à prendre durant l'étude et les *réserves* à formuler quant aux résultats obtenus ?

Certes, la réponse "céleste" à ces deux catégories d'interrogation est loin d'être atteinte, théoriquement parlant, mais des chercheurs confirmés, tels que C. C. SNOW, n'éprouvent aucune perplexité pour partager, ou plutôt mettre à l'épreuve, leurs convictions quand il s'agit de se prononcer sur "*l'Homogénéité /Hétérogénéité*" de l'échantillon d'analyse et de l'usage d'une *Multi-Méthodes* dans la collecte d'informations pour une recherche donnée sur les organisations et les phénomènes qui y émergent.

Afin d'apporter des éléments de réponse à la première série de nos questions, c'est-à-dire celle concernant *l'hétérogénéité /homogénéité* : peut-on travailler sur un groupe hétérogène d'organisations sans nuire à la validité interne de l'étude que nous

³⁰SNOW, C. C et HAMBRICK, D. C.(1980), op. cit.

menons ? Si oui, quelles sont les précautions à prendre pour contrôler les conséquences négatives d'une telle approche ? Nous nous sommes penchés sur l'article de 1980³¹. Comme suite logique, pour notre deuxième catégorie de questionnement, nous avons examiné une publication relativement récente (1994)³² et suffisamment consistante dans le but de déterminer le degré de stabilité de certaines recommandations³³.

C. Charles C. SNOW et Donald HAMBRICK : Une réponse pratique au problème de l'homogénéité /hétérogénéité.

Dans leur article de 1980, C. SNOW et D. C. HAMBRICK nous ont livré une série de problèmes théoriques et méthodologiques à caractère répétitif ainsi que des recommandations pratiques pour y faire face. Si les problèmes théoriques ne font pas l'objet de notre dissertation, ceux qui touchent aux aspects méthodologiques sont à prendre comme matière à réflexion. Précisément, ce sont les notions d' "*Homogénéité /Hétérogénéité*" et de "*Mesure*" que nous sommes allés chercher dans cet article.

1. L'homogénéité /hétérogénéité : Relativité des Concepts d'analyse et des systèmes de mesure de variables

Pour ce qui est de la notion d' "*homogénéité /hétérogénéité*", C. SNOW et D. HAMBRICK³⁴ précisent que :

« As a general rule for sampling within an industry, it should be assumed that industry will contain a number of segments. All of the organizations in the industry will not operate in all of these segments. »

³¹SNOW, C. C et HAMBRICK, D. C. (1980), op. cit.

³²SNOW, C. C. et THOMAS, J. B. (1994) : « *Field Research Methods in Strategic Management : Contribution To Theory Building and Testing* », Journal Of Management Studies, Vol. 31, No. 4, pp. 457-480.

³³La lecture de ce deuxième article nous fait bénéficier de quatorze ans de réflexion supplémentaire sur les "méthodes de terrain". Certaines positions restent inchangées, notamment l'utilisation simultanée de plusieurs méthodes. SNOW et HAMBRICK (1980), op. cit., p. 537, paragraphe 2.

³⁴SNOW et HAMBRICK (1980), op. cit., p.532, paragraphe 1.

Un passage qui ne néglige en aucun cas les problèmes que peut engendrer la complexité due à l'hétérogénéité de l'échantillon étudié et, encore moins, les soucis de comparabilité des mesures effectuées dans chaque secteur. Mais, qui les confrontent aux effets réductionnistes de l'homogénéité de l'échantillon examiné.

Théoriquement, des entreprises appartenant à des secteurs industriels différents ne pourraient faire l'objet d'une observation standard : dont le système de mesure ne tient pas compte des disparités latentes. Outre cela, on ne peut attribuer une valeur absolue (statique) à des variables qui se situent, le plus souvent, dans un Espace-Temps dynamique. Pour comprendre une démarche organisationnelle, un comportement stratégique³⁵ et /ou une décision managériale³⁶, il faut se référer aux conditions environnementales³⁷, aux pratiques industrielles et à la dimension psychologique des acteurs³⁸ (individus et groupes d'individus) qui sont à l'origine de toute forme d'action ou de pensée. Ce qui signifie clairement que l'hétérogénéité d'un champ d'investigation

³⁵PORTER, M. (1982, 1986), BAMBERGER, I. (1980), BECK, R. N. (1987), CHAGANTI, R. et ali. (1987), HREBINIAK, L. G. et JOYCE, W. (1985).

³⁶SIMON, H. A. (1955, 1977, 1983, 1987, 1993), BOMBERGER, I. (1983), CYERT, R. et ali. (1963, 1970), DEAN, J.W. et SHARFMAN, M. P. (1993), DUNCAN, R. B. (1971, 1972, 1975), LAURIOL, J. (1994), MARCH, J. G. (1969, 1971, 1991), MUNIER, B. (1994), SCHWENCK, C. R. et THOMAS, H. (1983).

³⁷ASTLEY, G. et ali. (1991), BUCHKO, A. A. (1994), CHILD, J. (1979), DE BRUYNE, P. (1980), DILL, W. (1958, 1962), EMERY, F. E. et TRIST, E. L. (1965), GOODMAN, R. A. (1973), HAMBRICK, D. C. (1981), KECK, S. L. et TUSHMAN, M. L. (1993), MILES, R. E et ali. (1974), MILLER, D. (1987), MILLER, D. et FRIESEN, P. H. (1980, 1983), OSBORN, R. N. et HUNT, J. G. (1974), PENNINGS, J. M. et TRIPATHI, R. C. (1978), PIËST, B. (1993), PIGET, P. (1992), TERREBERRY, S. (1968), VAN DE VEN, A. H. (1979), WATERHOUSE, M. F. (1992), WEED, S. E. et MITCHEMM, T. R. (1980).

³⁸BARR, P. S. et ali. (1992), BEAUVOIS, J.-L. et ali. (1990), BOUGON, M. G. (1992), CRØNHAUG, K. et ali. (1989), DAFT, R. L. et WEICK, K. E. (1984), DOWNEY, H. K. (1977), DUHAIME, I.M. et SCHWENCK, C. R. (1985), DUHAIME, I. M. et GRANT, J. H. (1984), FAHEY, L. et NARAYANAN, V. K. (1989), GETZ, I (1994), GIFFORD, W. E. et ali. (1979), GLAISTER, K. et THWAITES, D. (1993), HALEY, V. et STRUMPF, S.-A. (1989), JOHNSON, G. et ali. (1992, 1994), LAROCHE et NIOCHE (1994), MUNIER, B. (1989), SCHWENCK, C. R. (1984), SIMON, H. A. (1987), SPIENZA, A. M. (1983), STUBBART, C. I. (1989), TAGGART, W. et VALENZI, E. (1990), WATZLAWICK, P. et ali. (1975).

pourrait biaiser l'analyse si la *comparabilité des mesures*³⁹, des variables prises par l'étude, n'a pas fait l'objet d'une recherche minutieuse. Cette recherche doit commencer par la remise à plat des concepts, des définitions et des modèles avant de passer au crible les secteurs visés, industriels ou autres.

Pourquoi la remise à plat des concepts ? Tout simplement, parce que la relativité des concepts (par exemple, Stratégie, Politique générale, Décision, Environnement, etc.) est l'une des caractéristiques notables en sciences des organisations et que sans cette démarche on risque de tomber, suite à une confusion conceptuelle, dans un embrouillement empirique total et un débat théorique contradictoire.

Pourquoi passer au crible les secteurs concernés par l'étude ? Là aussi, pour connaître les caractéristiques majeures (économiques, financières, professionnelles, syndicales, etc.) et les tendances lourdes qui pourraient affecter les choix et les comportements des cadres décideurs et infléchir leurs actions⁴⁰.

Quant à l'*homogénéité* du champ d'investigation, ses principaux inconvénients résident dans le fait qu'elle ne génère pas assez d'informations pour mener une analyse précise et ne favorise guère la *généralisation théorique*⁴¹. Deux objections qui résultent, d'une part, de la réduction du champ d'investigation, et donc de la réduction des cas et comportements observés. D'autre part, de la spécificité intrinsèque de l'échantillon, sujet d'observation.

³⁹SNOW et HAMBRICK (1980), op. cit. p.532, paragraphe 2.

⁴⁰M. PORTER (1982) : « *Choix Stratégique et Concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.* », Economica, pp. 52-82 et pp.138-206. R.-A. THIETART (1988) : « *La stratégie d'Entreprise -formulation et mise en oeuvre.* », 4^{em}. tirage, McGraw-Hill, pp. 85-92. STRATEGOR (1988 et 1993) : « *Stratégie, Structure, Décision, Identité. Politique générale d'Entreprise.* », Inter-Edition, pp. 377-378.

⁴¹C'est la cas de quelques études menées en stratégie et signalées par SNOW et HAMBRICK (1980), op. cit. pp. 531-532.

Par ailleurs, l'accès au terrain n'est pas chose aisée. Plus on limite les critères de sélection pour former un échantillon d'observation, plus on risque de se heurter au problème de "pénurie" ou de refus de la part de certains dirigeants d'organisations, d'ouvrir leurs portes aux chercheurs. A l'opposé, le processus de sélection méthodologique nous prive, sans nul doute, de la contribution empirique de ceux qui voudraient bien répondre à nos questions et, donc, de nourrir nos approches théoriques par des données empiriques *fiabiles*. Cette fiabilité (des données) trouverait ses origines et son authenticité dans l'esprit de collaboration qui incite ces dirigeants à ouvrir leurs "trésors"⁴² à certains chercheurs. Ces "trésors" compriment des années d'activité pratique, de données soigneusement gardées et opportunément utilisées, de savoirs fondamentaux et de représentations mentales et sociales évolutives. Des acteurs qui sauraient, si un chercheur sollicite leur coopération, décrire avec précision et sans omission volontaire l'évolution de leurs secteurs d'activité, les caractéristiques spécifiques de leurs environnements (internes et externes) et les acteurs qui y prennent place. L'objectivité n'étant pas toujours au rendez-vous, c'est au chercheur qu'il incombe de déceler le Vrai et le Faux, l'Opinion et le Fait, l'Objectif et le Subjectif⁴³.

2. A l'homogénéité /hétérogénéité, une solution pratique.

Malheureusement, la "Solution" que nous devons apporter au dilemme de l'*homogénéité /hétérogénéité* du champ d'investigation est éphémère. Ce qui signifie,

⁴²C'est le terme employé par neuf (9) cadres décideurs, sur les trente-quatre dirigeants auprès desquels nous avons administré notre questionnaire, pour qualifier la récolte de plusieurs années d'expérience et d'efforts de compréhension de leurs environnements.

⁴³La combinaison des méthodes dites "Self-Typing" et "Investigator Inference" constitue un moyen pertinent pour avancer dans le domaine méthodologique afin de valider des données empiriques. Ces deux méthodes ont été proposées par SNOW et HAMBRICK (1980), op. cit. pp. 532-533.

explicitement, qu'elle n'est pas prête théoriquement⁴⁴. Mais, sur le plan de la pratique le problème est en quelque sorte dépassé : (1) *une définition théorique précise et sans ambiguïté des niveaux, concepts et outils d'analyse*, (2) *une description dans les moindres détails possibles des organisations qui forment un champ d'investigation, un recensement circonstancié des acteurs environnementaux (internes et externes) de ces organisations et une esquisse générale⁴⁵ des secteurs auxquels elles appartiennent*, devraient endiguer les lacunes de l'homogénéité /hétérogénéité.

2. 1. Une pré-définition des concepts d'analyse.

Définir préalablement les concepts d'analyse, équivaut à une mise en commun d'une plate-forme théorique qui permettrait à certains chercheurs, en l'occurrence ceux qui partagent les mêmes préoccupations, de contribuer à l'avancement des travaux de recherche sur un sujet donné. Cette contribution commence par une critique générale des propositions avancées par cette étude afin de vérifier ses *fondements conceptuels*⁴⁶ et son *niveau d'analyse* : à quel paradigme de recherche appartient-elle (l'étude) ? Et quel est son thème et son objectif ? Ces deux questions doivent faire l'objet d'un examen approfondi pour connaître l'apport théorique de cette étude. A travers ceci, la *pré-définition* des concepts d'analyse permet, en amont, une

⁴⁴MILLER et FRIESEN (1982, op.cit. p.1027) ont pu développer un modèle mathématique « *to break diverse samples into their homogeneous components using varieties of Q-technique.* » comme réponse, nous semble-t-il, à SNOW et HAMBRICK (1980, op. cit. 532) quand ils avançaient à ce sujet : « *No simple solution to this problem exist. At this stage of theory development, it would be wise to conduct careful pilot studies of organizations in the different industries before a final sampling plan is prepared* » .

⁴⁵l'idéal est de "scanner" les secteurs auxquels appartiennent les entreprises qui constituent l'échantillon d'analyse, mais le temps et les efforts nécessaires à une telle démarche dépassent largement les capacités individuelles. Seul un programme de recherche, avec suffisamment de moyens et de ressources humaines et travaillant sur le long terme, devrait parvenir à un résultat scientifique.

sorte de validation externe des apports théoriques et, en aval, une limitation de la place qu'ils devraient occuper dans le processus d'accumulation des connaissances en sciences des organisations. Une limitation justifiée par l'analyse des résultats obtenus et du système de mesure des variables clés de l'étude en question⁴⁷.

2. 2. Réunir les conditions favorables pour une évaluation externe des données empiriques et des résultats obtenus.

En effet, *l'évaluation externe des résultats* obtenus par une recherche permet de vérifier, entre autres aspects, *l'objectivité et la fiabilité du système de mesure* qu'un chercheur avait conçu pour observer les variations du phénomène étudié. Ce qui est dynamique : les visions des dirigeants, leurs représentations mentales, leur pouvoir, leurs stratégies, leur comportement, leurs décisions, l'évolution du secteur, les objectifs des concurrents, leurs positions sur les marchés, etc., ne peut, en aucun cas, faire l'objet d'une mesure statique. De même, au relatif on ne peut attribuer une valeur absolue⁴⁸. En effet, certains (une grande partie?) phénomènes organisationnels, ceux qu'on a tendance à stabiliser pour les besoins d'une recherche expérimentale, font partie de ceux qu'aucun laboratoire ne peut leur garantir les mesures d'isolement, de contrôle ou d'épuration⁴⁹ nécessaires à une compréhension précise et sans faille. Ces phénomènes rejoignent ceux que le physicien A. MOLES (1958, 1990) désignait de *"phénomènes vagues, de choses imprécises, de situations perpétuellement variables dans lesquelles il faut nous décider,*

⁴⁶Par *"fondements conceptuels"* nous désignons les *"options"* ou encore les *"niveaux épistémologiques"*. Cf. KOENIG, G. (1993, op. cit. pp. 4), ainsi que l'article de VAN DE VEN A. H. et ASTLEY G. A. (1992) : *« Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior »*, Wiley, pp. 427-469.

⁴⁷Ce qui permet aussi de connaître les conditions de reproductibilité d'une étude, de déterminer son degré de généralisation et la nature de sa contribution à l'édifice des Sciences des organisations (confirmatrice, protestatrice, complémentaire ou réconciliatrice des thèses antérieures). Cf. PRAS, B. et TARONDEAU, J. C. (1979) : *« Typologie de la recherche en gestion »* Enseignement et Gestion, N°9.

⁴⁸SNOW et HAMBRICK (1980), op. cit. p.531.

⁴⁹MOLES, A. (199) : *« Les sciences de l'imprécis »* Ed. du Seuil, Paris, pp.9-44.

*réagir, prendre position.*⁵⁰ Des *"phénomènes vagues par essence... les concepts qui servent à les énoncer sont eux-mêmes vagues, peut être inadéquats."*⁵¹

Quant au système de mesure *« il est nécessaire de les étudier (les phénomènes) en se servant de ce que nous savons sans vouloir nous efforcer de pousser les concepts vers une précision qui en détruit le sens, en développant les relations qui existent entre ces concepts d'une façon « rigoureuse », c'est-à-dire conforme aux lois de la raison. »*⁵²

Les deux éléments évoqués ci-dessus, la *pré-définition des concepts d'analyse* et *l'évaluation externe des résultats*, sont d'une extrême importance dans le processus d'évaluation d'une recherche. Ils déterminent le degré de généralisation des résultats obtenus et favorisent l'accumulation des connaissances en sciences des organisations. Par ailleurs, leur acceptation nous aidera à transplanter les débats scientifiques dans une autre sphère, celle de la *réconciliation* au lieu de celle des *contradictions*. A notre avis, le lien logique déjà évoqué entre la *relativité des concepts d'analyse* et le *système de mesure des variables observées* par le chercheur doit être établi, explicité et exposé à la critique afin d'enrichir les approches, ajuster les mesures et fonder les résultats d'une étude donnée sur les organisations. En une phrase, **une conceptualisation "adéquante" et un système de mesure plus ou moins "précis"** devraient nous fournir des éléments pour appréhender ce qui échappe au positivisme scientifique appliqué aux phénomènes organisationnels.

⁵⁰Idem, p. 9

⁵¹Ibidem, p. 12

⁵²Ibidem, p. 12

Après avoir abordé les « *Qui* » et « *Quoi* » et apporter des éléments de réponse à la première série de questions, il est important de continuer notre dissertation sur le « *Comment* ».

D. Charles SNOW et J. B. THOMAS : Une réponse au "Comment"

Etablir un *système de mesure de variables* dans des conditions d'*homogénéité /hétérogénéité* consistait, à notre avis, à aborder la problématique de la *relativité des concepts* dans certains domaines des sciences des organisations et d'explicitier nos préférences pratiques⁵³. Une fois satisfaites, ces conditions nous ont guidés sans entremise vers une autre série de questions, déjà annoncée au début de cette première partie méthodologique : peut-on continuer la recherche à partir de données provenant d'un questionnaire, d'un entretien, d'une observation, d'une participation et /ou de plusieurs bases de données, en même temps ? Si oui, quelles sont les précautions à prendre durant l'étude et les *réserves* à formuler quant aux résultats obtenus ? Cette deuxième série d'interrogations nous permet d'affiner nos réflexions sur le *Comment*, c'est-à-dire sur la façon de collecter des informations fiables et valides et la manière de les traiter pour en dégager des résultats *scientifiquement construits*.

Afin de réunir des éléments de réponse, nous souhaitons, dans un premier temps, nous expliquer sur la continuité logique des deux séries de questions, à savoir la problématique de l'*hétérogénéité /homogénéité* soulevée par les travaux de C. C. SNOW et D. HAMBRICK et celle de la *Multi-Méthode* soulignée par C. SNOW et J. B. THOMAS. Ensuite, nous essayerons de justifier le recours à une ou plusieurs techniques de recherche par l'*objectif* même de la recherche.

⁵³Le chapitre IX explicitera les dispositions et options pratiques faites dans le cadre de cette thèse.

1. L'usage d'une "Multi-Méthodes".

Si la problématique de l'*hétérogénéité /homogénéité* d'un champ d'investigation, telle qu'elle est cernée par notre démarche, engage la discussion aux alentours de *la comparabilité des mesures de variables observées* par le chercheur, la deuxième nous oriente vers le « *Comment.* » En effet, la logique des choix méthodologiques nous impose, après avoir identifié des variables et établi un système de mesure fiable, d'engager une profonde réflexion sur la *Méthode* pour parvenir à des résultats scientifiquement construits.

1. 1. Une terminologie précise de la « Méthode. »

Par *Méthode* nous désignons « *l'ensemble des procédures intellectuelles et techniques, mobilisées par un chercheur en sciences des organisations dans le cadre de sa quête de vérité sur le vécu des organisations et les phénomènes qui y émergent et tels qu'il se les représente* ». Une définition qui résume notre conception du terme "*méthode*" et qui conditionne son emploi au sein de cette dissertation.

Cette terminologie⁵⁴ fait référence à l'intégration simultanée de deux points importants : l'*état d'esprit* et la *conduite pratique*, quand il s'agit de structurer une étape ou l'ensemble des étapes d'une recherche.

Tout d'abord, il y a les *procédures intellectuelles* qu'un chercheur doit mobiliser afin de pouvoir expliciter et, par-dessus tout, contrôler les conséquences de ses tendances, voire ses engagements philosophiques vis-à-vis du phénomène étudié (ou série de phénomènes). Cette démarche fait partie de la *méthode*, car cette dernière

devrait l'intégrer dans un tout global qui est le **projet de recherche**. Certes, les implications philosophiques⁵⁵ sont nécessaires aux *représentations* qu'on se fait de certains phénomènes organisationnels, mais sans remettre en cause le fameux principe de neutralité du chercheur vis-à-vis de son sujet de recherche. Ce principe est si cher aux adeptes de la "*scientificité positiviste*" qu'ils finissent par se douter de toutes formes de conceptualisation sans passer par leur "*formalisme quantificateur*"⁵⁶. En sciences des organisations, le positivisme est une sorte de mise en oeuvre pratique d'un projet de recherche. C'est-à-dire, le chercheur doit traduire ses représentations par l'application progressive d'un ensemble de *procédures techniques* et pratiques

En réalité, toute *méthode* intègre une ou plusieurs techniques destinées à convaincre son assistance ou fonder la légitimité des apports théoriques et /ou empiriques de ceux qui l'ont utilisé. Il s'agit de « *l'utilisation de procédés opératoires*

⁵⁴Les littératures francophones et anglo-saxonnes consacrées à la "*méthode*" ne font pas l'unanimité et restent largement disparates sur son contenu. Ainsi, on trouve "méthode", "méthodes", "procédures" et "techniques" indifféremment employés par certains auteurs pour caractériser la phase méthodologique de leurs recherches, ou pour caractériser les phases de choix et de mise en oeuvre d'outils techniques ou encore pour caractériser la manière avec laquelle ils ont pu observer l'évolution de leurs phénomènes. Pour une idée précise cf. GRAWITZ, M. (1993), op. cit. pp. 301-325.

⁵⁵Une conception philosophique telle que celle de *l'unité de la science* implique une *vision naturelle* de tous les phénomènes, y compris ceux des organisations. Les méthodes imposées par cette conception sont dites "*méthodes de science naturelle*". Le positivisme comme courant de pensée est une dérivée de "*l'unité de la science*". Les positivistes en Sciences des organisations forment ce que A.S. LEE (1991, p. 343) nomme "*modèle de science naturelle de recherche en science sociale*" (*Natural-science model of social-science research*). La formalisation, la quantification et l'expérimentation des propositions sont les mots clés du positivisme. Cf. A.S. LEE : « *Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research.* » *Organization Science*, Vol. 2, N°4, 1991, pp.343-365.

⁵⁶Les chapitres I et II sont consacrés aux éléments de positionnement épistémologique, ontologique, et théorique de notre recherche. Nous y fournissons des éléments de réponse à une série de questions relatives au principe de *neutralité* et les conditions de *validité* de la conceptualisation en matière de recherche sur les organisations. Ces éléments portent, entre autres, sur les prolongements de la dichotomie platonicienne (Idées /Choses) en matière de méthodes de recherche scientifique. La *Méthode* en Sciences des organisations doit être celle de la *découverte* et de *l'invention*. Car le *Réel* et le *construit* nous semblent réunis dans la vie d'une Organisation, sinon au sein même de la Nature si on se réfère à A. EINSTEIN quand il se prononce sur l'empirio-criticisme de Ernest MACH : "*Sa faiblesse, je la vois en ceci qu'il croyait plus ou moins que la science consiste en une simple mise en ordre du matériau empirique ; c'est-à-dire, qu'il ne sut pas reconnaître l'élément de libre construction dans la formulation des concepts. Dans un sens, il pensait que les théories se produisent par des découvertes et non par des inventions*" cité par KOENIG, G. (1993), op. cit. p. 5.

*rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre de problèmes et de phénomènes en cause. »*⁵⁷

En général, l'importance accordée à une technique parmi d'autres dans une recherche en science des organisations est conditionnée par les *choix fondamentaux*⁵⁸ du chercheur. Mais, *la nature et le nombre* de techniques varient selon l'*objectif* de sa recherche.

1. 2. Objectif d'une recherche et choix d'une technique.

L'*objectif* d'une recherche pourrait être l'élaboration d'un modèle *descriptif, explicatif, prédictif*⁵⁹, de *classification*⁶⁰ ou encore *exploratoire*. Par ce fait, les techniques de recherche varient en *nature* et en *nombre*. Si l'on vise l'élaboration d'un modèle prédictif, par exemple, la meilleure technique est celle qui assure la précision des mesures alors que pour une approche descriptive c'est celle qui nous permet de capter la "réalité" des phénomènes organisationnels.

La *recherche documentaire, l'observation, la participation, l'entretien* et le *questionnaire* sont des techniques d'approche *empirique* des phénomènes organisationnels. Toutefois, le choix d'une technique reste largement conditionné par le *niveau de précision* qu'un chercheur souhaite atteindre et la *capacité de capter la réalité*

⁵⁷GRAWITZ, M. (1993), op. cit. p. 302.

⁵⁸Pour KOENIG, G. (1993, op. cit.) "...un nombre de choix fondamentaux déterminent les proximités et les distances qui s'établissent entre chercheurs." A travers ces options on peut deviner "le niveau épistémologique" auquel il faut situer une recherche en Sciences des organisations afin de pouvoir "l'apprécier à sa juste valeur". Comme suite logique, les *fondements empiriques* d'une méthodologie de recherche viennent concrétiser ces *préférences réalistes*.

⁵⁹SNOW et THOMAS (1994), op. cit. p. 457.

⁶⁰GRAWITZ (1993), op. cit. pp. 350-392.

des organisations⁶¹. Ce qui revient à dire que chaque technique a ses avantages et ses limites.

En effet, une recherche sur les processus de décision dans les organisations ne peut se contenter d'une simple lecture de comptes-rendus, de rapports d'assemblées ou de conseils d'administrations, ni de passer en revue les articles de presse spécialisée ou de bases de données informatisées, quand ces moyens ne font pas défaut. Bien que ces techniques soient d'une importance capitale pour la suite d'une recherche, elles restent insuffisantes, voire stériles dans certains cas. Cette stérilité proviendrait de la distance séparant le chercheur de son *unité d'analyse*. A ce propos, SNOW et THOMAS rapportent, en ce qui concerne l'utilisation de la base de données PIMS, que :

« ... most researchers who use the data base were not involved in the construction, assessment, or ongoing use of the questionnaire. »

Une remarque qui signale le caractère statistique plutôt qu'analytique de telles techniques.

On peut dire la même chose pour l'usage d'un *questionnaire* si le chercheur néglige les mesures "dillmaniennes"⁶² nécessaires pour obtenir un taux de réponse satisfaisant. Si on vise la généralisation, il faut que l'analyse puisse s'étaler sur un nombre important de variables et d'individus, une condition difficile à remplir parfois :

« Low response rates are problematic because they reduce confidence about the extent to which survey results

⁶¹SNOW et THOMAS (1994), op. cit. p.458.

⁶²Relatif à la "*Total Design Method*" proposée par D. A. DILLMAN dans « *Mail and Telephon Surveys* » Wiley, New York, 1978. L'application de cette technique permet à un chercheur empirique d'améliorer la probabilité d'obtenir un taux de réponse supérieur à la moyenne. Ses principes et conditions d'applications sont décrites un peu plus loin dans ce chapitre.

generalize to the population from which the survey is drawn. »⁶³

Ajoutons à cela, la rigidité dans le cas d'un *questionnaire fermé* ou les biais d'interprétation dans le cas d'un *questionnaire ouvert*.

L'usage d'une technique voisine au questionnaire permettrait au chercheur d'obtenir une information précise et une connaissance plus ou moins détaillée sur son champ d'investigation. Il s'agit de l'*entretien* : une technique communicative qu'on peut utiliser dans "*le but de recueillir certaines informations concernant un objet précis*"⁶⁴. Dans le cas d'une recherche sur les processus de décision et comportements organisationnels, des *entretiens* avec des acteurs-clés dans une organisation sont indispensables pour s'informer sur des événements, des situations, des prises de positions... que le chercheur n'a pu observer directement mais qui restent gravés dans la mémoire de ces acteurs. Les biais d'interprétation et de subjectivité sont importants si le chercheur n'est pas averti, car il s'agit dans la plupart des cas d'opinions personnelles, de jugements, etc. portés sur les événements, les groupes et /ou les personnes et rarement sur les *faits*. C'est au chercheur qu'il incombe de séparer les *opinions* des *faits* et le *vrai* du *faux* pour la continuité de ses analyses.

Pour résumer, **le choix d'une technique de recherche dépend de la méthode**, c'est-à-dire de cette dialectique interne qui anime un projet de recherche. Un processus dialectique allant des *choix fondamentaux* du chercheur jusqu'à la définition de ses *objectifs* de recherche. Si sa conception des sciences des organisations est celle de la précision et du formalisme positiviste, ses objectifs ne seront que ceux qui

⁶³SNOW et THOMAS (1994), op. cit. p. 462.

⁶⁴GRAWITZ M. (1993), op. cit. p. 570.

ciblent la découverte de "vérités (?)" et de "réalités (?)" précises et sans failles. La technique employée au cours de ses investigations confirmera ses choix et sera celle qui permettrait la généralisation de ses résultats de recherche. Par ailleurs, on trouve une autre conception des sciences, celle que nous qualifions de "*réaliste*", qui intègre le *réel* et le *construit* en même temps et à pied d'égalité. Une conception concrétisée par des *objectifs réalistes* au niveau de la recherche en sciences des organisations ; parfois vagues parfois précis tout dépend des phénomènes observés par les chercheurs. Ne nous arrive-t-il pas de nous trouver face à une série de phénomènes vagues, imprécis et en perpétuelle évolution ?⁶⁵ face à des situations dupliquées mais différemment interprétées ?⁶⁶ La réponse que nous livre le physicien A. MOLES et le théoricien en organisations A. S. LEE est affirmative. Elle vient fortifier les recommandations pratiques de C. C. SNOW et J. B. THOMAS⁶⁷ en matière de recherche sur certains phénomènes organisationnels. En effet, ils préconisent tous une utilisation simultanée de plusieurs techniques afin de déterminer « *une cause possible donnant lieu à un effet visible (phénomène)* »⁶⁸ par une *approche intégrative*⁶⁹ et *combinatoire*⁷⁰ au niveau des techniques de recherche.

1. 3. La "Multi-méthodes" : les avantages d'un composite de techniques.

A travers l'article de D. MILLER et P. H. FRIESEN (1982) qui reprend des travaux ayant marqué la littérature scientifique sur certains phénomènes organisationnels nous avons tiré une conclusion sur les avantages et les inconvénients

⁶⁵MOLES, A. (1990), op. cit. p.9

⁶⁶LEE, A. S. (1991), op. cit. p.347.

⁶⁷SNOW et THOMAS (1994), op. cit. p. 464.

⁶⁸MOLES, A. (1990), op. cit. « *catégories de l'imprécis* », p.12.

⁶⁹LEE, A. S. (1991), op. cit. p. 350.

de quelques techniques de recherche. Nous avons pu constater avec eux ce qu'ils ont appelé *le dilemme des méthodes*⁷¹. Par ailleurs, avec l'article de C. C. SNOW et D. C. HAMBRICK (1980) ce sont les problèmes de *mesure* de variables et les recours à de *multiples sources* d'information dans le cadre d'une même étude qui ont attiré notre attention. Il nous restait la question relative à **l'usage de deux ou plusieurs techniques au cours d'une étude** afin de surmonter les objections formulées à l'égard de chaque technique prise à part.

A propos de l'approche par *Multi-méthodes*, C. SNOW et J. B. THOMAS rapportent que :

« the basic premise of the multimethod approach is that the particular limitations of a given method will be compensated by the counter-balancing strengths of another »⁷² et que "the use of multiple methods helps the researcher to confident that observed variance between subjects is a product of subject attributes rather than of method »⁷³.

Par ailleurs, des exemples typiques de cette pratique sont fournis par nos deux auteurs : l'étude de A. CHANDLER sur le *tandem* stratégie-structure où *entretiens* et *recherche documentaire* se succèdent dans le but d'affiner l'analyse. Les travaux de BOURGEOIS et EISENHARDT sur le processus de prise de décision stratégique où les chercheurs font appel à trois techniques différentes (l'observation, l'interview et le questionnaire) pour les besoins d'une même recherche.

L'usage d'un tel composite de techniques permet d'aborder un même phénomène sous plusieurs angles en même temps, une sorte de "*triangulation*" selon les

⁷⁰Cf. C. SNOW et J. B. THOMAS (1994), op. cit. p. 474.

⁷¹Voir *Graphique III-3*, page 338.

⁷²SNOW et THOMAS (1994), op. cit. p. 464

⁷³*Idem.*

propos de JICK⁷⁴. Certes, cette triangulation (vue triangulaire ou multi-angulaire) entraîne affinité et richesse au niveau de l'analyse mais aussi une diversité qui la rend complexe et parfois contradictoire. En effet, une approche multi-angulaire révélerait des relations qui pourraient paraître, à première vue, comme contradictoires et difficiles à saisir dans leur totalité. De plus, si l'instabilité des résultats obtenus persiste, le doute finira par régner sur la validité interne de la *méthode*, le modèle paraîtrait chaotique et sa portée pratique finira par s'éclipser.

Ainsi, aucune technique ne peut résoudre à elle seule tous les problèmes méthodologiques d'une recherche. Par contre, si le chercheur consacre une partie de ses efforts pour établir un lien rigoureux (conforme aux lois de la raison) entre les différentes composantes de sa recherche, c'est-à-dire entre ses *choix fondamentaux*, ses *objectifs*, la nature de ses *hypothèses*, de ses *techniques* et sa *finalité*, dans ce cas on peut parler d'une *configuration méthodologique empirique intégrée et intégrative* (Voir *Graphique III-1*).

⁷⁴Ibidem, p. 464.

Chapitre IX

LA MISE EN OEUVRE METHODOLOGIQUE : de la conception à l'opérationnalisation de la recherche.

"..il y a un enchevêtrement tel entre ce qui résulte de l'observation et ce qui appartient à l'expérience qu'il serait impossible de vouloir analyser dans leur mélange inextricable chacun de ces termes"

Claude BERNARD⁷⁵

La compatibilité méthodologique à laquelle nous avons consacré le chapitre VIII, consistait à aborder d'une façon théorique des difficultés ayant un caractère répétitif dans le processus de conception et de mise en oeuvre d'une méthodologie de recherche. C'est-à-dire, des problèmes méthodologiques relatifs à *la nature des questions qui nous interpellent, nos objectifs, nos techniques d'investigation et de traitement des informations recueillies sur le terrain et, enfin, les domaines du possible offerts par une recherche doctorale sur les phénomènes organisationnels* (Voir *Graphique III-3 : Les Déterminants d'une configuration méthodologique empirique intégrée et intégrative*).

Nous allons continuer notre dissertation sur la méthodologie de notre recherche, mais cette fois-ci c'est *l'opérationnalisation* qui est abordée. Nous reprenons les quatre éléments qui ont stimulé notre choix pour définir notre approche et justifier l'usage d'une technique d'investigation appropriée et de techniques de traitement de

⁷⁵BERNARD, C. (1923) : « *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale* », Baillière, 11^{ème} édition, Delagrave, p.44.

données et d'interprétation qui nous ont servies pour aboutir à des résultats scientifiquement construits. Pour la commodité de notre dissertation nous allons présenter l'ingénierie de notre recherche puis reprendre dans l'ordre et le détail ses principales étapes.

A. Ingénierie de la recherche

Il nous a fallu énormément de lectures et de réflexions pour traduire notre configuration méthodologique en *structures opératoires*. Partant de quelques questions vagues et disparates sur les processus décisionnels, une lecture "aléatoire (?)" sur ce « *nouveau Prométhée des temps modernes* »⁷⁶ qui est *le Manager* et quelques interrogations sur la nature même de *l'évolution des entreprises*, nous sommes arrivés à des interrogations précises sur la nature des liens qui pourraient exister entre les comportements décisionnels, d'un côté, et les moteurs, processus et rythmes de l'évolution des entreprises, de l'autre côté.

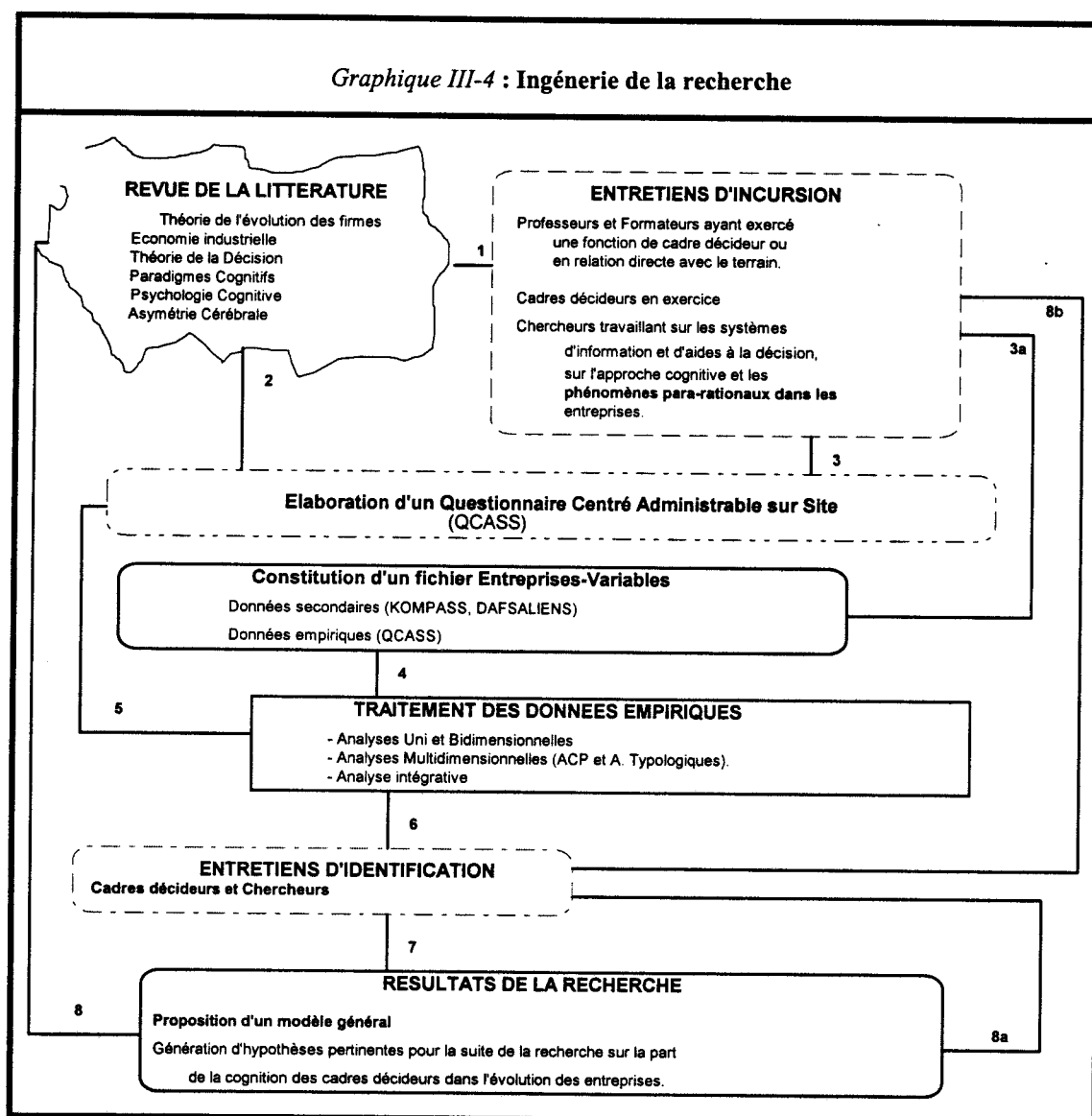
L'idée originelle⁷⁷ consistait à élaborer une *base de questionnement* sur d'éventuelles relations entre les **Décisions/Actions** des cadres décideurs et les **diagrammes d'évolution de leurs entreprises**⁷⁸. Depuis, cette idée a germé et s'est transformée progressivement en un modeste projet de recherche doctorale. Le schéma final de cette recherche explicite les principales étapes ayant marqué notre conscience⁷⁹ (Voir page suivante, *Graphique III-4 : Ingénierie de la Recherche*).

⁷⁶CASTRO, J.-L. et LANCESTRE, A. (1993) : « *Le manager : du surhomme à la personne* », Humanisme & Entreprise, n°199-200, pp. 13-30.

⁷⁷« *L'idée est le mobile de tout raisonnement en science comme ailleurs* » disait C. BERNARD (1923), op.cit. p.4.

⁷⁸"*Le Pourquoi pas ?*" comme principe de *gratuité philosophique* étant essentiel dans la démarche scientifique, il permet au chercheur d'argumenter *ses choix* pour affronter la complexité des phénomènes étudiés. Cf. MOLES, A. (1956), op. cit. pp. 21-26.

⁷⁹Ce qui veut dire, certains éléments sont difficilement communicables et restent, en raison de leur nature, inénarrables.



1. Cadre de la recherche

L'objectif de notre thèse est *de repérer empiriquement des déterminants environnementaux des modes conjecturaux engagés lors de la formulation et de la mise en oeuvre de décisions importantes non programmées dans les entreprises*. Cet objectif s'inscrit dans le cadre des recherches initiées par H. A. SIMON et développées

par l'école de la décision. Rappelons que ces recherches constituent un prolongement aux travaux publiés entre 1932 et 1948 par Edward. C. TOLMAN, à propos de *l'influence des structures environnementales sur le comportement décisionnel*⁸⁰. Mais, ces travaux prenaient une autre allure au cours de la huitième décennie de ce siècle⁸¹. En effet, à l'origine du paradigme "simonien" de la *raisonnalité limitée*, les travaux de TOLMAN sur le comportement animal, en matière de résolution de problèmes⁸², ont trouvé un autre créneau épistémologique et des applications diverses au sein des recherches sur les phénomènes organisationnels⁸³ : le processus de décision, les systèmes d'information, la stratégie d'entreprise et le management stratégique.

La présente étude se veut d'une nature empirique, cherchant d'éventuelles régularités dans le processus de formulation et de mise en oeuvre de décisions importantes non programmées dans les entreprises. Ces régularités, par hypothèse, sont à repérer à trois niveaux d'analyse. Le premier est celui des *caractéristiques environnementales et concurrentielles qui pourraient affecter le processus de formulation de ces décisions*. Le deuxième porte sur leurs *domaines d'application*, là où leur efficacité paraîtrait comme évidente. Quant au dernier niveau, il regroupe des *attributs psycho-managériaux* des cadres décideurs ayant tendance à privilégier le "mode" conjectural quand il s'agit de décisions importantes non programmées.

⁸⁰TOLMAN, E. C. (1932) : « *Purposive Behavior in Animals and Men* », Watkins. Ou encore (1948) « *Cognitive Maps in Rats and Men* » *Psychological Review*, Vol. 55, pp. 189-209

⁸¹WALSH, J. P. (1995) : « *Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip Down Memory Lane* », *Organization Science*, Vol.6, n° 3, May-June, pp.280-321.

⁸²FORTIN, C et ROUSSEAU, R. (1994) : « *Psychologie Cognitive. Une Approche de Traitement de l'Information* » Télé-Université, Sainte-Foy Québec.

⁸³NIOCHE, J. P. (1993), dossier spécial approche cognitive, *Revue Française de Gestion*, n°94, Juin-Juillet-Août, pp. 74-116.

2. Quelques exemples d'études empiriques.

Dans son article sur les *méthodes de terrain*, M.-J. AVENIER⁸⁴ définit une recherche empirique par son *objectif*, ses *méthodes* (techniques) et ses *matériaux* (la nature des informations récoltées). Ainsi, :

« une recherche empirique a généralement pour objectif de tester des hypothèses ou de rechercher des régularités dans un phénomène, en appliquant des méthodes de traitement statistique des informations récoltées. Il s'agit en général d'informations quantitatives concernant un grand nombre d'organisations, disponibles dans le domaine public ou recueillies par questionnaire. »

C'est cette définition que nous avons adoptée pour apercevoir des travaux de recherche susceptibles de nous introduire dans la sphère de la recherche empirique sur la cognition des cadres décideurs, les déterminants de leurs choix stratégiques et l'évolution des entreprises qu'ils pilotent. Parmi ces travaux nous citons ceux de H. A. SIMON et DEARBORN (1958), de CHILD (1972), de ANDERSON et PAINE (1975), de MINTZBERG (1976, 1994) de WEIK (1979), WEICK et DAFT (1984), de HAMBRICK et MASON (1984), de SCHWENK (1984) et de STUBBART (1989)⁸⁵...

Les apports de ces travaux soulignent la pluridisciplinarité des sciences de gestion et la complexité des phénomènes organisationnels. En effet, aux dimensions économiques classiques (optimisation et rationalisation des choix), s'ajoutent d'autres éléments importants dans l'étude des comportements des entreprises. En ce qui concerne notre sujet de recherche, nous nous sommes limités à des dimensions, psychosociologiques, psycho-cognitives et *psycho-managériales* que relèvent les

⁸⁴AVENIER, M. J. (1989), Op. cit. p.201.

auteurs cités ci-dessus et développées par BEM (1974 et 1977), TORRANCE (1979), KOLB (1979), MYERS et BRIGGS (1980), TORRANCE et REYNOLDS (1980), WITKINS (1981), AGOR (1989), TAGGART, ROBEY et KROECK (1985), TAGGART et VALENZI (1990) et enfin très récemment ALLINSON et HAYES (1996) afin de stimuler notre réflexion sur la part des modes conjecturaux de raisonnement des cadres décideurs dans la résolution de problèmes non programmés et leurs impacts sur l'évolution des entreprises.

La perception des cadres décideurs de leurs environnements intra et inter-organisationnels, leurs préférences, leurs modes de raisonnement et de résolution de problèmes non structurés, leur capacité de mémorisation et de traitement de l'information sont des éléments importants dans notre analyse. Ensemble, ils forment les facettes psycho et socio-cognitives des comportements décisionnels des entreprises et de leur dynamique (évolution). Rappelons qu'au niveau de cette recherche les comportements des entreprises constituent les projections d'un ou de plusieurs processus décisionnel(s)⁸⁶.

La littérature, théorique et empirique, soulignant les aspects *cognitifs* de l'organisation devient de plus en plus abondante⁸⁷. Toutefois, un examen approfondi, mais non exhaustif, nous a été d'une grande aide pour conduire notre recherche.

B. Les principales étapes de la recherche.

Claude BERNARD disait "*..il y a un enchevêtrement tel entre ce qui résulte de l'observation et ce qui appartient à l'expérience qu'il serait impossible de vouloir*

⁸⁵ On lira la synthèse de ces travaux au sein des chapitres II et III de cette dissertation.

⁸⁶ Cf. Chapitre II, C. 2.

⁸⁷ WALSH, J. P. (1995), *op. cit.*

analyser dans leur mélange inextricable chacun de ces termes ¹⁶⁸. La rédaction de cette partie de notre dissertation nous a fait sentir l'essence de cette phrase magistrale. En peu de mots Claude BERNERD résume sa conception et ses difficultés face au découpage traditionnel entre les différentes phases qui séparent *Observation, Hypothèse et Expérimentation* dans les sciences. Toutefois, nous avons repéré trois phases déterminantes et chronologiquement ordonnées au niveau de notre recherche.

La plus "coûteuse" en terme de temps et d'efforts intellectuels étant son début. Nous appelons la première étape "*phase de conceptualisation et conception*" et nous la situons entre les relations 1, 2, 3 et 3a (Voir Graphique III-4 : *Ingénierie de la recherche*). Puis vient la "*phase des investigations empiriques*", qui nous a introduit sur le terrain et nous a conduit vers les centres de décision et de pouvoir dans les entreprises concernées par notre recherche, en quête d'informations empiriques. Nous la situons entre les relations 4, 5 et 6 de notre graphique. Enfin, la dernière phase qui est aussi importante que la première mais moins longue et plus structurée. Nous l'appelons "*phase de modélisation*" et la situons entre les relations 7, 8, 8a et 8b.

Les deux premières phases de notre recherche seront décrites, dans leurs moindres détails, au sein des deux points suivants. Quant à notre essai de conceptualisation, nous lui consacrerons le chapitre X de notre dissertation.

1. Phase de conceptualisation et de conception.

Cette première phase nous semble péremptoire pour la suite de notre recherche. Elle regroupe des relations dialectiques et *feed-back* entre la *revue de la littérature*, les *entretiens d'incursions*, la *conception du questionnaire* et le choix de

¹⁶⁸BERNARD, C. (1923), op. cité, p. 44.

techniques de *traitement des données empiriques*. Nous ne pouvons trancher quant au(x) pôle(s) déterminant(s) parmi ces éléments, mais nous sommes conscients de leur interdépendance et de leur dialectique dans le processus de construction de notre thèse.

1. 1. La revue de la littérature.

La *revue de la littérature* n'est pas une étape neutre ni hasardeuse. Elle n'est pas non plus ponctuelle. Certes, elle marque le "début" de notre recherche mais s'inscrit en même temps dans le cadre d'une suite logique de notre quête de connaissances sur les organisations et les phénomènes qui y émergent. Ainsi, les travaux de recherches que nous avons pu consulter, les ouvrages sur lesquels nous nous sommes penchés et les interprétations que nous nous sommes forgées des résultats obtenus par différents auteurs, ont largement structuré nos *entretiens d'incursion*, notre *questionnaire* et nos choix en matière de techniques de *traitements de données empiriques*. La réciproque étant incontestable.

En effet, cette étape était guidée par notre volonté d'acquérir une *culture introductive* à la recherche sur les organisations et les phénomènes organisationnels. Notre *objectif à court terme* était de parvenir à élaborer une *logique de questionnement* nécessaire à l'amorçage d'une recherche doctorale dans le cadre d'un programme d'étude universitaire sur l'évolution des entreprises. Une première année de travail au sein du laboratoire "Vie des Firmes" était suffisamment riche de débats et d'activités intellectuelles pour arriver à cette *logique de questionnement*, loin de la normativité scolaire et praticienne. Une année durant laquelle nous nous sommes familiarisés avec le « jargon » des chercheurs, des écoles de pensée, des concepts d'analyse et des techniques d'investigation. Aussi, c'est au cours de cette première année que des approches appartenant à des disciplines distinctes commençaient à se hiérarchiser au

fond de nous, guidées consciemment ou inconsciemment par nos *objectifs de recherche*. Ainsi, aux approches normatives de M. PORTER en *économie industrielle* sont venues s'ajouter les interrogations de H.A. SIMON, MARCH, CYERT et OLSEN sur *les processus de décision dans les organisations* et de ANDERSON, ARROW et PINES, ALDRICH et MCKELVEY, ASTLEY et ZAJAC, COLE, CRØNHAUG et FALKENBERG, DEBOURSE, DESREUMAUX, MORIN, FRERY, GERSICK et CONNIE, GRAY et ARISS, MINTZBERG et WESTLEY... sur *la théorie de l'évolution en général et l'évolution des entreprises* en particulier.

Ces trois axes de lecture ont nourri une idée intuitive qui nous a toujours accompagnée. Cette idée est d'une nature philosophique, elle concerne les notions de la *prédétermination* et du *hasard*. Autrement dit, *quelle est la part de l'analyse, des choix explicites et /ou des contextes dans l'évolution de la situation d'un individu, d'un groupe d'individus, d'une entreprise ou même d'une nation ?* Qui dit part, dit une vision dichotomique, donc essai de différenciation parmi les déterminants de l'évolution.

D'une lecture "*intuitive*", si on peut la qualifier ainsi, est née une lecture "*raisonnée*", puisqu'elle s'est transformée en une *logique de questionnement ciblée et structurée*. Ciblée, parce qu'elle s'est limitée à *un niveau d'analyse et une unité de recherche précises*⁸⁹ : les cadres décideurs et les organisations. Structurée, parce qu'elle s'est trouvée prisonnière d'une *logique de construction, de mesure et de vérification empirique*⁹⁰.

⁸⁹ Comme toutes logiques de questionnement en quête de vérités, nos interrogations s'insèrent dans *un cadre épistémologique, une unité de recherche et un niveau d'analyse* qui conditionnent leurs apports à une connaissance utile aux hommes et à leurs institutions. Cf. Chapitres I et II.

⁹⁰ C'est ainsi que nous qualifions le processus de recherche qui nous a conduit vers l'élaboration de notre questionnaire, le choix des techniques de traitement de données et d'interprétation des résultats obtenus.

La lecture "*raisonnée*" nous a orientés vers des paradigmes de recherche et des disciplines abordant la même question avec des conceptions, des méthodes et des niveaux d'analyse différents. En effet, si les travaux de M. PORTER nous ont révélé les liens entre la dynamique organisationnelle et la dynamique sectorielle c'est pour évaluer les conséquences des choix stratégiques pour une organisation. Une portée déjà signalée par les travaux de *l'école de la décision* mais moins focalisée sur les organisations qu'elle ne l'a été sur les individus dans les organisations. Ce qui revient à dire, qu'il manquait dans notre raisonnement une *unité de recherche*. Cette unité de recherche est celle par laquelle les changements sont *interceptés* et à travers laquelle ils sont *introduits* dans l'entreprise. Nous l'avons située au niveau des *cadres décideurs* dans les entreprises. Ne serait-il pas passionnant de **s'interroger sur leurs perceptions, sur leurs modes de raisonnement et d'action, sur leurs pouvoirs décisionnels quand il s'agit d'infléchir les diagrammes d'évolution des entreprises qu'ils pilotent ?**

Ces interrogations nous ont confiés aux *paradigmes cognitifs* de la recherche sur les organisations. Ainsi, de nombreux travaux théoriques et empiriques sont venus jalonner notre recherche. Parmi ces travaux nous citons ceux de WEIK et DAFT, STUBBART, BARR et ali., BOUGON, HALEY et STRUMPF, ANDLER, ANDERSON et PAINE, DUNCAN, HAMBRICK et MASON, JOHNSON, CALORI et SARNIN, MUNIER, PRAHALAD et BETTIS, SCHWENCK, SHANNON, STARBUCK et MILLIKEN, etc.

Par ailleurs, il a fallu remonter la filière théorique pour découvrir l'historique de ces paradigmes et leurs domaines d'applications afin de nous assurer des fondements "scientifiques" et épistémologiques de notre approche..

Nos investigations théoriques sur l'origine des paradigmes cognitifs en matière de recherche sur les organisations nous ont révélé la paternité expérimentale des

travaux E. C. TOLMAN concernant l'influence de l'environnement sur les comportements décisionnels des animaux et des humains⁹¹. En effet, des travaux en psychologie cognitive nous ont fourni des éléments de réflexion quant aux capacités des cadres décideurs de sélection, de saisie, de mémorisation et de traitement d'informations. Les publications de WERTHEIMER et ali., de NEISSER, de ATKINSON et SHIFFRIN, de FORTIN et ROUSSEAU, en matière de traitement humain de l'information, nous ont été d'une importance inestimable. En effet, ces travaux sur la cognition individuelle fondent toutes les approches cognitives des organisations⁹².

Comme résumé, notre *revue de la littérature* était motivée en amont et en aval. En amont, par la volonté de joindre les bouts de notre intuition concernant le tryptique *Décision /Performance /Évolution* des organisations. En aval, par une logique de construction d'un modèle empirique descriptif sur la part des décisions conjecturales dans la dynamique des entreprises. En effet, d'une "*lecture intuitive*" sur les moteurs, rythmes et processus de l'évolution des entreprises, nous nous sommes projetés vers une "*lecture raisonnée*", ciblée et structurée.

Ce passage s'est esquissé d'une manière progressive tout au long de la démarche empirique de notre étude. Une conception qui s'est concrétisée par *les entretiens d'incursion* que nous avons pu réaliser auprès d'une dizaine de spécialistes praticiens et théoriciens. Ils nous ont tous confirmé cette part d'originalité et de pertinence contenue dans notre intuition et notre manière d'aborder le phénomène de l'évolution des entreprises. Par ailleurs, ces entretiens constituaient un préalable à *l'élaboration du questionnaire* et sa *validation interne*.

⁹¹TOLMAN, E. C. (1932), Op. cit.

1. 2. Les entretiens d'incursion.

Comme leur nom l'indique, les *entretiens d'incursion* constituent une sorte d'exploration préliminaire visant à repérer des points d'interrogation au sein d'un programme de recherche et à esquisser les premières pistes d'une approche empirique.

Cela étant, les résultats obtenus au niveau de notre recherche pourraient être affectés par la démarche méthodologique elle-même. Afin que le débat contradictoire sur les conditions d'obtention de nos résultats puisse avoir lieu, nous avons jugé utile de reprendre dans le détail la forme et le contenu de nos *entretiens d'incursion*. Nous devons fournir à la communauté des chercheurs en sciences des organisations le maximum d'informations sur chaque étape de la recherche. Ceci est d'autant plus vrai si cette dernière est empirique, car la validité externe de la recherche dépend, en partie, des conditions internes de son déroulement.

En effet, si on examine le processus de la recherche tel que nous l'avons schématisé par le *Graphique III-4* (page 363) force est de constater que les *entretiens d'incursion* nous ont servi pour *générer les hypothèses de départ, structurer notre questionnaire et constituer notre fichier Entreprises-VARIABLES*. Autrement dit, la phase empirique de la recherche dépend, en grande partie, des *entretiens d'incursion*. D'où, la nécessité d'éclaircir tous les éléments constitutifs de ces entretiens.

Nos remarques s'étalent sur trois aspects fondamentaux de nos *entretiens d'incursion*. Le premier point étant *leur décalage dans le temps*, par rapport à la revue de la littérature. Le second point étant leur *forme*. Le dernier aspect étant leur *contenu*.

⁹²WALSH, J. P. (1995), op. cit.

① Commençons par le décalage dans le temps entre *la revue de la littérature* et les *entretiens d'incursion*. Avec un peu de recul, nous avons constaté que nos *entretiens d'incursion* étaient largement affectés par les articles que nous avons pu consulter. En effet, un examen par rétrospection de nos guides d'*entretiens d'incursion* nous a révélé une sorte de conditionnement préalable de ces derniers. Ce conditionnement est repéré à deux niveaux parfaitement incorporés. Le premier est celui des concepts et paradigmes d'analyse, alors que le deuxième est celui des interlocuteurs. Ainsi, la majorité des professeurs, chercheurs et praticiens rencontrés lors de nos *entretiens d'incursion* avaient en commun une caractéristique significative qu'on peut résumer par le concept de *décision*. Certains de nos interlocuteurs étaient (et le sont toujours) des décideurs au plus haut niveau de leurs entreprises ou dans des établissements universitaires et de recherches. Alors que d'autres sont chercheurs dans des disciplines voisines aux sciences de gestion, comme les sciences cognitives ou les systèmes d'aides à la décision. Sachant que notre projet de thèse était d'explorer au sein du triptyque *Décisions-Efficacité-Évolution*, que nos *entretiens d'incursion* étaient largement guidés par *la revue de la littérature*, que nos interlocuteurs ont été choisis délibérément et que nos hypothèses de départ sont venues corroborer les deux premières étapes de la recherche, sachant tout ça, la question de la *neutralité scientifique* s'impose. Comment peut-on être sûr de la neutralité scientifique de notre recherche ?

La réponse que nous pouvons apporter à la question de la *neutralité scientifique*, à ce niveau de notre dissertation, est relativement simple. Elle s'articule autour des *choix fondamentaux* que nous avons effectués quant à la définition même du concept *méthodologie*. Concrètement, ces choix s'étalent aux paradigmes et concepts d'analyse, aux techniques d'investigation et aux représentations que nous nous sommes faites de notre objet d'étude. Toutefois, il s'agit là d'explicitier *nos choix fondamentaux*

afin de permettre aux débats scientifiques de conclure quant aux conditions de validité des résultats obtenus.

② La deuxième remarque que nous avons notée au niveau des *entretiens d'incursion* est leur *forme*. Dans le *Graphique III-4*, nous schématisons le processus des *entretiens d'incursion* par une boîte en tiret point-point. Cette schématisation symbolise l'aspect *semi-structuré* de ces derniers. Car, leur finalité était double. D'un côté, il fallait arriver à une formulation théorique pertinente de notre projet de thèse et, de l'autre côté, féconder nos intuitions par une démarche empirique. Autrement dit, nos interviewés étaient *libres* mais *centrés*. Libres dans leurs réponses et centrés par le triptyque *Décisions-Efficacité-Evolution* des entreprises.

③ Quant au *contenu* des *entretiens d'incursion*, le fait d'aborder la question de deux manières différentes, mais complémentaires, nous a amené à une double élaboration de nos guides *d'entretiens d'incursion*. Chronologiquement, c'est avec des universitaires spécialisés dans l'étude des processus décisionnels dans les entreprises que nous nous sommes entretenus en premier lieu. Ensuite, le recours aux praticiens de la décision dans des entreprises s'est imposé.

La première catégorie des *entretiens d'incursion* était de type *entretien en profondeur*⁹³. Notre démarche consistait à exposer individuellement nos interrogations à des spécialistes universitaires avertis, puis à recueillir leurs remarques et suggestions. Après avoir analysé en profondeur le contenu de ces dernières, des similitudes nous sont apparues au niveau conceptuel et méthodologique. Sur le plan conceptuel, nous avons relevé la pertinence des *postulats "simonniens"* et les concepts issus des travaux de

⁹³GRAWITZ, M. (1993), op. cit., p. 573.

l'école de la décision pour continuer notre étude⁹⁴. Par contre, sur le plan méthodologique la vision empirique manquait d'originalité et de supports techniques. Il fallait donc recourir aux praticiens de la décision dans les entreprises pour trouver le chaînon manquant dans la conception méthodologique de notre étude.

La deuxième catégorie des *entretiens d'incursion* était de type *centré*⁹⁵. C'est-à-dire, avec des interviewés ciblés, un thème précis et une prédéfinition des hypothèses. L'idée était de jalonner les discussions avec des praticiens par des questions précises et ayant une relation directe avec le processus de formulation, prise et mise en oeuvre de décisions importantes non programmées dans les entreprises. Cette technique d'entretiens nous a permis de couronner la conception de notre questionnaire final.

En effet, le choix d'un cadre conceptuel et la détermination d'un objectif précis pour notre recherche nous ont aidés à élaborer un guide d'entretien centré (*Focused interview*) préalable au questionnaire final. Sa finalité était de compléter la formulation théorique des hypothèses de départ par des éléments empiriques.

L'élément central qu'a apporté cette deuxième série d'*entretiens d'incursion*, et sur lequel s'articule la phase empirique, était de concevoir une grande partie du questionnaire final autour d'un *événement perçu comme suffisamment important dans la vie de l'entreprise*. L'idée était non seulement déterminante pour la suite de notre projet de thèse mais aussi originelle pour la recherche sur l'évolution des entreprises à partir de l'étude de leurs comportements décisionnels non programmés⁹⁶. Car les interrogations théoriques n'étaient pas suffisantes pour finir la conception

⁹⁴C.f. Chapitre I.

⁹⁵M.GRAWITZ, M. (1993), op. cit., p. 573.

⁹⁶Les monographies, les biographies, les méthodes longitudinales sont les plus reconnues par les chercheurs dans ce domaine. Cependant, elles sont difficiles à réaliser et à exploiter statistiquement dans le cadre d'une étude doctorale comme la notre.

méthodologique de notre projet de thèse. Il nous manquait les structures reliant les développements théoriques au "terrain" de notre étude.

Des recoupements pratiqués sur les résultats qualitatifs de ces deux catégories d'*entretiens d'incursion* nous ont permis de structurer le questionnaire final de la recherche, de déterminer préalablement en quantité et en qualité la masse d'informations nécessaires au processus de validation de nos hypothèses et de définir les critères de constitution du fichier Entreprises-Variables. Cette phase est résumée, d'un côté, par les relations directes 3 et 3a (Graphique III-4 : Ingénierie de la Recherche) entre les processus « *Entretiens d'incursion* » et « *Questionnaire de la recherche* » et de l'autre côté, par la relation indirecte 5 entre les processus « *Questionnaire de la recherche* » et « *Traitement des données empiriques.* »

1. 3. Le questionnaire de la recherche.

Si la "*revue de la littérature*" nous a permis de repérer l'importance de certaines variables, liées au processus de décision, pour comprendre certains aspects de l'évolution des organisations, les "*entretiens d'incursion*", quant à eux, nous ont permis de concevoir un questionnaire de recherche s'articulant sur la notion de *l'événementiel* dans l'entreprise⁹⁷. C'est-à-dire, pour pouvoir étudier la part des raisonnements conjecturaux dans l'évolution des entreprises, il fallait concevoir un *questionnaire centré administrable sur site (QCASS)*⁹⁸, qui devrait nous fournir le matériau nécessaire à la réalisation de notre projet de thèse, à savoir *une masse d'informations fiables sur*

⁹⁷Certains auteurs en sciences des organisations préconisent l'étude des changements organisationnels à partir de transformations majeures ayant ponctuées l'histoire de ces organisations. Cette *méthode* permet d'isoler les déterminants de l'évolution en fonction des transformations subies par l'organisation suite à un ou plusieurs événement(s). C.f. STARBUCK, W. H. (1968, p. 113) ; HAMBRICK, D. et SNOW, C. C. (1980, p. 529) ; DANJOU, I. (1987, p 184) ; ROMANELLI, E. et TUSHMAN, M. L. (1994, p. 1141).

des comportements décisionnels développés par des cadres décideurs pour faire face à des situations importantes non programmées dans leurs entreprises.

Cette *méthode* nous permet d'étudier les changements dans les entreprises à l'aide d'une approche *décisionnelle de l'événementiel*.

1. 3. 1. La logique de construction du questionnaire centré et administrable sur site (QCASS).

La logique de construction du *questionnaire* final de la recherche est relativement simple (*voir Annexe n° 1*). Elle s'articule autour de cinq axes :

- 1 - cerner les *caractéristiques générales* de l'entreprise et de ses *cadres décideurs* ;
- 2 - situer l'entreprise dans son *environnement immédiat* : par rapport à ses Principaux Financiers, Fournisseurs, Clients et Concurrents, à travers des *variables perceptives* ;
- 3 - explorer les *changements* survenus dans l'entreprise à travers des *événements importants* ;
- 4 - focaliser la recherche sur *un événement perçu* comme étant *déterminant* pour la survie et /ou le développement ultérieur de l'entreprise ;
- 5 - explorer en profondeur *la nature de la décision* prise par le dirigeant pour faire face à cet *événement*, afin d'explicitier son mode de raisonnement, ses logiques d'action et la nature des déterminants de ses représentations socio-cognitives.

Il importe de préciser que ces axes résultent de l'analyse qualitative des *entretiens d'incursion*. Cette précision nous paraît très importante quant à (1) l'examen des *variables générées* et /ou *retenues* par l'étude, (2) à la mise en oeuvre de notre

⁹⁸Nous reviendrons sur ces deux notions au cours de notre dissertation sur *la technique du questionnaire centré administrable sur site (QCASS)*. Voir chapitre IX, section B. 1. 3.

technique d'investigation et (3) aux explications que nous pouvons apporter concernant la *validité interne* du *questionnaire de la recherche*.

En effet, *les thèmes abordés, les personnes interrogées, les libellés des questions et leur ordre* sont prédéterminés par les objectifs et les hypothèses que nous a fourni l'analyse qualitative des *entretiens d'incursion*. Cela étant, la précision de nos objectifs de recherche et de nos hypothèses de départ nous a permis de retenir et /ou de générer un nombre fini de variables et d'identifier les sources d'erreurs possibles au niveau de la conception et de l'administration du *questionnaire*.

1. 3. 2. Les variables générées et /ou retenues.

L'analyse qualitative des deux catégories d'*entretiens d'incursions*, évoquées précédemment, nous a orientée vers une résolution empirique de notre problématique de recherche. C'est-à-dire, analyser des comportements d'entreprises à partir de comportements décisionnels développés par des cadres décideurs, en situations réelles d'élaboration, de prise et mise en oeuvre de décisions importantes non programmées. Ainsi, une explication aux phénomènes de bifurcation et /ou de différenciation comportementale pourrait être élucidée à partir de l'*analyse empirique* de certaines variables impliquées dans les processus de décisions non programmées.

Il s'agit là d'une *option méthodologique* compatible avec nos *objectifs de recherche*. Rappelons que ces derniers consistent à repérer empiriquement des déterminants environnementaux des processus conjecturaux de décision, leurs domaines d'application et des attributs psycho-managériaux de cadres décideurs ayant tendance à privilégier le mode conjectural quand il s'agit de prendre ou de mettre en oeuvre une décision importante non programmée.

Concrètement, notre *option méthodologique* nous a permis d'identifier empiriquement deux catégories de variables concernant des aspects évolutifs tels que la diversité et différenciation comportementale des entreprises. Elle (l'option méthodologique) repose sur l'*analyse intégrative*⁹⁹ de ❶ *variables objectives* et de ❷ *variables perceptives* susceptibles d'interférer dans le processus décisionnel non programmé. Nous avons l'intime conviction qu'un examen approfondi de ces deux catégories de variables fournira des éléments de réponse à nos interrogations quant à la part des raisonnements conjecturaux dans l'évolution des entreprises.

❶ Les *variables objectives* sont celles qui nous permettent d'obtenir une sorte de prise de vue de l'entreprise dans son environnement immédiat. Elles nous aident à schématiser l'évolution de l'entreprise à partir des représentations que nous nous sommes faites de l'évolution de ses caractéristiques juridiques, économiques, stratégiques, financières et sociales. Ces caractéristiques sont supposées *objectives per factum*, c'est-à-dire à travers les choix pratiques effectués par les entreprises et les résultats obtenus. Certaines de ces variables sont dites secondaire (*Secondary data*)¹⁰⁰ et font l'objet de publications périodiques dans des revues spécialisées, bulletins d'information et /ou bases de données. Pour les besoins de notre étude nous nous sommes basés sur les publications de La Maison des Professions, KOMPASS Nord-Pas-de-Calais et DAFSALIENS pour compléter notre fichier d'informations.

Concrètement, les *variables objectives* cernent l'âge de l'entreprise, son statut juridique, son secteur d'activité, le nombre de ses produits et /ou services, la

⁹⁹L'*analyse intégrative* est celle qui consiste à utiliser conjointement les deux approches, qualitative et quantitative, dans l'étude des phénomènes en sciences sociales. Cf. LEE, A. S. (1991), op. cit. p. 347.

¹⁰⁰SNOW et THOMAS (1994), op. cit. p. 458.

distribution des ses effectifs (encadrement, techniciens et agents de maîtrise), la distribution de son chiffre d'affaires (appels d'offre, sous-traitance et /ou exportation), le nombre d'unités de production et /ou de distribution, le nombre de concurrents directs, les parts de marchés, les influences géo-économiques (localisation géographique des acteurs influents), les technologies, la formation, le recrutement, le nombre de restructurations, le nombre d'audits (clients et fournisseurs), la distribution du temps d'analyse (temps-clients, temps-fournisseurs, administration générale, etc), les fréquences de contacts entre cadres décideurs (rencontres, réunions formelles et /ou informelles), l'ancienneté des ses cadres décideurs (dans l'entreprise, dans d'autres entreprises), l'ancienneté des interactions entre l'entreprise et ses acteurs (nombre d'années), les niveaux d'endettement et de rentabilité, les organes et procédures de formulation et de prise de décisions importantes, ainsi que de nombreuses autres variables générées par la logique qui nous a conduit à la construction du *questionnaire* de la recherche et /ou retenues par des travaux empiriques sur les comportements des entreprises.

Ces variables, dites *objectives*, nous ont été nécessaires pour capter et encoder les différentes phases de comportements des entreprises étudiées et les associer aux types de raisonnement et d'action (ou prise de décision). Toutefois, elles restent insuffisantes pour pouvoir trouver des explications quant à la diversité de ces comportements. La "*photo*" obtenue à l'aide de fixation de variables objectives n'a donc de véritable signification que si elle est textualisée, co-textualisée et contextualisée. En d'autres termes, pour pouvoir interpréter un diagramme d'évolution d'une entreprise donnée il a fallu situer l'entreprise par rapport aux principaux acteurs de ses environnements (leur taille, influence, pouvoir de négociation,...), leurs discours, leurs comportements sur les marchés (prix, qualité, segments...), leurs positions

concurrentielles relatives, etc. Cette démarche nous est rendue possible grâce aux *variables perceptives* que révèlent les dimensions "coactivationnelles"¹⁰¹ de notre approche.

② Les *variables perceptives* constituent une partie sous-jacente du vécu organisationnel. Elles cernent le rôle des *perceptions*, des *jugements*, des *attitudes*, des *intentions*, des *préférences*, des *images*, des *valeurs* et des *implications* des cadres décideurs, dans les *représentations* qu'ils se font de la dynamique de leurs entreprises et de leurs environnements directs ou indirects.

Le terme "conjecture" est porteur de ces notions dans la mesure où il désigne un *processus mental dynamique rétroactif*, c'est-à-dire *qui intègre dans le raisonnement, à propos d'une situation donnée ou un contexte d'action, les comportements probables des différents acteurs avant qu'ils ne se produisent*.

Ceci étant, une théorie sur l'évolution des entreprises, en général, et sur les phénomènes de différenciation, de diversité comportementale, ou de bifurcation, en particulier, doit inclure des éléments socio-cognitifs relatifs aux déterminants environnementaux des représentations sociales différenciées d'acteurs opérant dans des contextes d'action et de réflexion définis. Toutefois, les difficultés que pose une telle approche sont, entre autre, essentiellement techniques. Quel système de mesure peut-on adopter afin d'apprécier la qualité des variables dites perceptives ?

1. 3. 3. Le système de mesure.

¹⁰¹Une vision coactivationnelle de la dynamique des entreprises postule que toute entreprise entretient des rapports permanents d'interdépendances avec les autres organisations de son environnement. Dès lors, les décideurs dans l'entreprise sont en interactions permanentes avec les décisions de leurs environnements. On lira à ce propos, DOW, K. (1988) : « *Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure* », *Academy of Management, Review*, Vol. 13, n°1, pp. 53-64. Voir aussi le chapitre III de notre dissertation.

Un examen intégratif des distributions statistiques des variables dites *perceptives* peut nous renseigner sur la part de la cognition des cadres décideurs dans le processus de prise et mise en oeuvre de décisions importantes non programmées dans les entreprises. L'examen en question consiste à repérer des *similitudes* entre des acteurs décideurs à partir des *analyses de proximités* entre certaines variables. Ainsi, des perceptions de cadres décideurs interviewés se trouvent *représentées* dans un espace factoriel en fonction de l'importance qu'ils accordent à telle ou telle variable pour caractériser leurs contextes d'action. Pour ce faire, des *échelles sémantiques différentielles* et d'autres de type *Likert* nous ont servi pour capter des perceptions et des attitudes face aux systèmes d'information des entreprises, à la complexité environnementale, aux risques encourus (stratégiques et financiers), à l'ambiguïté des messages et signaux émis par les acteurs environnementaux, à l'incertitude environnementale, à l'exercice du pouvoir, aux considérations accordées aux acteurs environnementaux, aux déterminants de ces considérations, aux niveaux et domaines stimulant l'intervention des cadres décideurs et déterminant leur mode de raisonnement et d'action, etc. (Voir Annexes n° 1 et n° 2).

Nous avons, donc, utilisé dans le questionnaire des *échelles d'attitudes*¹⁰² pour deux raisons majeures. La première est la possibilité de traitements qu'on peut réaliser avec ces échelles. Alors que la deuxième est le fait de pouvoir comparer les résultats obtenus avec d'autres travaux.

Certes on reproche à cette technique de mesure qu'elle est affectée d'un degré élevé de subjectivité, notamment la discontinuité constante des réponses quand on passe par exemple de "Pas du Tout d'accord" à "Tout à fait d'accord", mais les travaux

¹⁰²On lira BON, J. et GREGORY, P. (1986): « *Techniques marketing* », Librairie Vuibert, pp. 23-42.

les plus avancés sur les systèmes de mesure des aspects cognitifs des organisations ne préconisent pas mieux. Les recherches de W. TAGGART et ses associés (1981, 1985, 1990) et récemment C.W. ALLINSON et HAYES (1996) sont fondées sur des transformations métriques d'informations ordinales. Des tests statistiques, des interprétations prudentes et des résultats comparés sont nécessaires pour d'éventuelles conclusions¹⁰³.

Les informations que nous avons pu récolter ainsi que leur transformation en métrique sont présentées à l'état pur dans les *annexes n°1 et n°2*. La technique que nous avons développée sur le terrain est appelée "*Questionnaire Centré et Administrable sur Site (QCASS)*".

1. 3. 4. La technique du questionnaire centré et administrable sur site (TQCASS).

Conscients des difficultés méthodologiques qu'engendrerait une *étude* empirique comme la notre, particulièrement sur les plans *méthodique* et *technique*¹⁰⁴, et soucieux de réunir, dans les meilleurs délais, les matériaux nécessaires au traitement de notre problématique, nous nous sommes orientés vers le *questionnaire centré et administrable sur site* comme technique d'investigation appropriée.

En effet, si l'utilisation de bases de données telles que DIANE, KOMPASS et DAFSALIENS, ainsi que la recherche documentaire, nous offrent la possibilité d'alimenter nos réflexions par quelques données objectives secondaires, elles nous

¹⁰³Concernant l'état de la recherche sur les systèmes de mesure qu'il faut utiliser pour délimiter la part de la cognition humaine dans l'étude des organisations, TAGGART, W. et ses associés (1985, p. 178) rapportent que : « *Given the interesting implications of brain research, management researchers have sought more convenient measures than the E.E.G. to assess style. Unfortunately, little consensus exist regarding the best measure. Furthermore, research using different measures produces apparently conflicting results* ».

¹⁰⁴Afin d'éviter toute forme de confusion, les termes "*méthode*", "*méthodes*" et "*technique*" font l'objet d'un développement théorique adapté au niveau de notre dissertation, C.f. page 353.

privent, par ailleurs, de contacts directs et réels avec nos *unités d'analyse*¹⁰⁵. C'est pourquoi nous avons conçu un **questionnaire centré et administrable sur site**, afin de réunir les *données perceptives* nécessaires au traitement de notre problématique de recherche. Rappelons, au passage, que les *dimensions perceptives* des cadres décideurs sont au centre de nos investigations empiriques sur le comportement des organisations et que, de ce fait, l'emploi d'une *technique communicative* proche de l'*entretien semi-directif* et du *questionnaire* s'impose. Cette technique est une sorte de *triangulation méthodologique*¹⁰⁶ *simultanée*, c'est-à-dire une combinaison pratique entre deux techniques d'investigation : le *questionnaire* et l'*entretien*.

La technique du *questionnaire centré et administrable sur site* paraît parfaitement adaptée à notre étude et à nos objectifs. Elle consiste, dans un premier temps, à élaborer un *questionnaire de recherche* sur la base d'*interviews ciblées* (les interviewés sont des sujets avertis) et, dans un deuxième temps, à l'administrer par voie d'*entretiens centrés* (sur un thème). Les deux opérations ne se complètent au sein d'une même étude que si :

- 1 - les questions sur lesquelles la problématique de la recherche s'articule sont explicitées et ont fait l'objet d'une formulation théorique rigoureuse ;
- 2 - des hypothèses prédéfinies éclairent les investigations empiriques et fondent le raisonnement hypothético-déductif.

Si les deux conditions, citées ci-dessus, sont respectées la *technique du questionnaire centré et administrable sur site* bénéficie de tous les avantages des

¹⁰⁵ Le lecteur retrouvera un développement théorique approfondi sur l'intérêt des bases de données pour la recherche sur les organisations in SNOW et THOMAS (1994), op. cit., p. 457.

¹⁰⁶ SNOW et THOMAS (1994), op. cit. p.464.

techniques d'*entretien* et du *questionnaire*. Autre que la possibilité d'agglomérer les informations et de les agréger, de structurer la pensée et les réponses des interviewés, d'observer et de noter les comportements des questionnés, les avantages du *questionnaire centré et administrable sur site* concernent (1) la *neutralité scientifique* et (2) la *largeur de l'étude*.

❶ En effet, sur le plan des procédures, la *pré-exploration théorico-empirique*¹⁰⁷ qui est à l'origine de notre questionnaire lui assure sa *neutralité scientifique* (au sens conventionnel du terme scientifique)¹⁰⁸. Certes, nos observations, comparaisons, analyses et interprétations¹⁰⁹ dérivent des *représentations* que nous nous sommes faites de "réalités"(?) organisationnelles, mais ces *représentations* ne font-elles pas partie d'une *dialectique de recherche* ? d'un long et rigoureux processus intellectuel de *construction-destructions-reconstruction* des phénomènes observés ? Notre réponse ne peut être qu'affirmative dans la mesure où la *technique du questionnaire centré et administrable sur site* nous a permis de *centrer* l'attention des cadres interviewés sur le thème de la décision importante non programmée dans leurs entreprises, tout en

¹⁰⁷Les deux catégories d'*entretiens d'incursion* (voir pp. 372-376) constituent du point de vue procédural une pré-exploration théorique (paradigmes, concepts, mesures) et pratique (entretiens, variables, techniques d'investigation et de traitement de données).

¹⁰⁸A ce propos A. MOLES (1990), op. cit. pp. 10-11, nous interpelle sur le sens attribué au terme "scientifique", autre que le sens conventionnel : "Et certes, notre monde a pris l'option de devenir de plus en plus « scientifique » : la science est le seul véritable triomphe de la pensée, le triomphe de l'intelligence et de la cohérence universelle. Pourtant, la science n'est pas née tout armée du cerveau du physicien, elle est un processus avant d'être un achèvement, elle est un pénible effort pour recommencer perpétuellement à penser juste ... Le mot <<science>> signifie connaissance des formes régulières qui se présentent à l'esprit - il ne signifie que cela, mais il signifie tout cela- et donc qu'il ne confine pas aux sciences <<conventionnelles>> parce que exactes, qu'il y a là une déviation, certes profitable à un certain moment de la pensée, mais déviation tout de même, de l'esprit humain qui s'est détourné d'un grand nombre de phénomènes parce qu'ils étaient vagues, et donc difficiles à maîtriser avec des outils dont il disposait.»

¹⁰⁹CROZIER, M. et FRIEDBERG (1977), pour une lecture approfondie sur les conditions à respecter quant à l'utilisation d'une technique d'investigation ouverte comme celle des entretiens semi-directifs.

contrôlant les effets perturbateurs que pouvait provoquer notre présence et nos questions¹¹⁰.

Ainsi conçue, la focalisation devait générer son propre paradoxe, c'est à dire qu'elle devait faire surgir des variables auxquelles nous n'avons pas pensé lors de la conception du questionnaire. Lors de pré-tests avec des praticiens, le *paradoxe empirique*¹¹¹ s'est reproduit à plusieurs reprises. Il s'est manifesté par l'émergence d'une batterie de variables qui à première vue ne suscitaient aucun lien apparent entre elles, mais qui par la suite se sont révélées significativement corrélées entre elles. Précisant que la discussion étant limitée à un aspect précis. Ce processus est garant de la *neutralité scientifique* du chercheur, puisqu'il lui impose un cheminement différent de ce qu'il a prévu, parfois même contrariant et difficile à réaliser.

② Quant à *la largeur de l'étude*, le questionnaire centré administrable sur site nous a permis de constituer un fichier *Entreprises-Variables* relativement "important" pour pouvoir approcher quantitativement (statistiquement et mathématiquement) notre problématique de recherche. Car, les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre thèse nous ont amenés à élaborer un questionnaire s'articulant sur 99 questions, abordant 205 items et s'étalant sur une vingtaine de pages,



¹¹⁰Rappelons que si le choix d'une entreprise parmi tant d'autre, d'un acteur et /ou d'une logique de questionnement n'est pas justifié préalablement à l'intervention empirique, des biais méthodologiques pourraient affecter le résultat final de l'étude. Pour l'illustration, prenant le cas où le chercheur négligent de préciser à ses interlocuteurs la nature académique de ses travaux. Par ce fait, le *temps* qui lui sera accordé, les *informations* qui lui seront délivrées et la *confiance* dont il va bénéficier auprès de ses interlocuteurs ne seront pas identiques à ceux obtenus par un consultant, par exemple. Précisons que les résultats d'une recherche empirique dépendent, entre autre, de ces trois facteurs : *temps* utile au chercheur pour capter son phénomène, la *nature et la quantité d'informations* obtenues et la *confiance* pour en déterminer la fiabilité de l'étude.

¹¹¹Par « *paradoxe empirique* » nous désignons un processus générateur et intégrateur de variables au moment de l'administration d'un questionnaire de recherche. Dans un premier temps, ce processus dévoilerait au chercheur empirique des dimensions et des variables "nouvelles". Dans un deuxième

en bref, de quoi décourager les plus coopératifs des cadres dans les entreprises en cas où nous aurions tenté une administration par voie postale.

L'option "*sur site*" s'est, donc, imposée dès la conception du questionnaire, tout comme l'option "*centré*", pour deux raisons légitimes. La première étant le *nombre d'organisations et de variables* nécessaires pour notre étude. Alors que la deuxième concerne la nature des *traitements de données* que notre approche nous a imposée. Pour la précision, si les deux contraintes sont satisfaites, notre étude gagnerait en *validité* mais pas en *généralisation*¹¹². Le problème consistait donc à trouver des cadres décideurs qui voudraient bien "collaborer" avec nous pour mener à terme notre étude (rappelons que le taux moyen de réponse en France est de 16 %).

L'application de la "*Total Design Method*" de DILLMAN¹¹³ nous a aidés à améliorer le taux de réponse à nos demandes d'entretiens (29 %). Il importe de préciser que cette technique est décrite et recommandée par C. C. SNOW et J. B. THOMAS¹¹⁴ pour les chercheurs en *management stratégique*. Toutefois, leurs recommandations restent générales et valables pour toute sorte d'étude visant la constitution d'un fichier large (en variables et organisations) pour des raisons de validité et /ou de généralisation. La "*Total Design Method*", telle que nous l'avons adaptée pour les besoins de notre recherche, consiste à :

 **ou**  : Repérer les acteurs, leur fonction, leurs responsabilités dans l'entreprise, leurs coordonnées exactes à travers des **bases de**

temps, il lui permettrait d'intégrer ces variables sans biaiser l'étude ni se douter de ces objectifs de recherche.

¹¹²MILLER et FRIESEN (1982), op. cit. pp. 1013-1034.

¹¹³DILLMAN, D. A. (1978), op. cit.

¹¹⁴C. C. SNOW et J. B. THOMAS (1994), op. cit. p. 462.

données (KOMPASS, DIANE, DAFSALIENS, C.C.I., Maisons des Professions, Associations de dirigeants d'entreprises, etc.) ;

✉+☎ : Contacter ces acteurs par **courrier personnalisé, allégé et convaincant** pour qu'ils acceptent le principe d'une collaboration. Puis, relancer par **téléphone** pour fixer une date, une durée et un contenu pour l'entretien. Le chercheur doit compter sur la flexibilité de son *agenda*, celui de ses interlocuteurs ne l'est guère ;

📖✍️+🕒 : Administrer le questionnaire sur les **lieux de travail** des interviewés et pendant les **heures d'ouverture** ;

😊 : **Convaincre** les personnes rencontrées du bien fondé de la recherche, ses intérêts et ses aspects confidentiels afin de préserver les liens tissés, voir même les élargir à travers un réseau relationnel ;

✉✉✉...✉ : Relancer les tentatives de contacts qui n'ont pas aboutis par courrier personnalisé en intégrant des **éléments nouveaux**.

Deux principes sont à la base de la "*Total Design Method*" de DILLMAN :

(1) Identifier et exploiter les facteurs susceptibles d'améliorer la qualité et le taux de réponse ; (2) Intégrer l'ensemble de ces facteurs lors de la conception et l'administration du questionnaire.

Certes, les avantages du *questionnaire centré et administrable sur site* sont multiples mais en cas de *biais* les risques sont irréparables. En effet, il suffit d'une simple reformulation au niveau du corpus hypothétique ou une mauvaise élaboration d'une partie du questionnaire pour que toute l'étude soit affectée. Si le processus de construction des hypothèses bénéficie d'un grand effort intellectuel de la part des

chercheurs en sciences des organisations, le questionnaire, quant à lui, reste mal maîtrisé dans sa totalité. En conséquence, Il est d'un grand intérêt pour l'utilisateur de cette technique de soulever la question de sa *validité interne* avant son utilisation.

1. 3. 5. La validité interne du QCASS.

Les plus probables des *biais* qui auraient pu affecter notre questionnaire de recherche, sont dus (1) aux *erreurs de formulation*, (2) aux *erreurs d'enchaînement* et /ou en dernier lieu (3) aux *erreurs de saturation*.

❶ Afin de remédier aux *erreurs de formulation*, le libellé de chaque question a fait l'objet d'un **test sémantique**. Le principe de ce test est relativement simple, mais c'est la durée nécessaire à la réalisation du *questionnaire* qui s'est avérée longue, vu le nombre de questions (99 questions) et d'items retenus pour l'étude (205 items). Nous pouvons décrire le processus d'un test sémantique comme suit :

- 1 - une première formulation de chaque question est soumise individuellement à des étudiants de deuxième et troisième cycles sciences de Gestion, leurs réponses ou réflexions sont scrupuleusement notées ;
- 2 - soumettre la reformulation de chaque question à d'autres étudiants, pris individuellement eux aussi, jusqu'à obtenir un libellé clair et stable ;
- 3 - regrouper dans l'ordre les questions suscitant les réponses et /ou les réactions recherchées.

C'est ainsi que nous avons pu contrôler en amont, mais en partie seulement, **les biais** relatifs à la formulation des questions, à l'ambiguïté sémantique et au style (ou tempérament) d'administration du questionnaire.

② Quant aux *erreurs d'enchaînement*, ou ce qu'on désigne par effet de "contagion"¹¹⁵, ce sont ces *biais* qui résultent de l'absence de liens logiques entre les questions. Conscient du fait que les réponses fournies par certains cadres décideurs pourraient conditionner d'autres réponses inconsciemment, nous avons examiné l'emplacement de chaque question avec une attention particulière. Nos analyses portaient sur les *relations d'influence* directes qui pourraient exister entre une question (Q_n), celle qui la précède (Q_{n-1}) et celle qui lui succède (Q_{n+1}). Certes, de l'extérieur ces liens ne sont pas toujours apparents, toutefois il appartient au chercheur de les identifier et de les expliciter à travers le processus de construction de son projet de recherche. Ainsi, il nous est apparu logique de commencer par des *questions signalétiques* (Raison sociale, année de création, etc.) et de finir par des *questions portant sur les répondants* (leurs responsabilités, leur fonction, leurs acquis professionnels, préférences, mode de raisonnement et d'action, etc.). Entre ces deux groupes de questions il y avait de quoi rassurer nos interviewés afin d'alimenter nos réflexions sur les déterminants environnementaux des modes conjecturaux de décision, leurs domaines d'application et les profils psycho-managériaux de ces cadres décideurs.

③ En ce qui concerne les *erreurs de saturation*, nous avons identifié deux sources possibles. La première porterait sur la *taille du questionnaire de la recherche*. Alors que la deuxième pourrait être *l'heure des entretiens*. En effet, administrer un questionnaire de 99 questions et portant sur 205 items est un exercice pénible pour les parties engagées dans ce processus de recherche. Capter l'attention des répondants dans ces conditions était devenue une obsession pour nous, car il fallait trouver un

¹¹⁵GRAWITZ, M. (1993), op. cit. p. 610

compromis entre le nombre de questions, l'heure et la durée des entretiens pour éviter les effets négatifs de la *saturation* des répondants. La flexibilité de notre *agenda* a permis à nos répondants de choisir la durée qui leur convient, l'heure et le nombre de séances qu'il leur faut pour garantir un minimum de précision et de fiabilité quant aux informations récoltées sur le terrain. Ainsi, certains de nos interlocuteurs nous ont proposé deux séances, voir même trois, pour ne pas "brader les questions". D'autres ont préféré les fins de journées afin d'éviter les dérangements répétés du téléphone ou de leur assistance et pour nous témoigner de la sincérité de leur contribution et de l'intérêt qu'ils portent sur notre sujet de recherche.

Après avoir repéré des travaux théoriques et empiriques, formulé des questions précises, des hypothèses claires et conçu une technique d'investigation appropriée, l'heure des investigations empiriques a sonné.

2. Phase des investigations empiriques.

(1) *Constituer un fichier Variables-Entreprises*, (2) *traiter les données récoltées* et (3) *identifier les composantes de notre modèle*, sont trois *processus interdépendants* au sein de la phase des investigations empiriques. Nous utilisons le terme *processus* pour souligner les aspects dynamiques de cette phase importante dans notre recherche.

2. 1. Constitution d'un fichier Entreprises-Variables.

L'objectif principal de notre recherche n'étant pas la *généralisation*, mais plutôt la recherche de proximités et de similitudes au sein d'un *fichier* hétérogène d'entreprises et de variables. Nous préférons employer le terme "*fichier de données*" ou "*fichier Entreprises-Variables*" pour éviter les confusions qu'engendreraient les termes "*échantillon d'entreprises*" et "*échantillonnage*".

Dans le *fichier Entreprises-VARIABLES* nous avons réuni pour les besoins de notre recherche une masse considérable d'informations sur 34 entreprises (*cadres décideurs*) et 205 items (variables objectives et perceptives). Rappelons que notre démarche consiste à obtenir le maximum d'informations sur des *types d'événements* et des *modes de raisonnement et d'action* (décisions) développés par des *cadres décideurs* pour faire face à des *situations importantes non programmées*. La "*part des processus conjecturaux dans l'évolution des entreprises*" est à apprécier à travers des analyses empiriques des perceptions que font les cadres décideurs des caractéristiques environnementales de leurs entreprises ainsi que des domaines d'application explicite des modes conjecturaux de décision.

Pour la commodité de notre dissertation nous allons présenter une partie du contenu informationnel de notre fichier, à savoir les *entreprises*, les *types d'événements* recensés par notre enquête et les *modes de décision* qui leur sont associés puis les *cadres interviewés*. (Voir Annexes n°3, 4 et 5).

2. 1. 1. Les entreprises.

L'hétérogénéité contextuelle de notre fichier d'entreprises est voulue puisque, rappelons-le, un de nos objectifs consiste à chercher des régularités dans le processus de prise et mise en oeuvre de décisions importantes non programmées à travers l'examen de variables contextuelles objectives et subjectives. La *taille* des entreprises (les effectifs, le nombre d'unités de production et /ou de distribution géographiquement distincte), leurs *secteurs d'activité*, le *nombre de produits et /ou services* qu'elles proposent, le nombre de leurs *concurrents directs*, leur éventuelle *appartenance à des groupes économiques* sont des variables contextuelles objectives. L'analyse des proximités et des ressemblances entre *individus* et entre *variables* pourrait nous renseigner sur les *niveaux de complexité, d'incertitude, de risque et d'ambiguïté*

que les cadres décideurs affrontent régulièrement ou occasionnellement et nous donner une idée sur les éléments qui pourraient conditionner le processus de prise et mise en oeuvre de décision dans les entreprises.

Loin de la représentativité statistique et des tendances de généralisation, notre fichier *Entreprises-Variables* est parfaitement hétérogène. Les mesures de dispersion le prouveront sans ambiguïté. C'est au sein même de cette hétérogénéité que les recherches de régularités, de similitudes et de proximités entre individus et variables se révèlent particulièrement intéressantes lorsqu'il s'agit de détecter des déterminants de modes conjecturaux de prise et mise en oeuvre de décisions importantes non programmées dans les entreprises.

Gardons en mémoire que ces décisions sont analysées dans le cadre d'une approche événementielle, c'est-à-dire à tel ou tel type d'événements nous analysons les modes de décisions qui sont explicitement engagés par les cadres décideurs.

2. 1. 2. Les Types d'événements examinés.

Une grande partie de notre questionnaire de recherche s'articule sur la notion de *l'événementiel*. C'est-à-dire que notre initiative est pensée et conçue afin de repérer certains types de comportements décisionnels développés par des cadres décideurs pour faire face à une situation « *qui n'est pas maîtrisable dans le cadre des procédures opérationnelles en vigueur* »¹¹⁶ dans une entreprise. Cela étant, un événement marque de deux façons différentes l'activité cognitive de ceux qui gouvernent l'entreprise par leurs actions et leurs réflexions, expressément la coalition dominante. La surprise, l'éclat et

les conséquences inattendues d'un événement marquent fortement les processus d'identification, de mémorisation et d'interprétation de ce qui se passe autour de cette coalition. Un événement important se traduit soit par une rupture (ou un début de remise en cause, suite à une dissonance cognitive¹¹⁷) dans les schémas mentaux et les configurations cognitives des dirigeants, soit par un maintien (voir même une consolidation) des structures et processus cognitifs individuels et collectifs.

Autrement dit, à l'instar de Sara KIESLER et Lee SPROULL¹¹⁸, nous sommes convaincus que la recherche sur les différentes façons dont les dirigeants perçoivent, interprètent et intègrent les variations brusques et notables survenues dans leurs environnements (*salient informations and events*) est prometteuse. D'une côté, les théories socio-cognitives du traitement de l'information (*information-processing theories of social cognition*) nous fournissent des éléments sur les mécanismes et les processus dont les dirigeants disposent cognitivement et psychologiquement « *to deal with all of the informations in their environment.* » D'un autre côté, selon Bol T. HEDBERG et Sten JONSSON¹¹⁹ puis Liam FAHEY et V. K. NARAYANAN¹²⁰, elles

¹¹⁶La définition de KENIG, G. (1986, pp. 5-42) de l'événement nous sert de base pour cerner les effets latents du *degré d'imprévisibilité* des événements sur les modes de raisonnement et d'action des cadres décideurs. En effet, cette définition avance une idée générale selon laquelle la réponse apportée par un décideur exposé à « *un événement dont l'occurrence a été envisagée par les membres les plus actifs d'une profession donnée* », varie de celui qui affronte une situation « *dont l'occurrence n'a pas été envisagée par les membres les plus actifs d'une profession donnée* ».

¹¹⁷FESTINGER L. (1957) : « *A Theory of Cognitive Dissonance* » Evaston, IL : Ron Peterson.

¹¹⁸KIESLER S. & SPROULL L. (1982, p. 556) : « *Managerial response to changing environments : Perspectives on problem sensing from social cognition* » *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, n° 4, December 1982, pp. 548-570.

¹¹⁹HEDBERG, B. & S. JONSSON (1978) : « *Designing Semi-Confusion Information Systems for Organizations in Changing Environments* » *Accounting, Organization and Society*, Vol. 3, 1978, pp. 47-64.

¹²⁰FAHEY, L. & V. K., NARAYANAN (1989) : « *Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change : An Empirical Study* » *Journal of Management Studies*, Vol. 26, n° 4, July 1989, pp. 361-378.

nous renseignent sur la dynamique des représentations sociales et individuelles et les mécanismes de couplage de l'entreprise avec son environnement¹²¹.

Concrètement, nous pensons que l'intérêt d'une approche des modes conjecturaux de décision par la notion de *l'événementiel* est double. D'un côté, elle nous permet d'identifier des variables contextuelles favorisant le recours aux modes conjecturaux de raisonnement et d'action, leur domaine d'application et leur efficacité opérationnelle. De l'autre côté, elle nous fournira des éléments d'analyse sur l'évolution des entreprises en examinant des « *événements susceptibles de dévier, positivement ou négativement, les voies dessinées par l'évolution de l'environnement, le passé de l'entreprise et les projets de ses acteurs (accidents, opportunités de développement, aléas conjoncturels, etc.)* »¹²².

Empiriquement, notre approche des changements dans les organisations par *l'événementiel* consiste à focaliser nos analyses sur des faits, des intentions, des acteurs et des conséquences marquant des périodes qualitativement et quantitativement différentes dans la vie d'une organisation¹²³. Les situations de crise dans les entreprises, les destins des individus qui s'y trouvent, les opportunités concurrentielles, les découvertes "hasardeuses", les aléas économiques et financiers..., laissent à chaque passage des empreintes qui marquent à jamais l'évolution de l'entreprise et le développement cognitif (par apprentissage) de ses cadres décideurs, avec des effets

¹²¹Rappelons que nous avons réuni dans la deuxième partie de notre dissertation des éléments utiles aux développements que suscite une congruence cognitive, psychologique et sociologique entre l'entreprise et son environnement.

¹²²DANJOU, I. (1987), p. 288.

¹²³Cette proposition est inspirée des travaux de STARBUCK, W. H. (1968, p.113) : « *...change in organizational structure is occasionally punctuated by abrupt, major transformations which sharply distinguish one period organizational history from another* ».

sélectifs et irréversibles¹²⁴. Ces décideurs sont amenés à agir "*sous pression temporelle*"¹²⁵ pour faire face à "*des types de variations perceptibles*"¹²⁶ de leur environnement "*qui n'ont pas été prévues*"¹²⁷ (situation non programmée). Il se peut que leurs modes de raisonnement et d'action varieraient en fonction de la complexité et de l'ambiguïté des messages *reçus* et des degrés *perçus* d'incertitude et de risque qui accompagnent (ou qui ont accompagné) les événements rencontrés, mais aussi des caractéristiques intrinsèques de ces modes décisionnels.

En effet, ❶ *L'appartenance sémantique* et ❷ *le degré d'imprévisibilité*¹²⁸ d'un événement sont les deux concepts sur lesquels nous nous sommes appuyés pour exploiter empiriquement l'approche *événementielle* dans le cadre de notre recherche sur la part des modes conjecturaux de décision dans l'évolution des entreprises.

❶ Tout événement est rattaché à une *thématique* qui ressort d'un *lien sémantique* plausible (mots, phrases, thème). Etabli consciemment ou inconsciemment par un interviewé averti, ce lien traduit d'une façon expressive et développée ses *dimensions perceptives*¹²⁹ et nous permet d'asseoir une sorte de pré-classification thématique des situations empiriques rencontrées dans le cadre de notre étude.

¹²⁴En se référant au travaux du professeur Irenäus EIBL-EIBESFELDT (1973, pp. 163-173) nous avons tendance à croire que l'homme, tout comme les animaux, « *fait preuve d'une sélectivité fondée sur des dispositions à l'apprentissage spécifiques et innées* ». Cette notion est utile pour détecter les conditions environnementales dans lesquelles certains comportements décisionnels apparaîtraient d'une façon adaptative (afin de pérenniser l'organisation).

¹²⁵VIDAILLET, B. (1993), p. 3.

¹²⁶MOLES, A. (1976), p. 27.

¹²⁷Idem, p.27.

¹²⁸Au-delà du caractère imprévisible (*surprenant*) de l'événement, la notion de *degré d'imprévisibilité* intègre un *arrière-plan socioculturel qui conditionne cette imprévisibilité*. C.f. MOLES, A. (1976), op; cit. pp. 29-30.

¹²⁹Cette démarche avait déjà fait ses preuves avec la publication des travaux de recherche NEKKA, H. (1994 et 1995) sur les logiques d'action des dirigeants d'entreprises publiques.

Ainsi, nous désignons par *événement technologique* une situation importante non programmée venant affecter les choix technologiques de l'entreprise.

Par événement *organisationnel*, nous entendons toutes situations provoquant une modification notable au niveau de la structure organisationnelle de l'entreprise : une déviation importante durable des flux informationnels, des processus d'allocation de ressources et/ou de la répartition du pouvoir entre les acteurs de l'entreprise¹³⁰.

De même, par événement *concurrentiel* nous désignons une situation importante non programmée caractérisée par la centralité d'un (ou de plusieurs) concurrent(s) dans la décision finale de l'entreprise.

② Si le critère d'*appartenance sémantique* des événements nous a aidé à identifier des "pôles d'attraction" ou des acteurs environnementaux, qui semblent *a priori* déterminants dans la dynamique de telle ou telle entreprise, il (le critère) demeure insuffisant pour nous fournir une idée sur les modes de décisions développés par les cadres décideurs pour faire face à ces événements. Un deuxième critère s'est révélé donc nécessaire : **le degré d'imprévisibilité des événements**. Cette dernière caractéristique des événements nous paraît essentielle pour cerner les domaines d'application des modes conjecturaux de décisions importantes non programmées dans les entreprises. Des cadres ayant détecté des forces de changement analytiquement ne réagissent pas de la même façon que ceux qui les ont senties intuitivement. Les pressions n'étant pas les mêmes, la structure informationnelle non plus.

Pratiquement, l'idée consiste, dans une première étape, à isoler les comportements décisionnels les moins structurés, les plus intuitifs et n'ayant bénéficié que de peu ou pas d'informations précises, détaillées et chiffrées sur la série

d'événements examinés dans le cadre de cette recherche. Puis, dans une seconde étape, dans le cadre d'une approche statistique multidimensionnelle nous avons exploré les liens existant entre deux dimensions constituant le degré d'imprévisibilité des événements rencontrés. Ces dimensions sont : le degré d'anticipation de chaque événement et le niveau de structuration des décisions prises pour y faire face.

Les critères "*appartenance sémantique*" et "*degré d'imprévisibilité*" des événements nous aident dans le cadre d'une approche empirique globale et multidimensionnelle à repérer et analyser en profondeur des proximités entre variables contextuelles et similitudes entre individus. L'analyse des proximités entre variables contextuelles a comme objectif de nous renseigner sur la nature des éléments qui justifient le recours par certains cadres décideurs aux modes conjecturaux de décision pour faire face à certaines situations importantes non programmées. Quant à l'analyse des similitudes entre individus, elle nous fournit des éléments de classification d'acteurs décideurs en fonction de leur mode privilégié de raisonnement et d'action dans l'entreprise.

2. 1. 3. Les cadres décideurs interviewés

Nos investigations se sont déroulées auprès de 34 dirigeants, tous impliqués dans la gestion administrative et stratégique de leurs entreprises. Président directeur général, directeur général, directeur général adjoint ou membre de comité de direction tels sont les statuts des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche. Ils sont à l'origine ou ont participé, à un moment donné, à "l'élaboration" et la mise en oeuvre de décisions importantes pour faire face à des situations non programmées dans leurs

¹³⁰DOW G. K. (1988), op. Cit., p. 53.

entreprises. Les fonctions qu'ils occupent au sein de leurs structures, leurs expériences professionnelles, leurs anciennetés comme cadres décideurs, la répartition moyenne de leur temps de travail pour exercer leurs fonctions, leurs formations de base, leur performance décisionnelle, font partie des éléments objectifs et subjectifs qui nous permettent d'analyser certains comportements décisionnels.

En effet, nous partons d'une supposition générale selon laquelle *les structures psycho-cognitives et les déterminants psychosociologiques des cadres décideurs pourraient conditionner leurs modes de raisonnement et d'action face aux situations non programmées*. Ainsi, par exemple, un cadre décideur issu d'une formation de base technique n'aurait peut être pas la même démarche décisionnelle qu'un autre ayant reçu une formation générale ou professionnelle.

Pareillement, le fait d'avoir ou pas exercé des fonctions de direction dans d'autres structures plus au moins complexes, durant des périodes plus ou moins longues et ayant ou pas réalisé une performance décisionnelle notable, tous ces éléments pourraient nous aider à repérer des similitudes entre nos interviewés dans le cadre de notre étude.

Toute tentative d'analyse ou d'interprétation uni ou bidimensionnelle des informations recueillies sur le terrain ne ferait qu'augmenter le risque de nous trouver face à des pseudo explications ou des affirmations naïves d'une réalité complexe. Intuitivement parlant, nous avons la certitude que la vie des organisations et celle des hommes et des femmes qui les gouvernent sont intimement liées. Mais, cette affirmation intuitive est difficilement repérable et démontrable. Notamment, quand il s'agit d'apercevoir des liens de causalité entre des modes de raisonnement et d'action et leur impact sur l'évolution des entreprises. L'analyse *intégrative*¹³¹ et *multidimensionnelle*¹³²

¹³¹ *Intégrative* au sens de LEE, A. S. (1994), op. cit.

des données récoltées sur le terrain, portant sur les comportements décisionnels de 34 cadres décideurs et les changements ayant accompagné leurs interventions, nous aidera à rechercher des relations qualitatives significatives. Cela est possible grâce aux analyses de *similitudes* et de *proximités statistiques* entre les différents éléments retenus pour cette recherche. Le principe est de juxtaposer des relations quantitatives et qualitatives entre variables, entre individus et entre variables et individus en même temps.

2. 2 L'Analyse intégrative des proximités et similitudes statistiques.

Il est d'une importance capitale d'explicitier les choix techniques que le cadre épistémologique et la nature de notre objectif de recherche nous ont amenés à effectuer au cours de notre recherche sur les modes conjecturaux de décision dans les entreprises. En effet, nos démarches s'inscrivent dans le cadre des sciences de gestion et nos interrogations portent sur un phénomène organisationnel (la prise de décision). De ce fait, il devient clair que notre approche diffère de celle des sociologues, des psychologues, des cognitivistes ou autres disciplines voisines ou bénéficiaires des apports des uns et des autres. Cette différence englobe l'ensemble des étapes de la recherche, notamment les techniques d'observation et de traitement de données.

Les expériences des cognitivistes en laboratoire pour identifier les type de raisonnement et d'action face à des situations très (ou très peu) contrôlées et contrôlables ne peuvent cerner la complexité des environnements que les cadres décideurs affrontent quotidiennement ou occasionnellement. Tout comme les neurologues et neuropsychologues, les cognitivistes concentrent leurs efforts sur *les structures*

¹³²Gardons à l'esprit les recommandations de MILLER et FRIESEN (1982) concernant les techniques *multidimensionnelles* de détection de caractéristiques communes à plusieurs organisations. Voir

cognitives (mémoires, cartes cognitives, schémas mentaux, paradogmes...) et *les processus cognitifs* de l'être humain (attribution, computation, assimilation-accommodation, transformation, inférences...), afin de comprendre le fonctionnement général de son cerveau. Leur méthodologie est essentiellement expérimentale. Des appareils de mesure, le *tachistoscope*¹³³ et l'*électroencéphalogramme*¹³⁴ (E.E.G) par exemple, leur permettent d'effectuer des relevés précis sur les capacités sensorielles des humains et de construire des modèles descriptifs et explicatifs à propos des *mécanismes et processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens*¹³⁵.

La réalité des cadres décideurs dans les entreprises est tellement complexe qu'il devient inimaginable de calquer la méthodologie des sciences cognitives sans trahir ses principes directeurs.

De même, une approche macrosociologique appliquée aux organisations aurait tendance à nous fournir des grilles de lecture et d'analyse abstraites et difficiles à opérationnaliser. Les contextes présents des entreprises, les nouveaux pôles d'attraction dans l'environnement concurrentiel, les expériences antérieures, les attentes, les motivations et caractéristiques individuelles des cadres décideurs finissent, dans le cadre d'une approche macroscopique des organisations, par s'embrouiller dans des métamodèles à peine déchiffrables par les membres d'un même laboratoire de recherche.

chapitre VIII, A. 2.

¹³³Le tachistoscope est un appareil utilisé par les psychocognitivistes pour découvrir les capacités visuelles des êtres humains en manipulant plusieurs facteurs à la fois (stimuli, durée de présentation, nombre d'identifications correctes, etc.), cf. FORTIN et ROUSSEAU (1994) op. cit. pp.15-18.

¹³⁴TAGGART, W., ROBEY, D. et KROECK, K. (1985) : « *Managerial Decisions Styles and Cerebral Dominance : An Empirical Study* », *Journal of Management Studies*, Vol. 22, n° 2, 1985, pp. 175-192)

¹³⁵BONNET, C., GHIGLIONE, R. et RICHARD, J.-F. (1989), op. cit. p. 3.

Bénéficiant des apports expérimentaux des cognitiens et des démarches hypothétiques des sociologues, notre recherche consiste à détecter, analyser et interpréter empiriquement des proximités et des similitudes statistiquement. Ainsi, le repérage des modes conjecturaux de raisonnement et d'action dans les entreprises passe par des analyses intégratives (qualitatives et quantitatives) multidimensionnelles portant à la fois sur des perceptions des caractéristiques environnementales et des composantes psycho-cognitives, psycho-sociologiques et psycho-managériales des cadres décideurs dans les entreprises. Une telle approche n'est possible que si nous essayons d'analyser en profondeur les données récoltées sur le terrain avec l'espoir de déceler ❶ des proximités statistiques entre variables contextuelles perceptives (modalité de réponse) et ❷ des similitudes probables entre cadres décideurs (individus statistiques).

❶ *L'analyse des proximités statistiques entre variables* est choisie dans le cadre de cette recherche afin de nous renseigner sur la nature des variables qui justifieraient le recours par certains cadres décideurs aux modes conjecturaux de décision pour faire face à tels ou tels types de situations importantes non programmées. Certes, les statistiques descriptives nous permettent de détecter des proximités à travers des degrés de corrélation divers entre variables, mais la situation se complique selon la taille du fichier sur lequel on travaille. Rappelons que dans notre fichier *Entreprises-Variables* chaque cadre décideur est décrit dans un espace de dimensions (n, p) par les p (= 205) modalités de réponse qu'il a prises pour l'ensemble des variables proposées. Pareillement, chaque variable est définie dans le même espace par sa distribution pour les n (= 34) individus. Le problème est de trouver une technique de sélection et de combinaison de variables pertinentes pour la recherche sans perdre l'essentiel de l'information contenu dans notre fichier *Entreprises-Variables*. Une sorte de réduction de dimensions des espaces afin de repérer et d'interpréter celles qui caractérisent le

recours aux modes conjecturaux de décision dans les entreprises. Ce type de technique est possible grâce aux *méthodes factorielles*.

Pour l'ACP, nous avons retenu la méthode dite rotation oblique comme technique statistique pour identifier la combinaison optimum de variables (le *facteur*) qui déterminent les modes de raisonnement et d'action des cadres décideurs. Les variables de départ se trouvent représenter dans des axes factoriels et chaque axe comporte une quantité d'information du fichier Entreprises-Variables. Ceci étant, la combinaison optimum de variables expliquant le recours et /ou l'efficacité des modes conjecturaux de décision est opérée grâce aux calculs déterminant la part de variance expliquée par cette combinaison de variables, autrement dit son taux d'inertie. Ces calculs concernent¹³⁶ :

- a - les *corrélations* de toutes les variables, entre elles, prises en compte par l'étude pour construire une *matrice des corrélations*. Cette dernière nous permet d'examiner les relations entre variables prises deux à deux ;
- b - la *valeur propre* associé à chaque axe factoriel afin de connaître la part d'information représentée par chacun des *facteurs* obtenus grâce à notre fichier *Entreprises-Variables*. Ces valeurs nous renseignent sur la part de variance expliquée par chacun des axes factoriels ;
- c - les corrélations, positives ou négatives, entre les variables et les axes factoriels nous aident à apporter des interprétations qualitatives. En effet, les coordonnées des variables sur chaque axe factoriel sont égales aux corrélations entre les variables et les axes : plus la corrélation est forte plus la variable est proche de l'axe.

¹³⁶On lira G. SAPORTA : « *Probabilités, Analyse des Données et Statistiques* » Editions TECHNIP, 1990, pp. 165-181.

Ces calculs sont nécessaires mais insuffisants. Certes, ils nous permettent de focaliser notre réflexion sur un nombre réduit de variables, en l'occurrence celles qui présentent une forte corrélation, mais qu'advient-il des faibles liaisons ? Seul un complément qualitatif doublé d'une prudence au niveau des interprétations des résultats devraient guider nos réflexions et orienter nos investigations dans ces situations..

② Quant à *l'analyse des similitudes probables entre individus*, elle nous fournira des éléments de classification d'acteurs décideurs en fonction de quelques variables concernant leur mode de raisonnement et d'action dans l'entreprise. En effet, l'analyse typologique des individus offre une gamme variée de techniques permettant d'obtenir des classes homogènes d'*individus statistiques* (cadre décideurs) en fonction d'un ensemble de *caractères*. L'efficacité perçue des modes conjecturaux de décision ainsi que la formation de base, les expériences antérieures, la performance décisionnelle et les caractéristiques individuelles de chaque cadre décideur sont des éléments de classification. Quels profils ont les cadres décideurs qui se fient à leurs intuitions, feeling, et perception (vs analyse, pensée et jugement) ? Quelle configuration donnent-ils à leur environnement concurrentiel ? Comment jugent-ils les modes conjecturaux de décision ?

L'analyse typologique hiérarchique nous aidera à apporter des éléments de réponses à ces questions par la constitution de groupes les plus homogènes possible puis par un examen en profondeur des caractères de chaque groupe. La taille de notre fichier

Entreprises-Variables nous imposent de procéder par variable supplémentaire pour étudier toutes les distributions possibles¹³⁷.

L'analyse factorielle (ACP, AFC) et *l'analyse typologique* sont les deux techniques que nous avons choisies dans le cadre de notre recherche. Ce choix est justifié par la quantité et la nature des informations que nous avons pu récolter (*Voir Annexe n° 2*) et les objectifs de notre recherche. Rappelons que ces derniers visent à révéler, à travers des perceptions diverses et multiples de cadres décideurs, les variables qui pourraient affecter leurs modes de raisonnement et d'action. L'ACP et l'AFC (sous SPSS¹³⁸) permettent de réduire le nombre de variables, d'obtenir des représentations graphiques permettant de visualiser les relations entre ces variables, de révéler des groupes d'individus et des groupes de variables s'ils existent. Les statistiques élémentaires, la matrice des corrélations, les valeurs propres, les vecteurs propres, les corrélations entre composantes et variables initiales ainsi que les coordonnées des individus sur les axes et la contribution de chacun d'eux dans la formation de ces axes sont des aides quantitatives à l'interprétation finale des résultats obtenus¹³⁹.

Avant de présenter les résultats de notre recherche il est important de préciser que nous avons procédé à quelques entretiens "d'identification" pour apporter des précisions et tester notre modèle.

2. 3. Les entretiens d'identification

¹³⁷Rappelons qu'il faut au minimum deux fois moins de variables que d'individus pour permettre la formation de regroupements par individus, cf. CAUSER, J.-P., HARVATOPOULOS, Y. et SARNIN, P. (1989) op. cit. pp. 57-67.

¹³⁸SPSS est un puissant logiciel de traitement de données. Je tiens à remercier vivement mon ami Driss FARISSI pour sa précieuse collaboration, ses conseils techniques et son esprit critique quant à la fiabilité des résultats statistiques obtenus sur ce logiciel.

Théoriquement, la taxonomie obtenue suite aux analyses statistiques n'est fiable que si les individus interviewés s'identifient catégoriquement, ou au pis approximativement par rapport aux groupes de décideurs mis en évidence par notre réflexion. En calaire, la question est de savoir si les individus faisant partie de tel ou tel groupe s'identifieraient-ils aux caractéristiques générales du groupe ? D'où, l'intérêt d'une deuxième série d'entretiens que nous désignons sous le terme "entretiens d'identification".

Concrètement, un retour sur les lieux d'investigation s'est révélé nécessaire pour apporter des éléments complémentaires à l'interprétation des facteurs obtenus par L'analyse factorielle et la classification hiérarchique. Ce complément d'information est d'ordre qualitatif ; nous avons voulu tester notre modèle et enrichir qualitativement nos interprétations auprès de quelques Directeurs Généraux.

Le principe de ces entretiens d'identification est le suivant : après avoir repéré des combinaisons de variables et des sous-groupes d'individus (plan factoriel et dendrogramme) nous nous sommes penchés sur leur identification précise afin d'apporter des éléments nouveaux à nos analyses statistiques.

Des contacts furent rétablis avec quatre Directeur Généraux, figurants dans notre fichier initial de données, et une deuxième série d'entretiens a pu avoir lieu avec chacun d'eux.

Pour chaque entretien nous avons sélectionné un ensemble restreint de variables en fonction des corrélations entre elles et des caractéristiques de chaque individu : ses dimensions perceptives et son mode de raisonnement et d'action face à la

¹³⁹Pour ne pas encombrer le lecteur nous avons préféré développer les aspects mathématiques et statistiques relatifs à l'ACP et la typologie hiérarchique dans le document annexe n°5.

complexité, à l'incertitude, à l'ambiguïté environnementales ainsi que les risques stratégiques et financiers.

En suite, le contenu de chaque réponse est comparé avec la position initiale de chaque interviewé, c'est-à-dire avec la réponse apportée lors de l'admission du questionnaire initial.

Les écarts sont notés, codés et enregistrés au niveau du fichier initial sous forme de variables supplémentaires et le processus de traitement des données, tel qu'il a été décrit précédemment, est relancé.

Loin de toute tentative de généralisation hâtive, le résultat "final" de notre recherche est avant tout un essai de d'exploration qui vise à apporter des éléments de réponse concernant la part des modes conjecturaux de prise et mise en oeuvre de décisions importantes non programmées dans la dynamique des entreprises. Nous verrons dans les chapitres X et IX, qui viendront corroborer notre démarche de recherche et présenter les discussions que nos résultats suscitent, que les interrogations que nous soulevons sont plus instructives que les renseignements que nous apportons.

CHAPITRE X

DE LA PERCEPTION DES CHANGEMENTS NON-PROGRAMMES... A LEUR INCORPORATION DANS L'ENTREPRISE :

Recours aux styles conjecturaux de décision, leurs domaines d'application et profils de décideurs conjecturaux

"Dans chaque affaire (...) l'analyse mathématique ne m'a conduit
que jusqu'au point où mon intuition devait prendre la relève"

Robert JENSEN (1979)¹⁴⁰

"Les êtres (intuitifs) tendent à agir avant de penser, s'il leur arrive jamais de penser ;
et les êtres (analytiques) pensent avant d'agir, s'il leur arrive jamais d'agir"

CURTIS¹⁴¹

Ce dernier chapitre de notre dissertation est consacré aux outputs de notre démarche empirique. Plus précisément, nous essayerons de livrer à la critique académique le contenu de notre réflexion et de nos interprétations quant à la part des modes conjecturaux de décision dans la vie des firmes et dans leur dynamique. Pour ce faire, tradition académique exige, nous allons présenter d'une manière synthétique nos résultats bi et multidimensionnels suivis de nos interprétations. L'objectif consiste à cerner, à l'aide d'une analyse intégrative appliquée à 34 cas de décisions importantes

¹⁴⁰Pdt de General Cable Corporation, cité par Roy ROWAN (1979) : « *Those Business Hunches Are More Than Blind Faith* » Fortune, 23 avril 1979, p. 111.

¹⁴¹Cité par H. MINTZBERG (1990) op. cit., p. 114.

non-programmées, la part des styles conjecturaux de décision dans l'explication de la différenciation comportementale des firmes. Nous verrons à l'issue de notre exposé que la diversité et la différenciation comportementales des firmes seraient des phénomènes liés à des différences perceptuelles des changements, de leur interprétation ainsi que de leur traitement et incorporation sous forme de décisions d'entreprises. Nous discuterons des apports et des limites de notre approche ainsi que des perspectives à la fois pratiques et universitaires qu'elle nous ouvre dans la conclusion générale.

Il n'est pas inutile de rappeler que notre objectif de recherche est de fournir des éléments de réponse susceptibles de nourrir les débats théoriques sur les déterminants de la diversité et de la différenciation comportementales des entreprises moyennant une approche cognitive des déterminants de la décision managériale. Ceci dit, nous nous sommes sciemment limités à des éléments empiriques nous permettant de faire un rapprochement entre les styles de décision (le couple réflexions/actions) des dirigeants et les variations enregistrées au niveau de certaines variables permettant de reconstituer la trajectoire d'évolution de leurs entreprises. L'approche événementielle nous a semblé la plus appropriée pour atteindre cet objectif. Cela dit, pour chaque entreprise nous avons pu identifier et répertorier une série d'événements ayant conduit son (ou ses) dirigeant(s) à prendre et à mettre en œuvre une ou plusieurs décision(s) qui, *a posteriori*, se sont avérées extrêmement importantes et déterminantes pour sa survie, son maintien et/ou son développement ultérieur (voir Annexe n° 1, partie G). Ensuite, nous avons focalisé nos investigations sur les styles de décision, c'est-à-dire les différentes manières avec lesquelles chaque dirigeant a pu percevoir, interpréter et incorporer les changements survenus dans les environnements de son entreprise. Ainsi, les niveaux de perception des changements (Annexe n°1, G. 78), le degré de lucidité caractérisant cette perception (G. 79), les sources d'informations ayant servi à la prise de décision (G. 80) et la fiabilité des modes opératoires enregistrés (G. 84) sont analysés en même temps que la nature des processus de décision (de G. 81 à G. 84) ayant conduit à des comportements perceptibles par les différents acteurs opérant dans l'environnement

de la firme. Des variables psycho-cognitives (de G. 82, H. 96 et H. 97) et d'autres portant sur le profil socioprofessionnel (de H. 90 à H. 95) des dirigeants participants à notre étude nous ont aidé à affiner nos interprétations quant à leur capacité à infléchir les trajectoires évolutives de leurs firmes.

Par ailleurs, souvenons-nous, nous avons postulé dans le cadre de cette étude que de la capacité des cadres décideurs à gérer des flux informationnels générés par les processus évolutifs dépendent, en partie, les performances de l'entreprise. Cette capacité à gérer les environnements (interne et externe) de l'entreprise est elle-même fonction de leur sensibilité aux changements et de la vitesse avec laquelle ces derniers sont absorbés ou initiés par l'entreprise ; c'est-à-dire leur intériorisation par les dirigeants sous forme de décisions importantes (restructuration, investissement, désinvestissement, délocalisation, intégration, externalisation, etc.). Plus loin encore, nous sommes persuadés que l'instant décisif reste le domaine privilégié de tout "bon décideur", sensible à la moindre variation de ses environnements et capable de transformer tout événement perçu en opportunité favorable au développement de son entreprise et en condition propice à sa pérennité.

Enfin, des analyses bi- et multidimensionnelles et des esquisses de catégorisations nous ont aidé à isoler des éléments exploratoires susceptibles de nourrir les expériences des différentes équipes spécialisées dans les catégorisations cognitives de dirigeants d'entreprises. Notre objectif lointain est de parvenir à élucider des liens de causalité entre types de contextes, types de problèmes, types de décideurs et styles de décisions adéquats. Une fois les liens établis, nous ne pourrons qu'apprécier le rôle que jouent les processus conjecturaux de raisonnement et d'action dans la vie des entreprises.

Pour la commodité de notre dissertation nous présenterons dans un premier point quelques distributions statistiques relatives à la description de notre champ d'investigation. Nous y trouverons des éléments permettant de cerner des facettes évolutives des entreprises concernées par notre démarche, les profils des répondants, la

nature des événements produits et ayant marqué leurs parcours ainsi que les caractéristiques des décisions prises et mise en œuvre pour y faire face. Nous consacrerons le deuxième point à la vérification de nos hypothèses de recherche. Basée sur l'exploitation des résultats des différentes analyses en composantes principales (ACP), analyses factorielles des correspondances (AFC), analyses de variance, tests non paramétriques et analyses taxinomiques, notre étude s'efforce d'en dégager des éléments de réflexion susceptibles de souligner l'importance des pratiques décisionnelles conjecturales des dirigeants pour la survie, le maintien et/ou le développement de leurs entreprises. Nous verrons que sur les 34 décisions importantes non-programmées que nous avons pu analyser, 26 situations relèvent des styles conjecturaux ; c'est-à-dire anticipées d'une manière « intuitive », ayant utilisé des informations générées « intuitivement » et dont les processus de décision ne respectent aucun algorithme (séquentiel) ni procédure formelle de résolution de problème.

A. Présentation statistique de notre champ d'investigation.

1. Les entreprises :

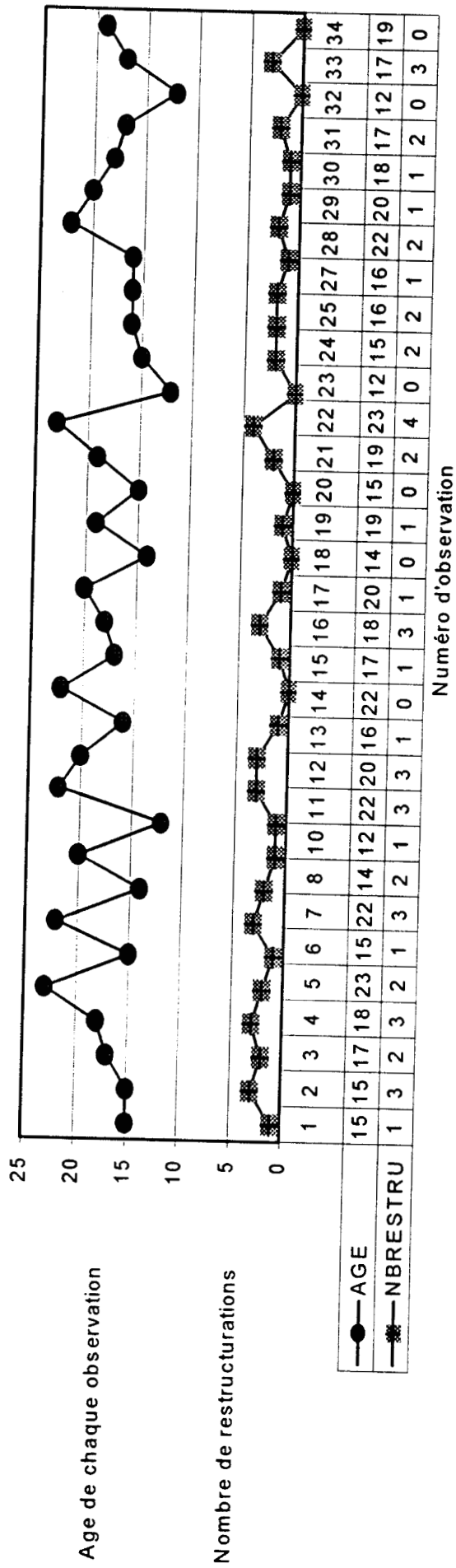
❶ *Géographiquement*, nos démarches empiriques nous ont permis de sélectionner et de nous introduire auprès de 34 entreprises (voir *Annexe n°3*) toutes implantées dans le département du Nord (France)¹⁴². Seules des raisons de proximité géographique justifient ce premier critère de choix d'entreprises. Cela n'empêche que sur le long terme, nous pensons fournir à des études comparatives plus larges des bases de comparaison susceptibles d'améliorer notre connaissance sur les organisations et leur dynamique en l'enrichissant par l'analyse de variantes locales, régionales, nationales ou continentales.

¹⁴²Le protocole que nous avons suivi au cours de cette phase est largement inspiré de la « *Total Design Méthode* » de DILLMAN. Le lecteur trouvera une description détaillée de ce protocole au sein des pages 387-388 de ce volume.

② *Démographiquement*, les entreprises constituant notre champ d'investigation ont entre 12 et 23 années d'exercice. Préalablement à notre enquête, nous avons sciemment limité leur âge entre 10 et 25 ans afin d'augmenter nos chances de repérer des entreprises ayant une mémoire relativement fraîche et une expérience suffisamment riche. Ceci dit, les 12-23 ans sélectionnées nous offrent la possibilité d'examiner une série de changements et en tirer quelques enseignements quant à la part des décisions conjecturales dans leur dynamique.

Pratiquement, 28 entreprises sur les 34 retenues pour l'analyse finale (soit 82 %) ont subi au moins une restructuration importante depuis leur création (voir Graphique X-1 ci-après, Variables *AGE* et *NBRESTRU*, respectivement « âge de l'entreprise » et « nombre de restructurations depuis sa création »).

Graphique X-1 : Répartition des entreprises étudiées en fonction de leurs âges et du nombre de restructurations effectuées depuis leur création.



③ En terme de *taille*, deux aspects évolutifs ont retenu notre attention : l'évolution des *effectifs* et du *taux d'encadrement*.

En ce qui concerne la variable « Effectif », les entreprises étudiées gèrent entre 20 et 380 salariés avec une évolution moyenne de leurs effectifs, mesurée à partir de données annuelles sur les Entrées-Sorties depuis l'année de création de chaque entreprise, allant d'une baisse de - 66,6 % à une augmentation de 100 %. Ainsi, les mesures de dispersion révèlent une distribution très disparate de cette variable dans notre fichier d'analyse (si le *mode* retenu pour cette distribution est 20 salariés, sa *moyenne* quant à elle avoisine les 66 salariés avec un *écart-type* équivalent à 80,6). Bien évidemment, cette distribution nous importe peu si ce n'est un intérêt particulier au « taux d'encadrement réel » dans l'entreprise. Ce dernier représente le rapport entre le nombre de cadres habilités à prendre des décisions importantes pour l'entreprise et le nombre total de ses effectifs. Dans notre étude, le taux d'encadrement réel varie entre 3 % et 50 % (Voir *Annexe n°3*, variables *Taille*, *Cadres* et Δ *Taille* respectivement le nombre total des effectifs, le nombre de cadres et variation moyenne des effectifs). Une idée partielle, mais bien utile pour notre thème de recherche, fournie par l'analyse descriptive de ces deux composantes de l'évolution de la variable *Taille*, consiste à souligner "le poids" des cadres décideurs dans chacune des entreprises formant notre fichier de données empiriques (Voir *Annexe n°3*). Gardons en mémoire que dans le cadre de cette étude nous postulons que la sensibilité de l'entreprise aux changements et aux variations de son environnement est fonction de la qualité de ses connexions (écoute, attention, implication, etc.) avec son environnement. Pris dans ce sens, les cadres décideurs sont à l'entreprise ce que les synapses sont au cerveau. Cela dit, la multiplicité et la densité des connexions déterminent la qualité de la réception des signaux et la richesse des représentations et des interprétations. En effet, sans nous laisser entraîner par une quelconque extrapolation hâtive dans des analyses dépassant le

cadre de notre étude, signalons seulement le cas de FAS-11, une entreprise de 20 salariés « *pilotés* » par 10 personnes (50 %), et le cas de FST-32, une autre entreprise de 380 salariés « *encadrés* » par 11 « *collaborateurs* » (3 %). Le secteur d'activité de la première étant l'industrie de l'informatique, plus précisément la fabrication de modules informatiques et la réalisation de logiciels, alors que la deuxième entreprise opère dans l'industrie métallurgique, fabrication de tubes, de tuyaux et travaux de précision sur métaux. Nous retrouvons des rapports de grandeurs semblables chez FAB-30 (3 %) et SER-18 (44%). L'activité principale de la première étant la fabrication et la réparation de machines-outils alors que la deuxième est une entreprise d'ingénierie industrielle. Nos investigations auprès de SER-18 et FAS-11 nous révèlent que l'importance relative de leur taux d'encadrement réel est expliquée par le fait qu'il s'agit d'activités économiques non ou peu répétitives. Pratiquement, ces deux entreprises fonctionnent par séries de projets et leurs dirigeants ont bien compris que pour survivre aux changements rapides de leurs environnements ils devaient investir chaque chef de projet d'une autonomie réelle de décision, relativement large. Ainsi, le chef de projet est considéré à la fois comme participant actif dans la formulation de la stratégie globale de l'entreprise et sa mise en place, et comme exécutant. Autrement dit, pour survivre, notamment dans le cas de SER-18 qui après avoir frôlé la disparition (une diminution des effectifs de 65 % après 20 années d'existence), les dirigeants ont bien réalisé qu'ils devaient élargir les zones de connexion avec leur environnement. Ceci, en multipliant le nombre de cadres investis de réels pouvoirs d'action et de réflexion (donc, de décision). Les résultats montrent, toujours pour SER-18, une nette progression de son chiffre d'affaires (94 %) et une rentabilité financière jugée correcte par ses financiers. Les analyses multidimensionnelles nous en diront un peu plus sur l'intérêt que représente pour les entreprises le fait de multiplier les postes de responsabilité et d'accorder des marges de manœuvres relativement importantes aux différents participants dans la vie organisationnelle.

④ Pour ce qui est de la variable *activité*, nos entreprises opèrent dans des secteurs économiques divers et exercent des métiers différents (voir tableaux X-1 et X-2 ci-après).

Tableau X-1 : Distribution des entreprises étudiées en fonction de leurs secteurs d'activité.		
Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises	%
Textile	8	23.5
Métallurgie	4	11.8
Equipements industriels	6	17.6
Conseil	3	8.8
Ingénierie	2	5.9
Mécanique	2	5.9
Chimie	1	2.9
Papier	1	2.9
Plastique	1	2.9
Caoutchouc	1	2.9
Transport routier	1	2.9
B.T.P.	1	2.9
Electronique	1	2.9
Informatique	1	2.9
Divers (diversifiée)	1	2.9
Total	34	100

Persuadés que derrière la notion de secteur économique il y a des disparités multiples tant sur les plans macro-économique et industriel qu'au niveau des dimensions perceptuelles et organisationnelles, nous avons essayé d'analyser les propos auto-identificateurs des acteurs interviewés pour les répartir ensuite en fonction de leurs métiers (voir Tableau X-2, ci-après). Ainsi, sur les 34 cas analysés dix entreprises (soit 30 %) s'identifient par rapport à des processus de fabrication (métallurgie, équipements industriels, textile, informatique, plastique, caoutchouc, chimie, mécanique). Sept (soit 21 %) évoluent dans la distribution et le commerce de gros (revêtements muraux, articles de sports et de camping, matériel frigorifique, matériel et systèmes de bureau, équipements électriques, non-tissés à usage industriel et sanitaire, produits sidérurgiques et quincaillerie, produits électroniques et fourniture de construction et de bâtiment). Six

(soit 18 %) se définissent comme fabricants avec activité complémentaire la sous-traitance (textile, moulage de pièces mécaniques spéciales et prototypes, réalisation de produits nouveaux en plastique, usinage et soudage de tubes). Cinq (15 %) se qualifient de prestataires de services (ingénierie de B.T.P., de complexes industriels, services commerciaux pour entreprises, conseil en gestion et transports routiers). Trois (9 %) entreprises sont des prestataires de services et des fabricants en même temps (textile et publicité routière, produits informatiques et maintenance, édition de catalogues et conseils). Deux entreprises (6 %) se spécialisent de plus en plus dans la distribution (articles métalliques, articles électroniques de réception). Enfin, une entreprise (3 %) se définit comme fabricant avec comme activité principale la sous-traitance (ressorts toutes dimensions et crochets métalliques).

Tableau X-2 : Distribution des entreprises étudiées en fonction de leurs métiers.		
Métiers	Nbr. d'entreprises	%
Fabrication	10	29.4
Distribution et commerce de gros	7	20.6
Fabricant S/ traitant, activité complémentaire	6	17.6
Prestation de services	5	14.7
Fabrication et prestation de services	3	8.8
Distribution	2	5.9
Fabricant S/ traitant, activité principale	1	2.9
Total	34	100

⑤ Pour ce qui est du *nombre de produits et /ou services* proposés par les entreprises sélectionnées dans le cadre de notre étude, il varie entre 1 et 11. Cette distinction nous permet d'approcher empiriquement l'impact de cette variable sur le comportement décisionnel des cadres décideurs. En effet, l'extension verticale et /ou horizontale de cette variable entraînerait un changement perceptuel des degrés de

complexité¹⁴³, de risques¹⁴⁴, d'ambiguïté et/ou d'incertitude au niveau des environnements dans lesquels les cadres décideurs opèrent. Avec l'accroissement du nombre de produits et /ou de services les référentiels des cadres décideurs changent puisque le nombre d'acteurs, la masse d'informations utiles à la prise de décision ainsi que sa fiabilité perçue et ses coûts (en argent et en temps) varient considérablement. De plus, la nature des risques (liées au(x) nouveau(x) produit(s) et /ou service(s)) ainsi que d'autres niveaux d'incertitudes viennent altérer les cartes cognitives des cadres décideurs et imprégner leurs modes de raisonnement et d'action.

⑥ Le *nombre d'unités de production et /ou de distribution* appartenant à une même entreprise et *géographiquement distinctes* est aussi une variable contextuelle pertinente pour la recherche sur les modes de raisonnement et d'actions des dirigeants d'entreprises. Nous pensons que ceux évoluant dans des structures constituées de plus d'une unité de production et /ou de distribution géographiquement distincte ont une tendance au qualitatif plus importante que les autres. Probablement, leurs perceptions des caractéristiques environnementales sont plus complexes ; qui tolèrent l'imprévisible, les risques et les paradoxes. De même, la complexité de leurs systèmes de représentation (à la base de toute perception, interprétation et intégration des stimulus) changeraient avec la croissance géographique de leurs entreprises, attendu que d'autres facteurs socio-politico-économiques et relationnels viendraient modifier leurs configurations environnementales. Notamment, lorsqu'il s'agit de franchir une étape vers l'internationalisation ou une délocalisation partielle, les repères (les acteurs, les normes, les espaces et les cultures) changent et les modèles habituellement utilisés deviennent insuffisants, sinon obsolètes.

¹⁴³ Rappelons à ce niveau les travaux de CHILD (1972, op. cit.), de OSBORN et HUNT (1974 op. cit.) qui associent la complexité environnementale au nombre des activités de l'entreprise et leur hétérogénéité. Plus elles sont nombreuses et importantes, plus l'environnement est complexe.

¹⁴⁴ HENDERSON, J. C. et NUTT, P. C. (1980), op. cit.

Nous avons essayé, en tenant compte de l'étendue géographique de l'évolution des entreprises étudiées, de voir si des indices de relations causales existaient entre les styles de décision des dirigeants interviewés et le nombre d'établissement composant leurs entreprises. Malheureusement, nous ne disposons pas d'une quantité suffisante de données empirique pour pouvoir tester cette hypothèse et en tirer une conclusion pertinente pour la suite de notre recherche.

Tableau X-3 : Distribution des entreprises étudiées en fonction de l'évolution moyenne du nombre d'unités de production et /ou de distribution géographiquement distinctes.								
	Nbr. Unités Distribution.		Nbr. d'Entreprises		Nbr. Unités Production		Nbr. d'Entreprises	
5 premières années	0		28		0		5	
	1		4		1		21	
	2		1		2		7	
	3		1		3		1	
Période	80/85	86/90	91/95	96/*	80/85	86/90	91/95	96/*
Evolution moyenne								
Négative	1	0	0	0	0	2	8	11
Stable	28	29	26	19	20	21	18	11
Positive	5	5	8	15	14	11	8	12

*Estimation qui pourrait influencer des décisions qui seront prises ultérieurement (1996/2000).

Toujours concernant l'étendue géographique des entreprises, pour déléguer des pouvoirs, coordonner des opérations, motiver et encourager des initiatives, contrôler et évaluer les résultats d'une (ou un ensemble de) décision(s) prise(s) à distance ou sur place - pour tout ça et rien que ça - un cadre décideur aurait besoin d'une quantité incalculable d'informations et un temps d'analyse qui dépasse de loin les longues journées qu'il passe sur les lieux de son travail. Ses réponses, face à la complexité et

l'incertitude environnementales, aux risques stratégiques et financiers et à l'ambiguïté des messages et signaux qu'il reçoit quotidiennement, contiennent des enseignements sur l'efficacité des modes conjecturaux de prise et mise en œuvre de décisions importantes non-programmées.

⑦ Le *nombre de concurrents directs* est le nombre d'acteurs occupant les mêmes segments de marché et/ou proposant les mêmes produits et/ou services que l'entreprise unité d'analyse. Il varie dans le cadre de notre étude entre 3 et 521 entités concurrentes. Nous pensons que des dirigeants évoluant dans un environnement perçu comme étant "saturé" n'approcheraient pas les problèmes liés à la concurrence de la même façon que d'autres. Les allocations en temps et en argent, la quantité et la fiabilité des traitements d'informations jugées nécessaires aux décideurs pour affiner leurs analyses et donner un sens à leurs actions dépendraient aussi de leurs perceptions du nombre de concurrents. Ceci dit, une distinction est faite au niveau de notre étude dans le but de pouvoir apprécier la nature de la relation entre le mode de décision et la perception du nombre de concurrents. Le nombre de *concurrents réels* pourrait être différent du nombre de *concurrents visibles* et *directs* (voir Annexe n°5). En effet, une simple comparaison entre les chiffres fournis par le KOMPASS (le nombre de *concurrents visibles* ; présents sur le même segment de marché) et ceux fournis par nos interviewés (*concurrents directs*) laisserait penser que chaque décideur a ses propres points de repères, au-delà d'une vision générale de la concurrence. La distinction qu'ils font entre concurrents visibles et concurrents directs rejoint la notion de *concurrent principal*, c'est-à-dire le (ou les) concurrent(s) qui intervient(nent) directement dans la décision finale d'une entreprise, par leur prise en compte dans « les calculs ». L'analyse des différentes composantes de cette variable nous servira, avec d'autres variables bien sûr, pour notre esquisse typologique concernant les modes de décision dans les organisations.

⑧ La variable *appartenance à un groupe* économique, industriel, financier ou autres formes juridico-économiques de concentration nous semble aussi pertinente pour la recherche sur les processus de prise et mise en œuvre de décision, en général, et les processus engagés lors de décisions importantes non-programmées, en particulier.

Tableau X-4 : Répartition des entreprises étudiées en fonction de leur appartenance ou non à un groupe économique.

Appartenance à un groupe	Nombre d'entreprises	%
Oui	22	64,7
Non	12	35,3
Total	34	100

Le groupe, à travers les liens économiques, financiers et juridiques qu'il tisse entre les entreprises qui le forme, est un lieu d'échange d'informations et d'expériences entre des dirigeants et des collaborateurs opérant dans des secteurs économiques différents et porteurs de logiques diverses. Au fil du temps, ces liens se transforment en réseaux d'échanges, d'alliances et/ou de luttes. Puis, d'une manière ou d'une autre, les dirigeants finissent par "partager" des idées, des outils, des recettes et affectent mutuellement les niveaux de perception, de traitement et d'interprétation des caractéristiques générales de leurs environnements. Des mythes, des certitudes des représentations collectives naissent, s'élaborent, s'intègrent et s'affinent à travers les discussions, les échanges et/ou les résultats auxquels ils donnent lieu (ou sont sensés donner lieu) alors que d'autres se voient de plus en plus délaissés et finissent par se désintégrer.

2. Les profils des dirigeants interviewés :

Nous nous sommes attachés tout au long de notre dissertation théorique à une conceptualisation considérant les dirigeants d'entreprises, entre autres, comme étant à l'origine de phénomènes de diversité et de différenciation comportementales des firmes. Vecteurs à la fois attracteurs et dissipateurs d'informations, de ressources et de valeurs, à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs organisations, c'est de la qualité de leurs échanges que dépendent vraisemblablement des aspects évolutifs de leurs entreprises. Plus précisément, dans le cadre de notre étude leur rôle s'apprécie à travers les différentes manières avec lesquelles ils s'aperçoivent des changements, les interprètent, les traitent et enfin, les incorporent sous forme de pratiques et de choix organisationnels. Certes, les différences individuelles d'ordre psychologiques ; liées à la personnalité du dirigeant, sont extrêmement complexes à étudier et à élucider. Mais d'autres éléments relatifs à ses comportements décisionnels et à ses préférences stylistiques le sont moins et peuvent nous renseigner sur des aspects quantifiables, donc empiriquement vérifiables. Parmi ces éléments nous nous sommes focalisés sur quelques dimensions :

❶ En allant dans le même sens que A. LAVALLEE¹⁴⁵ quand il souligne que *« le gestionnaire développe une aptitude à conjecturer, à construire des scénarios possibles pour des situations où les données objectives sont déficientes, alors qu'il est néanmoins contraint à l'action ... il passe d'un type de connaissance objective de la réalité (« tirée de l'objet ») à un type de connaissance construite de manière interactionniste et contextualisante »*, nous pensons que l'ancienneté d'un répondant comme dirigeant dans une entreprise objet d'étude ou « ancienneté managériale

¹⁴⁵ LAVALLEE (1996), op. cit., p. 72.

locale »; mesurée en nombre d'années d'exercice d'une fonction de décideur, de cadre supérieur ou aux commandes d'un poste à responsabilité au sein d'une entreprise (donnée), est d'une importance capitale dans le processus décisionnel. Quelques tableaux croisés assortis de mesures statistiques de type Gamma¹⁴⁶ nous aiderons à cerner le rôle de l'expérience managériale locale dans la perception, le traitement et l'incorporation de changements importants non-programmés.

Empiriquement, lorsque nous croisons « l'ancienneté managériale locale » avec « le niveau de perception des changements » (voir tableau croisé X-5, ci-dessous) nous constatons une corrélation négative (- 0.31) que nous interprétons comme une tendance au quantitatif qui diminue au fur et à mesure que le retour d'expérience managériale locale se fait sentir.

Tableau X- 5 : Distribution statistique croisée des variables « niveau de perception » et « ancienneté managériale locale ».

A N C I E N. L O C A L E	Niveau de perception						Cumul %	
		Intuition Persistante	Idée Générale	Données relativement précises	Données détaillées incomplètes	Données très détaillées		
12 ans et moins	4			7	1	12	35,3	
De 13 à 16 ans	9		3	1	1	14	41,2	
17 ans et plus	4	1	2	1		8	23,5	
Total cumulé	17	1	5	9	2	34		
% cumulé	50,0	2,9	14,7	26,5	5,9		100	

Plus les années passent et les événements se succèdent, moins est le besoin de recourir aux données détaillées et chiffrées pour décider - les travaux pionniers de H.

¹⁴⁶ Nous nous sommes servis des mesures d'association entre deux variables transformées à un niveau ordinal. Gamma est la probabilité que deux unités statistiques prises au hasard soient concordantes, moins la probabilité qu'elles soient discordantes, en supposant qu'il n'y pas d'ex aequo.

A. Simon confirment cet aspect des choses mais dans une autre logique. Dans notre cas d'étude, les valeurs absolues de la variable « ancienneté managériale locale » varient entre 2 et 23 ans, une dispersion importante qui nous a permis de tester la stabilité de notre constat. En effet, un regroupement automatique de la variable « ancienneté managériale locale » en trois classes égales croisé avec cinq niveaux ordonnés de la variable « niveau de perception » confirment une corrélation négative entre les deux variables. Les deux dernières colonnes du tableau X-5 illustrent nettement bien notre constat. Sur 12 processus décisionnels non-programmés menés par des dirigeants ayant entre 0 et 12 années d'ancienneté managériale locale 8 (67 %) ont été déclenchés par des données précises, voire très précises. Alors que pour les managers les plus expérimentés localement, nous avons relevé que sur 22 décisions non-programmées 14 (63 %) ont été déclenchées par des intuitions, voire des intuitions persistantes.

Par ailleurs, les interactions de la variable « ancienneté managériale locale » avec celles permettant de décrire les comportements décisionnels analysés ; c'est-à-dire « le degré de structuration de la décision finale », nous avons noté que le coefficient de corrélation est de l'ordre de - 0.26. Certes, ce coefficient est faible mais son signe révèle une relation forte intéressante. Ceci est dans la mesure où cette relation nous laisse supposer que la tendance à la structuration décisionnelle diminue, elle aussi, avec l'expérience dans l'entreprise. Le regroupement automatique en trois classes égales et leur croisement avec cinq niveaux ordonnés de structuration décisionnelle donnent un coefficient de corrélation nettement supérieur au premier (- 0.33) mais il perd en significativité (voir tableau X-6, ci après).

Tableau X- 6 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration décisionnelle » et « ancienneté managériale locale ».								
A N C I E N. L O C A L E		Degré de structuration décisionnelle					Cumul	%
		Très peu structurée	Peu Structurée	Moyennement structurée	Assez structurée	Très structurée		
	12 ans et moins	2	2	1	3	4	12	35,3
	De 13 à 16 ans	5	6			3	14	41,2
	17 ans et plus	4	2		1	1	8	23,59
	Total cumulé % cumulé	11 32,4	10 29,4	1 2,9	4 11,8	8 23,5	34	100

La mesure d'association Gamma appliquée aux données brutes du tableau croisé X-6 est significative à moins de 3 % de marge d'erreur. Cela dit, sans prétendre à une quelconque généralisation hâtive bien évidemment, nous ne risquons pas gros en disant que les tendances à la formalisation décisionnelle face aux problèmes non-programmés baissent au fur et à mesure que le manager gagne en expérience locale. Cela serait dû au cumul d'informations nécessaires au dirigeant pour s'élaborer une configuration cognitive durable de son entreprise ainsi que de son environnement. Une fois établie, nous pensons que cette configuration intervient sous forme d'intuition, de conviction intime, de conjecture lors d'une situation de prise de décision.

② La persistance décisionnelle du dirigeant ; le fait de persister sur des choix qui ne donnent pas les résultats escomptés en temps voulu, se révèle comme une variable importante pour comprendre les processus décisionnels impliqués dans des situations non-programmées. Les travaux de B. FORGUES (1993), BROCKNER (1992) et de STAW (1981 et ali. 1989) sur l'escalade des engagements ainsi que l'auto-justification, par référence à la théorie de la dissonance cognitive de FESTINGER 1956, démontrent que « plus le décideur refuse d'admettre ses erreurs, plus il aura tendance à

persister dans son engagement. » Le tableau croisé X-7 (ci-après) montre que sur 9 décideurs se déclarant comme « très peu persistants » sur les solutions qui ne produisent pas les résultats souhaités en temps voulu, 6 (soit 66 %) perçoivent les changements à partir de données détaillées. De l'autre côté de la matrice, nous avons 63 % des « très persistants » qui perçoivent les changements non-programmés d'une manière intuitive. Statistiquement parlant, nous avons une corrélation négative (- 0,33) significative entre « la persistance décisionnelle » des dirigeants et « le niveau de perception » de changements non-programmés. La probabilité d'association (Gamma) appliquée au tableau croisé X-7 est significative aux alentours de 5 % de marge d'erreur. Ce constat va de soit avec les résultats obtenus par C. R. SCHWENCK et I. M. DUHAIME¹⁴⁷ sur l'escalade des engagements et les biais cognitifs qui accompagnent certaines décisions.

Tableau X-7 : Distribution statistique croisée des variables « niveau de perception » et « persistance décisionnelle ».

P E R S I S T A N C E		Niveau de perception					Cumul %	
		Intuition Persistante	Idee Générale	Données relativement précises	Données détaillées incomplètes	Données très détaillées		
	Très peu persistant	3			6		9	26,5
	Moyen	1			2		3	8,8
	Très persistant	13	1	5	1	2	22	64,7
	Total cumulé	17	1	5	9	2	34	
	% cumulé	50,0	2,9	14,7	26,5	5,9		100

Pour ce qui est du croisement de la variable « persistance décisionnelle » et « degré de structuration décisionnelle » (tableau X-8, ci-après), nous avons noté une tendance relativement élevée à la structuration des décisions non-programmées chez les

¹⁴⁷ SCHWENCK C. R. & DUHAIME M. I. (1985) op. cit.

« très peu persistants » (67 %). Alors que chez les dirigeants que nous qualifions de « très persistants » nous avons relevé une tendance à la structuration décisionnelle relativement faible (72 %). Le coefficient de corrélation (Rho de Spearman) confirme une liaison négative (- 0.32) significative entre ces deux variables.

Tableau X- 8 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration décisionnelle » et « persistance décisionnelle ».

P E R S I S T E N C E		Degré de structuration décisionnelle					Cumul %	
		Très peu structurée	Peu Structurée	Moyennement structurée	Assez structurée	Très structurée		
	Très peu persistant	2	1		3	3	9	26,5
	Moyen	1				2	3	8,8
	Très persistant	8	9	1	1	3	22	64,7
	Total cumulé	11	10	1	4	8	34	
	% cumulé	32,4	29,4	2,9	11,8	23,5		100

③ La formation de base des dirigeants semble jouer un rôle extrêmement important dans les processus décisionnels impliqués dans les situations non-programmées. Cette importance est nettement visible à deux niveaux.

Tout d'abord, au niveau des différentes manières de percevoir des changements non-programmés nous constatons que chez les « Techniciens » 10 événements importants sur 13 (soit 77 %) ont été perçus d'une manière très intuitive. Alors que chez les « Généralistes » cette proportion ne dépasse pas les 38 %, le parcours de données détaillées (voire très détaillées) s'avère un bon indicateur de changements non-programmés pour 48 % de cette même catégorie.

Tableau X-9 : Distribution statistique croisée des variables « niveau de perception » et « formation de base du dirigeant ».

F O R M A T I O N		Niveau de perception					Cumul	%
		Intuition Persistante	Idée Générale	Données relativement précises	Données détaillées incomplètes	Données très détaillées		
Générale		6	1	3	7	2	19	55,9
	Professionnelle	1		1			2	5,9
	Technique	10		1	2		13	38,2
	Total cumulé % cumulé	17 50,0	1 2,9	5 14,7	9 26,5	2 5,9	34	100

Si nous admettons que la variable « formation de base » est de type ordinal, puis qu'il s'agit bel et bien d'un degré de spécialisation, la probabilité d'association entre elle et la variable « niveau de perception » est significativement forte (à 4 % de marge d'erreur). Quant au coefficient de corrélation (de Spearman) il est négatif (- 0.43 à 1 % de marge d'erreur). Cependant, il est imprudent de conclure dans le sens de cette relation. Nous pensons que la maîtrise du qualitatif *versus* les soucis de la quantification chez les généralistes, et les soucis du qualitatif *versus* la maîtrise du quantitatif chez les techniciens, sont à l'origine de la dite relation. Autrement dit, à force de focaliser son attention sur des aspects qualitatifs, le dirigeant technicien recourt instinctivement à ce qu'il a pu mémoriser. D'ailleurs, sur 13 décisions non-programmées prises par des dirigeants issus d'une formation technique, 10 (soit 77 %) avaient été élaborées sur la base de pressentiments et au feeling (voir tableau X-10, ci-après).

Tableau X- 10 : Distribution statistique croisée des variables « source d'information » et « formation de base du dirigeant ».

F O R M A T I O N		Sources d'information					Cumul	%
		Spécialistes Externes	Spécialiste Internes	Démarche Analy. Indiv.	Intuition Persistante	Non identifiées		
Générale		8	4	1	6		19	55,9
	Professionnelle	1			1		2	5,9
Technique			2	3	7	1	13	38,2
	Total cumulé % cumulé	9 26,5	6 17,6	4 11,8	14 41,2	1 2,9	34	100

Remarquons que le recours aux spécialistes (internes et/ou externes) de la collecte et du traitement d'information est plus important chez les dirigeants ayant une formation de base générale (63 %) que chez les techniciens. Précisons que la probabilité d'association entre ces deux variables est significative à moins de 5 % de marge d'erreur.

④ La nature des arguments développés par un dirigeant d'entreprise pour justifier ses performances décisionnelles ou ses tendances argumentatives face à un échec décisionnel à caractère non répétitif - le cas des décisions non-programmées en est un - est une variable préférentielle particulièrement intéressante à examiner pour comprendre les mécanismes des décisions conjecturales. Ainsi, notre étude recense deux types d'arguments face à l'échec d'une décision non-programmée. Une première "catégorie" de dirigeants attribue leurs échecs décisionnels à l'imperfection de la décision elle-même (53 %) ; allant d'une perception biaisée ou incomplète du problème à résoudre jusqu'à une mise en œuvre mal gérée de la décision. Alors que les 47 % restants sont persuadés que la chance, le hasard et/ou les éléments incontrôlables de leurs environnements y sont pour beaucoup. Nous avons essayé, à des fins exploratoires,

de croiser la variable « nature de l'argumentation » avec d'autres variables caractérisant les dirigeants interviewés afin de repérer des associations statistiquement significatives pour notre recherche sur le profil de dirigeants ayant recours aux modes conjecturaux de décision.

Le tableau croisé X-11, ci-après, révèle une association très significative (0.74 à moins de 1 % de marge d'erreur)¹⁴⁸ entre « la tendance persistante des dirigeants » et « la nature de leurs arguments ». Cela étant, nous sommes amenés à avancer qu'un dirigeant très persistant sur les choix qui ne donnent pas les résultats recherchés en temps voulu ait une forte tendance à justifier un éventuel échec décisionnel face à un problème non-programmé par la chance et le hasard. Dans notre cas d'étude, ils sont 90 % à le confirmer parmi les dirigeants qui se réfèrent à une telle argumentation. De l'autre côté de la matrice, ils sont de l'ordre de 80 % parmi les « très peu persistants » qui justifient l'échec décisionnel par l'imperfection de la décision.

<i>Tableau X-11 : Distribution statistique croisée des variables « nature de l'argumentation » et « persistance décisionnelle »</i>					
P E R S I S T A N C E	Nature des arguments				
		Imperfection	Hasard & Chance	Cumul %	
	Très peu persistant	9		9	26,5
	Moyen	1	2	3	8,8
	Très persistant	1	21	22	64,7
Total	11	23	34		
%	32,4	67,6	100		

¹⁴⁸ Nous nous sommes servis des mesures de liaison Lamda et Goodman & Kruskal Tau pour évaluer la relation proportionnelle de l'erreur. Ces mesures de liaison nous indiquent la réduction de l'erreur lorsque les valeurs de la variable explicative servent à prévoir les valeurs de la variable expliquée. Une valeur égale à 1 signifie que la variable explicative prévoit parfaitement bien la variable expliquée.

Ce constat ne peut avoir de réelle signification et être pris en considération dans notre analyse que si nous le complétons par la distribution de deux autres variables : « le style de décision » et « la performance décisionnelle » des dirigeants. En effet, sur les neuf (09) dirigeants que nous qualifions de « très peu persistants » et qui ont une forte tendance à expliquer leur échec par l'imperfection de leur décision nous en avons cinq (05) dont les préférences stylistiques sont typiquement analytiques ; c'est-à-dire que leurs démarches décisionnelles sont marquées par la séquentialité algorithmique, la quantification et une forte tendance à la formalisation (voir tableau X-12). D'où cette interrogation que nous sommes tentés de formuler comme suit : la persistance décisionnelle ne serait-elle pas une des caractéristiques des styles conjecturaux de décision ? L'étroitesse de nos observations ne nous permet pas de répondre avec certitude par l'affirmatif. Cependant, des mesures de liaison de type Goodman et Kruskal Tau révèlent une légère relation (0.13) entre les variables « nature de l'argument » et « style de décision » significative au seuil conventionnel des 5 % de marge d'erreur.

Tableau X-12 : Distribution statistique croisée des variables « nature de l'argumentation » et « style de décision »						
S T Y L E de D É C I S I O N	D E C I S I O N	Nature des arguments			%	
		Conjectural	Imperfection	Hasard & Chance		Cumul
		Analytique				
		Total				
		6	20	26	76,5	
		5	3	8	23,5	
		11	23	34	100	
		32,4	67,6			

L'analyse gagne en profondeur quand nous essayons de croiser la variable « nature des arguments » développés par les dirigeants pour justifier leurs échec décisionnels et la variable « performance décisionnelle ». Cette dernière étant mesurée par référence à la proportion de décisions menées à terme avec succès. Les mesures

d'association appliquées aux dites variables et dont la distribution statistique est résumée par le tableau X-13 indiquent une légère relation (0.12) significative à 5 %.

<i>Tableau X-13 : Distribution statistique croisée des variables « nature de l'argumentation » et « performance décisionnelle »</i>					
P E R F O R M. D E C I S	Moins de 50 %	Nature des arguments			
		Imperfection	Hasard & Chance	Cumul %	
			4	2	6 17,6
		50 % et Plus	7	21	28 82,4
	Total	11 32,4	23 67,6	34 100	

En effet, aux vues des résultats statistiques obtenus grâce à la distribution croisée mentionnée ci-dessus, nous sommes amenés à penser qu'une performance décisionnelle relativement élevée est, dans 68 % des cas observés, accompagnée d'une tendance individuelle à intégrer la complexité des phénomènes auxquels ils sont affrontés. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'un dirigeant dont le style de décision est conjectural ; c'est-à-dire peu enclin au perfectionnisme de ses décisions. C'est ce qui explique aussi leur persistance sur les choix qui ne réalisent pas les objectifs souhaités en temps voulu.

3. Les types d'événements / types de décisions :

❶ Le Tableau X-14, ci-après, regroupe les types d'événements que nous avons pu analyser et à propos desquels nous avons pu obtenir des informations fiables relatives aux modes de raisonnement et d'action manifestés par les dirigeants pour y faire face. Rappelons à ce niveau que nous avons déjà explicité la logique de regroupement des événements présentés ci-après (voir chapitre IX, page 393).

Tableau X-14 : Distribution des entreprises étudiées en fonction de l'appartenance sémantique des événements analysés.		
Types d'événements	Nbr. d'entreprises	%
Concurrentiel	10	29.4
Clients	9	26.5
Organisationnel	4	11.8
Technologique	5	14.7
Financier	3	8.8
Fournisseurs	3	8.8
Total	34	100

Pour effectuer un tel regroupement, nous nous sommes inspirés des travaux de Paul NUTT qui, rappelons-le, aborde la problématique des styles de décision dans les organisations avec une vision cognitive¹⁴⁹. Concrètement, ce chercheur nous propose un regroupement des décisions par nature des problèmes auxquels les processus de décisions sont rattachés¹⁵⁰. Ainsi il opère cinq catégories de décisions (Tableau X-15, ci après) :

Tableau X-15 : Regroupement thématique et /ou fonctionnel de décisions.	
Source : P. NUTT (1997, op. cit., p.46)	
Customer-related	Service/product Marketing
Organizational Policy	Planning Equipment Purchases Restructuring Mergers
Finance	Financial Management
Personnel	Personnel Policy
Other Administrative	Space Renovation Data Processing Construction Public relations

¹⁴⁹ Cf. HANDERSON J. C. & P.C. NUTT (1980) op. cit.

¹⁵⁰ Cf. NUTT P. (1997) op. cit., p. 46.

Bien entendu, nous avons adapté cette proposition aux besoins de notre recherche car il ne s'agit pas de classer des décisions mais plutôt des événements. Par conséquent, nous avons rattaché chaque événement à une thématique qui ressort d'un lien sémantique et/ou fonctionnel plausible. Etabli consciemment ou inconsciemment par des interviewés avertis, ces liens traduisent de façons expressives et développées des *dimensions perceptives* et nous permettent d'établir une sorte de pré-classification thématique des situations empiriques rencontrées dans le cadre de notre étude.

Ainsi, nous désignons par *événement technologique* une situation importante non programmée venant affecter les choix technologiques de l'entreprise ; notamment, ses procédés de fabrication. Le cas de FAB-22, une petite entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de linge de maison, qui a vécu des transformations technologiques notables en l'espace de cinq mois seulement après le retour de son dirigeant d'un voyage à l'étranger. L'idée de départ est née, au cours de ce voyage, d'une discussion avec l'un de ses clients étrangers. Elle consiste à effectuer des acquisitions en matériels de production pour pouvoir produire des tissus d'ameublement assortis avec le linge de maison et, ainsi, compléter la gamme de produits commercialisés (difficilement). Si l'idée en tant que telle s'avérait « *très intéressante* », les problèmes liés au financement des acquisitions paraissaient insurmontables. C'est dire que l'entreprise affichait une forte baisse de son chiffre d'affaire, une moyenne sur cinq années d'exercice de -26 %, un endettement jugé « *très élevé* » par sa direction, un banquier généraliste qui ne cherchait pas à examiner l'originalité de l'idée et un climat économique morose pour le textile en particulier. Dès lors, la décision de chercher un « *vrai partenaire* » ; pas trop « *gourmand* » ni « *trop méfiant* », commençait à creuser son chemin. Le client étranger fut ce partenaire avec une autre entreprise naissante. Résultats, depuis le début des années 1990, FAB-22 réalise une progression régulière de son chiffre d'affaires de 20 %, avec un Prix honorifique pour récompenser ses efforts à l'exportation.

Par *événement organisationnel*, nous entendons des situations non-programmées engendrant une série de modifications notables au niveau de la structure organisationnelle de l'entreprise ; une déviation importante durable des flux informationnels, des processus d'allocation de ressources et/ou de la répartition du pouvoir entre les acteurs de l'entreprise¹⁵¹. Prenons pour exemple le cas de SER-20, une entreprise spécialisée dans le conseil en communication, fondée par deux associés partageant la passion de la photo et de la création publicitaire et qui, six années après sa création, s'est trouvée confrontée à de « *sérieux problèmes d'organisation* ». En fait, SER-20 était pendant ses six premières années une entreprise bicéphale ; deux légitimités artistiques, managériales et financières distribuaient les rôles, dictaient les missions et disposaient de prérogatives suprêmes sans problèmes apparents. Puis, vint la crise, qui toucha la publicité et les studios de création, comme pour mettre à l'épreuve le système de gestion collégiale de l'entreprise. Des conséquences négatives et des dysfonctionnements organisationnels lourds de conséquences ont été détectés. Entre autres, les interférences entre les décisions managériales furent désignées par le cabinet de conseil comme étant à l'origine des performances décroissantes de SER-20. La collégialité managériale de plus en plus critiquée, autant par les deux associés que par leurs partenaires économiques et financiers, les germes d'un désaccord profond commencèrent à se faire sentir et la séparation s'imposa entre les deux passionnés complices fondateurs de SER-20. Cependant, le problème qui fut à l'origine organisationnel se transforma en casse-tête financier et artistique : comment compenser le départ d'un des deux associés ? « *Par une autre association de même genre* », décida le dirigeant restant. Mais cette fois-ci le managérial prime sur le passionnel. Clairement, la logique du dirigeant restant à SER-20 avait changé, la passion de la photo et de la publicité avaient cédé un « *peu* » de place au profit des affaires et du commerce. Depuis, d'autres associés (neuf en tout) ont rejoint, à intervalle de temps restreint (huit ans), le

¹⁵¹DOW G. K. (1988), op. Cit., p. 53.

noyau dur de SER-20 pour former un groupe hautement spécialisé dans la communication audiovisuelle, institutionnelle et financière ainsi que la promotion des ventes, le mécénat, le marketing directe et l'édition publicitaire. L'année de séparation des associés fondateurs est baptisée par le personnel de SER-20, « *année du grand changement* ».

Un *événement concurrentiel* désigne une situation importante non programmée caractérisée par la centralité d'un (ou de plusieurs) concurrent(s) dans la décision finale de l'entreprise. La suppression de la TRO (Tarification Routière Obligatoire) et l'entrée de certaines compagnies Est-européennes de transport routier en concurrence ont constitué et constituent toujours pour les transporteurs français des enjeux concurrentiels lourds de conséquences. C'est le cas pour SER-24, une entreprise de transport routier de charges isolée, dont la dirigeant, bien avant la suppression des frontières et de la TRO, avait entamé une réflexion visant à « *optimiser la gestion* » de son entreprise. Visionnaire et pragmatique, ce dirigeant présente la particularité d'avoir pré-identifié les deux problèmes dont beaucoup de transporteurs routiers souffrent aujourd'hui : le retour à vide et le temps de chargement et de déchargement. Le temps venu, il confia ses problèmes à un spécialiste externe intimement lié au développement de son affaire. La mission étant (1) rationaliser la gestion quotidienne de l'entreprise : informatisation des affectations des chauffeurs, des durées de transport, de la consommation de carburants, des salaires et de la facturation et (2) adapter la structure productive de SER-24 : équipement multi-charges pour éviter le retour à vide et optimiser le voyage, équipement pour réduire les temps de chargement et de déchargement, extension des entrepôts-relais et enfin (4) rechercher des partenaires dans toutes les régions de France. Le résultat d'une vision à première vue coûteuse et risquée est que SER-24 bénéficie d'une progression régulière dans son chiffre d'affaires avoisinant 42 %, ses effectifs connaissent une amélioration moyenne de 13 % et continue son développement avec la création de deux structures filialisées.

Par *événement-client*, nous désignons la centralité des aspects marketing, du SAV et/ou des relations avec les gros clients et les donneurs d'ordre dans un processus décisionnel. Ainsi, intéresser un gros client potentiel, voire gagner sa confiance, suite à une simple et heureuse rencontre qui s'est déroulée à la marge d'une journée interprofessionnelle ou réunion de travail organisée par une chambre consulaire ou autres organismes de ce genre, est un événement-client. De même, la détérioration de relations commerciales et/ou perte d'un client important, par exemple, sont considérées ici comme étant des événements-client. Prenons pour illustrer notre regroupement thématique événement-client le cas de FST-32, une entreprise sous-traitante de moyenne dimension, spécialisée dans le traitement de métaux non ferreux, réalisant 67 % de chiffre d'affaires avec trois principaux clients et qui, après avoir reçu la visite de représentants-qualité d'un de ses donneurs d'ordres pour un audit-client (régulier, 2 fois par an), s'est trouvée dans une situation difficile¹⁵². En fait, après seize années de fidélité, dont neuf sous forme d'un partenariat contractuel, le principal donneur d'ordre (37 % du C. A. de FST-32) avait décidé de réduire progressivement le volume de ses échanges avec FST-32. A l'origine, les représentants-qualité du client principal avaient constaté des « *anomalies persistantes* ». Dès lors, le problème de FST-32 était de convaincre son donneur d'ordre de sa bonne foi et de rétablir la confiance qui régnait entre les deux.

Par ailleurs, si les critères d'appartenance sémantique et/ou fonctionnel des événements analysés nous ont aidé à identifier des "pôles d'attraction" ou des acteurs environnementaux, qui semblent *a posteriori* être déterminants dans la dynamique de telle ou telle entreprise à tel ou tel moment de son existence, ils (les critères) demeurent insuffisants pour nous fournir une quelconque idée sur les modes de décisions développés par les cadres décideurs pour faire face à ces événements. Nos analyses sur les processus décisionnels engagés par les 34 dirigeants que nous avons pu rencontrer

¹⁵²FST-32 n'est pas un cas unique. Nous avons dans notre fichier de données brutes trois autres cas similaires. FAB-29 (27% de son CA avec 3 principaux clients), FAB-30 (17 %) et DCG-33 (7 %).

nous ont fourni un peu plus d'informations sur l'importance des conjectures dans la perception, l'interprétation, le traitement et la mise en œuvre des solutions approuvées.

② Quant au niveau de perception des événements rencontrés par les 34 dirigeants d'entreprises qui forment notre champ d'observation, nous avons tenu compte, pour les traitements statistiques de l'ensemble des entretiens, de trois batteries de variables : (a) les niveaux objectifs (C.A. et part de marché, notamment) et relationnels (relation avec les principaux clients, fournisseurs, financiers et/ou partenaires internes), (b) le degré de lucidité des éventuelles conjectures et enfin, (c) les sources d'information que nous supposons être en amont des processus conjecturaux de décision et que les dirigeants utilisent consciemment ou inconsciemment pour développer leur capacité conjecturale (voir annexe n°1, G- 78, G-79, G-80).

(a) En ce qui concerne le premier point, sans prétendre ici à une quelconque généralisation¹⁵³, l'analyse de six tableaux croisés dont nous avons retenu trois (voir tableaux croisés de X-16, X-17 et X-18 ci-après) révèle que l'importance d'un événement de type concurrentiel est globalement pressentie à partir d'informations sur le chiffre d'affaires, de relations avec les clients, et/ou de fluctuation de la part de marché. La réciproque est toujours vraie dans la mesure où les coefficients de corrélation¹⁵⁴ sont respectivement significatifs (0,59 ; 0,48 ; 0,50) à moins de 5 % de marge d'erreur. Ainsi, bien que la taille de nos observations fasse défaut, nous sommes amenés à penser qu'une proportion non négligeable parmi les dirigeants ayant vécu des changements non programmés suite à des événements importants ont pu constater ou percevoir avec lucidité l'importance des changements qui s'annonçaient soit au niveau

¹⁵³Le nombre d'observations n'étant pas suffisamment important (n=34), il devient très risqué d'avancer des résultats de Tests statistiques nous permettant de nous prononcer avec une certitude statistique conventionnelle sur les liens qui pourraient exister entre la nature des événements et le niveau de leur perception. Toutefois, des analyses de type variance multifactorielle simple ainsi que des tests non paramétriques nous aideront à émettre quelques suggestions quant à la présumée relation.

de leurs relations avec les clients (70,6 %) soit au niveau des repères commerciaux de type chiffres d'affaires (61,8 %) ou encore au niveau des fluctuations enregistrées par leur part de marché (52,9 %).

Tableau X-16 : Distribution statistique croisée des variables « qualité de perception des changements » et « Type d'événements » à travers « Chiffre d'affaires ».

		Qualité de la perception			
		Aucune constatation	Constatation Moyenne	Constatation Evidente	Cumul et %
E V E N E M E N T	Organisationnel	3		1	4 11,8
	Technologique	1	1	3	5 14,7
	Financier	3			3 8,8
	Fournisseur	3			3 8,8
	Client	1		8	9 26,5
	Concurrent	1		9	10 29,4
	Total cumulé % cumulé	12 35,3	1 2,9	21 61,8	34 100

Tableau X-17 : Distribution statistique croisée des variables « qualité de perception des changements » et « Type d'événements » à travers « Relation Clients ».

		Qualité de la perception			
		Aucune constatation	Constatation Moyenne	Constatation Evidente	Cumul et %
E V E N E M E N T	Organisationnel	2		2	4 11,8
	Technologique			5	5 14,7
	Financier	2	1		3 8,8
	Fournisseur	1	1	1	3 8,8
	Client	1		8	9 26,5
	Concurrent	1	1	8	10 29,4
	Total cumulé % cumulé	7 20,6	3 8,8	24 70,6	34 100

¹⁵⁴ Précisons qu'il s'agit du coefficient de corrélation de Spearman, adapté aux données d'intervalle.

Tableau X-18 : Distribution statistique croisée des variables « qualité de perception des changements » et « Type d'événements » à travers « Part de marché ».

E V E N E M E N T	Qualité de la perception			
	Aucune constatation	Constatation Moyenne	Constatation Evidente	Cumul et %
Organisationnel	2	1	1	4 11,8
Technologique			5	5 14,8
Financier	1	1	1	3 8,8
Fournisseur	3			3 8,8
Client	3	2	4	9 26,5
Concurrent	2	1	7	10 29,4
Total cumulé	11	5	18	34
% cumulé	32,4	14,7	52,9	100

A ce niveau de notre analyse, il n'est pas de prudence de vouloir formuler une interprétation générale quant aux liens qui pourraient exister entre la nature des événements et le niveau de leur perception. Bien que nos suggestions soient formulées un peu plus loin dans ce chapitre, phase de vérification des hypothèses par des analyses multidimensionnelles appropriées, **nous sommes tentés d'avancer que la perception par un dirigeant d'un changement quelconque se fait à travers une variable de même nature que le changement lui-même.** D'où cette corrélation significative que nous avons relevée ci-dessus entre les trois niveaux de perception les plus identifiés par les dirigeants et que sont « Part de marché », « Chiffre d'affaires » et « Relation client ». Probablement, le degré d'implication des dirigeants y est pour quelque chose, mais les données pour le vérifier nous font cruellement défaut. En fait, il serait intéressant d'examiner l'importance du degré d'implication, pour une meilleure perception, à travers le pourcentage de temps consacré par chaque dirigeant à chaque activité et de voir si la qualité de la perception varie selon qu'il s'agit d'un changement ayant une relation avec l'activité la plus prépondérante ou non. Des techniques statistiques de type

ANOVA multifactorielle simple constituent des outils adaptés à ce genre de vérification d'hypothèses.

(b) Pour ce qui est du degré de lucidité conjecturale, communément appelé degré d'anticipation, le tableau X-19 (ci-après) nous laisse supposer que sur les 34 observations empiriques 23 décideurs (soit 68 %) « *sentaient* » que quelque chose d'important pour leurs entreprises allait se produire sans effort purement analytique de leur part (voir aussi Annexe n°5, distribution statistique de la variable DANTICIP). Seulement deux dirigeants (soit 6 %) révèlent qu'à l'origine de leurs « anticipations » il y a eu une démarche analytique approfondie (les entreprises FAB-4 qui dispose d'une structure interne spécialisée dans la collecte et le traitement de données et l'entreprise DCG-14 qui travaille avec un cabinet de conseil en gestion).

Tableau X-19 : Distribution des événements analysés en fonction des degrés d'anticipation des acteurs interviewés.		
	Nbr. d'événements	%
Intuition persistante	17	50.0
Idee générale et incertaine	1	2.9
Données relativement précises	5	14.7
Données détaillées et précises	9	26.5
Données très détaillées	2	5.9
Total	34	100

Toutefois, entre un pressentiment assimilé à « *une intuition persistante* » (50 %), « *une idée générale moins précise et incertaine* » (3 %), « *des données relativement précises ; avec une certaine ambiguïté* » (15 %), « *des données détaillées et quasi certaines* » (26.5 %) et enfin, « *des données très précises* » (6 %) nous avons toute une gamme de réponses. La diversité de ces dernières nous semble plutôt liée à la nature des

événements rencontrés, à l'expérience du dirigeant et à sa psychologie, à la durabilité de ses interactions avec les autres composantes de son environnement, qu'au simple hasard. En effet, si la dispersion des réponses n'est plus à démontrer, entre des dirigeants affirmant sans la moindre ambiguïté n'avoir pas pu établir des liens quantifiables entre les données qu'ils avaient et leurs convictions intimes (50 %) et ceux affirmant un recours systématique à l'analyse (séquentielle et rigoureuse), il en est autrement pour le reste. Nous pensons qu'au-delà d'une simple interchangeabilité sémantique les réponses situées entre les deux extrémités que sont « *l'intuition persistante* » et « *l'analyse de données très détaillées* » expriment des états d'esprit différents.

Tableau X-20 : Distribution statistique croisée des variables « type d'événements » et « degré d'anticipation ».

A N T I C I P A T I O N	Type d'événement								
	Organisationnel	Technologique	Financier	Fournisseur	Client	Concurrent	Cumul	%	
Intuition Persistante	2	2		2	7	4	17	50,0	
Idée Générale				1			1	2,9	
Données Relatives Précises	1				2	2	5	14,7	
Informations Détaillées	1	2	2			4	9	26,5	
Informations Très Détaillées			1				2	5,9	
Total cumulé	4	5	3	3	9	10	34		
% cumulé	11,8	14,7	8,8	8,8	26,5	29,4	100		

Remarquons que si pour des problèmes non-programmés de type financier ou technologique ce sont des informations détaillées quasi certaines (2/3) voir très détaillées et très complètes (1/3) qui déclenchent le processus décisionnel, les cas des événements-client et des événements organisationnels, quant à eux, ne sont pas aussi évidents. En effet, nous constatons que toute fluctuation comptable/financière enregistrée et transmise aux dirigeants constitue, sur le court ou moyen terme, une incitation à un comportement décisionnel. Par contre, quand il s'agit d'un événement-

client notre étude révèle que sur 9 situations non-programmées 7 sont identifiées d'une manière très intuitive. Toutes les entreprises ne disposent pas d'une base de données complètes sur leurs clients et encore moins sur leurs fournisseurs. Cela est d'autant plus vrai pour les petites et moyennes structures économiques. Nous pensons que des éléments qualitatifs tel que la personnalisation de la fonction commerciale, les contacts directs avec les principaux clients ainsi que leur fréquence et leur durabilité sont des moyens qui permettent aux dirigeants de développer leurs capacités conjecturales afin de remédier au manque de données quantitatives précises que nécessite l'analyse systématique.

(c) Pour ce qui est des sources d'informations susceptibles d'être à l'origine des processus conjecturaux dans le domaine du management, nous en avons recensé 5 catégories (tableau X-21, ci-après). Elles sont perçues par nos répondants comme étant en amont des processus de décision effectivement engagés pour faire face à des situations non-programmées.

Tableau X-21 : Distribution des événements examinés en fonction des sources d'informations servies à la prise de décision.

	Nbr. d'événements	%
Spécialistes externes (conseil)	9	26.5
Sources internes (collaborateurs)	6	17.6
Démarches individuelles approfondie	4	11.8
Idées intuitives (dirigeant/ collabor.)	14	41.2
Autres sources (non-identifiées)	1	2.9
Total	34	100

« L'intuition », qu'elle soit celle du dirigeant (décideur) ou de l'un de ses collaborateurs, reste de loin la source la plus citée dans notre cas d'étude. Peut être parce que la distribution statistique des événements rencontrés n'est pas équitablement

répartie ou que nous ne disposons pas d'un nombre important d'observations. Néanmoins, le tableau X-22 (ci-après) montre que parmi les 9 processus décisionnels non-programmés portant sur des événements de type client, notre analyse révèle que 5 ont été déclenchés par une sorte d'idées intuitives ou d'intuitions persistantes. Ce qui n'est pas le cas pour les 3 processus décisionnels relatifs aux événements financiers, ni d'ailleurs aux 3/5 des événements technologiques. Pour ces deux derniers cas, les sources spécialisées (internes et/ou externes) s'avèrent relativement importantes dans le processus de perception et de traitement d'informations.

Tableau X-22 : Distribution statistique croisée des variables « sources d'information » et « types d'événement ».

		Type d'événement						Cumul %	
		Organisationnel	Technologique	Financier	Fournisseur	Client	Concurrent		
S O U R C E S	Spécialistes externes	1	2	1		1	4	9	26,5
	Sources internes		1	2		1	2	6	17,6
	Analyse individuelle	1			1	2		4	11,8
	Idées intuitives	1	2		2	5	4	14	41,2
	Autre	1						1	2,9
	Total cumulé % cumulé	4 11,8	5 14,7	3 8,8	3 8,8	9 26,5	10 29,4	34 100	

Les analyses multidimensionnelles (présentées dans la deuxième partie de ce chapitre) nous en dirons un peu plus sur la fiabilité (statistique) de chaque source d'information ou plutôt chaque niveau de perception, puisqu'il s'agit bel et bien de niveaux de perceptions, associée à chaque type d'événement.

③ Enfin, une idée globale sur les degrés de structuration des décisions effectivement prises pour faire face à des événements perçus comme étant d'importance capitale par les dirigeants rencontrés. Les données empiriques traitées et représentées dans tableau X-23 (ci-après) révèlent que pour 16 cas des comportements décisionnels étudiés (soit 47 %) nous avons constaté un degré de structuration des décisions prises

variant entre 1 et 2, c'est-à-dire une démarche décisionnelle "peu structurée" (14,7%) ou "très peu structurée" (32,4%).

Tableau X- 23 : Distribution des événements examinés en fonction des niveaux de structuration des décisions prises pour y faire face.

	Nbr. d'événements	%
Décision très peu structurée	11	32.4
Décision peu structurée	5	14.7
Décision relativement structurée	8	23.5
Décision assez structurée	6	17.6
Décision très structurée	4	11.8
Total	34	100

Le manque d'informations fiables, sans doute dû à la singularité et la spécificité de la majorité des situations et les impératifs de l'urgence ont fait que peu d'éléments analytiques aient pu être pris en considération par les dirigeants. Ainsi, pour 11 cas sur les 34 décisions examinées (soit 32 %) nous avons noté que les décideurs ne disposaient pas d'assez d'éléments pertinents pour mener une analyse séquentielle. Les observations de Weston H. AGOR¹⁵⁵ avancent que le recours aux processus intuitifs est d'autant plus fréquent que des précédents auxquels les décideurs puissent se référer sont rares. Aussi, dans 5 cas (15 %) nous avons trouvé dans les discours des dirigeants interviewés qu'ils se sont contentés d'une focalisation sur un nombre relativement restreint d'éléments. Cela étant, soit parce que les autres éléments se sont avérés inutilisables soit parce que les coûts étaient jugés élevés. Malheureusement, par référence aux hypothèses de travail de W. H. AGOR¹⁵⁶ et Ole R. HOLSTI¹⁵⁷, nos analyses n'apportent aucune précision quant aux impacts de la pression temporelle sur la

¹⁵⁵ AGOR W. H. (1989) op. cit., p. 128.

¹⁵⁶ Idem

¹⁵⁷ HOLSTI O. R. (1971) op. cit.

qualité des processus décisionnels. Très certainement, parce que notre questionnaire centré administrable sur site (QCASS, annexe n° 1) ne contient pas d'interrogations dans ce sens et que notre préoccupation majeure était d'isoler des facteurs plutôt liés à la nature des événements et aux préférences individuelles quant à leur perception, interprétation, traitement et incorporation dans la dynamique de la firme.

Effectivement, le tableau croisé X-24 (ci-après) est riche d'informations descriptives susceptibles de nous aider à examiner l'hypothèse reliant le degré de structuration d'une décision à la nature de l'événement qui l'a engendrée.

Tableau X-24 : Distribution statistique croisée des variables « type d'événements » et « degré de structuration décisionnelle ».

S T R U C T U R A T I O N	Type d'événement							Cumul	%
	Organisationnel	Technologique	Financier	Fournisseur	Client	Concurrent			
Très peu structurée	1	1			3	5	11	32,4	
Peu structurée	1	1		2	5	1	10	29,4	
Relativement structurée			1				1	2,9	
Assez structurée	1		1			2	4	11,8	
Très structurée	1	3	1		1	2	8	23,5	
Total cumulé	4	5	3	3	9	10	34		
% cumulé	11,8	14,7	8,8	8,8	26,5	29,4	100		

Par exemple, compte tenu d'une connotation technico-analytique de tout événement technologique, la démarche décisionnelle d'un dirigeant ne peut se différencier par une approche faiblement structurée sans qu'elle ne soit affectée par une variable explicative de type « formation de base », « ancienneté dans l'entreprise », « ancienneté managériale » et/ou « performance décisionnelle antérieure »¹⁵⁸. En effet, comme indiqué dans le tableau croisé X-24, parmi un sous-total de 8 décisions ayant fait

¹⁵⁸ Nous verrons un peu plus loin (voir deuxième partie de ce chapitre) que dans certains domaines d'application le recours aux modes conjecturaux de décision est expliqué par la formation du dirigeant, son ancienneté en tant que cadre d'entreprise, son ancienneté en tant que dirigeant dans l'entreprise et de sa performance décisionnelle antérieure.

l'objet d'une démarche décisionnelle hautement structurée, 3 portent sur des événements technologiques ; c'est-à-dire sur des choix complexes affectant durablement le système de production de l'entreprise et ses procédés technologiques. Cependant, les 2/5 des décisions portant sur des événements de même genre sont prises sans réelle étude technico-économique approfondie. Précisons que nous nous sommes assurés qu'il s'agit bien dans les deux séries de décisions (technologiques hautement structurées et technologiques très peu et peu structurées) de situations perçues par nos répondants comme étant importantes pour l'évolution ultérieure des firmes concernées.

Par ailleurs, sur 10 décisions portant sur des aspects concurrentiels 6 sont prises d'une manière très peu ou peu structurée. De même, parmi 4 décisions prises pour remédier à des problèmes non-programmés de type organisationnel (notamment, la (re)distribution de fonctions et de rôles à l'intérieur de l'entreprise et la répartition du pouvoir) nous avons remarqué que 2 sont caractérisées par une faible structuration. Alors que les deux autres (dans la même catégorie) ont fait l'objet d'une démarche rationnelle plus ou moins discutée. Si nous admettons que les performances réalisées par les uns et les autres sont relativement équivalentes ou perçues en tant que telles par nos répondants (rappelons qu'il s'agit d'analyses *a posteriori*), un constat fort intéressant s'impose. En fait, nos recherches sur les domaines éventuels où des résultats satisfaisants peuvent être obtenus avec des modes conjecturaux de décision (simples et rapides) sont aussi légitimes que celles portant sur les conditions de performance et les domaines d'application de l'analyse séquentielle, algorithmique et rigoureusement élaborée. Nous verrons lors de la validation de notre hypothèse n°2 - celle qui consiste à avancer qu'il existe des champs d'application où les modes conjecturaux de décisions sont efficaces - que des décisions générées par des événements concurrentiels ou organisationnels gagnent en efficacité et en rapidité quand elles sont prises de manières conjecturales.

Toujours concernant la relation qui pourrait exister entre « le degré de structuration des décisions » et « la nature des problèmes à résoudre », nous avons

essayé d'extraire de nos observations empiriques et de répertorier des éléments qui semblent, à première vue, déterminants dans le processus de structuration de tel ou tel type de décision. Les tableaux croisés X-25, X-26 et X-27 (ci-après) résument les résultats bi-dimensionnels de nos investigations en la matière.

Conscients du fait que toute tentative d'analyse et/ou d'interprétation uni ou bi-dimensionnelle des tableaux présentés ci-dessus ne feraient qu'augmenter le risque de nous trouver avec des pseudo explications simplistes, voire même naïves, d'une réalité complexe, nous avons essayé d'approfondir notre réflexion par l'usage d'outils statistiques multidimensionnels appropriés. Prises dans ce sens, les analyses de la variance multifactorielle simple (ANOVA) et les tests non paramétriques constituent des outils statistiques relativement fiables pour voir si le degré de structuration des décisions examinées est significativement attribué (ou non) aux différences de perception de la complexité, des risques encourus par l'entreprise ou de l'ambiguïté qui entoure les discours et les pratiques managériales, organisationnelles et concurrentielles. Mais la taille réduite de notre fichier d'observations rend le recours à de tels outils sans aucune fiabilité statistique.

Cependant, les analyses bi-dimensionnelles issues du tableau croisé X-25, présenté ci-dessous, confirment que pour 71 % des processus de décision que nous avons pu analyser, un degré de structuration décisionnelle « très peu » ou « peu élevé » caractérise des situations perçues comme étant « très complexes ».

Tableau X-25 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration de la décision » et « complexité des informations »

C O M P L E X I T E	Structuration décisionnelle					Cumul %	
	Très peu structurée	Peu structurée	Moyen	Assez structurée	Très structurée		
Négligeable	4	2		1	4	11	32,4
Moyenne	1	2	1	1	1	6	17,6
Considérable	6	6		2	3	17	50
Total cumulé % cumulé	11 32,4	10 29,4	1 2,9	4 11,8	8 23,5	34	100

La masse d'informations nécessaires pour saisir les différentes facettes du problème étant considérée par les dirigeants comme très considérable, peu fiable et très coûteuse en temps et en argent.

A notre surprise, dans 62 % des cas examinés une faible structuration du processus décisionnel est accompagnée d'une perception très élevée des risques encourus par la firme ; ces risques concernent les ressources mises en jeu et les conséquences stratégiques en cas d'échec (voir tableau croisé X-26).

Tableau X-26 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration de la décision » et « risques perçus »

R I S Q U E S	Structuration décisionnelle					Cumul %	
	Très peu structurée	Peu structurée	Moyen	Assez structurée	Très structurée		
Négligeable	5	5	1	2	4	17	50
Moyenne		1				1	2,9
Considérable	6	4		2	4	16	47,1
Total cumulé % cumulé	11 32,4	10 29,4	1 2,9	4 11,8	8 23,5	34	100

A moins qu'il ne s'agisse là d'une exception spécifique aux décisions non-programmées, notre constat va à l'encontre des thèses normatives qui stipulent qu'à un risque stratégique perçu comme élevé doit correspondre un effort de structuration plus ou moins important. En effet, nous pensons que cela est dû à l'urgence des situations non-programmées et à la déficience de données objectives qui contraignent les dirigeants plutôt à l'action qu'à la réflexion profonde et structurante.

Enfin, 80 % des comportements décisionnels « très peu » ou « peu structurés » que nous avons analysé dans le cadre de cette étude sont intervenus dans des conditions caractérisées par une perception très forte de l'ambiguïté des messages et des pratiques managériales et organisationnelles des acteurs en présence.

Tableau X-27 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration de la décision » et « ambiguïté perçue des messages ».

A M B I G U I T É	Structuration décisionnelle					Cumul %	
	Très peu structurée	Peu structurée	Moyen	Assez structurée	Très structurée		
Négligeable	3	1	1	3	3	11	32,4
Moyenne	3	2		1	2	8	23,5
Considérable	5	7			3	15	44,1
Total cumulé	11	10	1	4	8	34	
% cumulé	32,4	29,4	2,9	11,8	23,5		100

Ces constats rejoignent ceux de Weston H. AGOR et de nombreux chercheurs postulant une corrélation significative négative entre le degré de structuration décisionnelle et les niveaux de perceptions qu'ont les décideurs de la structure informationnelle. Autrement dit, au-delà des préférences individuelles, relatives à la cognition et à la psychologie des décideurs, le recours aux modes conjecturaux de décision se fait d'une manière intense dans des conditions

particulièrement marquées par la complexité des problèmes rencontrés et la déficience des informations disponibles. Nous aurons l'occasion de détailler ces derniers points au sein de la phase de vérification de nos hypothèses de recherche.

B. Vérification des hypothèses de la recherche

Rappelons que nos interrogations théoriques et nos investigations empiriques portent sur les questions suivantes :

- Dans quelles conditions environnementales les dirigeants ressentent-ils l'insuffisance, voire la défaillance, des outils purement analytiques ?
- Dans quels domaines d'application (de l'activité managériale) les dirigeants d'entreprise se fient-ils à leurs intuitions, aux convictions intimes et aux pressentiments profonds pour décider ?
- Comment peut-on expliquer les recours fréquents par certains dirigeants au raisonnement conjectural ?
- Peut-on apporter des éléments d'explication aux phénomènes de la différenciation et de la diversité des comportements des firmes par une approche cognitive de "type conjectural" ? Si oui, quels sont les avantages et les limites d'une telle approche ?

L'articulation que nous établissons entre ces quatre questions nous incite à expliquer la différenciation comportementale et la diversité des trajectoires d'évolution des firmes par les "*effets conjecturaux*" qui affectent les processus de décision. Cela dit, nous cherchons dans le cadre de cette étude à repérer des liens entre la diversité cognitive des dirigeants et celle des comportements perceptibles de leurs entreprises. Autrement dit, nous sommes persuadés que la diversité et la différenciation comportementales des entreprises trouvent une explication pertinente dans la diversité des perceptions managériales, des interprétations, des traitements et des processus

d'incorporation des changements pertinents. "*La faculté de conjecturer*" dans des conditions environnementales, inter et intra-organisationnelles, caractérisées par l'imprévisibilité, l'incertitude, l'ambiguïté et le risque, constitue le pylône de notre réflexion.

Autrement dit, à l'inverse des approches normatives, y compris celles dites contingentes, nous stipulons que la diversité des comportements d'entreprise trouve un début d'explication dans la diversité des processus décisionnels engagés face à des changements perçus par les acteurs stratégiques dans les firmes. Plus précisément, notre conceptualisation s'écarte de la « *one best way theory* » en démontrant empiriquement que les dirigeants d'entreprises perçoivent les changements pertinents à travers plusieurs filtres, ont des préférences (stylistiques) en matière de traitement d'informations et incorporent différemment les stimulus qui les entourent. Les processus analytiques (séquentiels) n'étant pas appropriés pour illustrer nos énoncés, nous nous sommes focalisés sur les processus conjecturaux qui à notre avis sont de loin les plus utilisés dans le quotidien des organisations et les moins étudiés.

Pour ce faire, nous nous sommes interrogés sur les conditions qui favorisent le recours à l'intuition, aux convictions internes, aux sentiments, au raisonnement peu ou non structuré pour décider. Puis, nous nous sommes demandés s'il existait des domaines appropriés à ces styles de décision. Enfin, nous avons essayé d'esquisser un profil-type du dirigeant conjectural.

Cela dit, nous avons associé à chacune de ces interrogations une hypothèse sous-jacente à l'hypothèse fondamentale qui guide nos recherches. Effectivement, nous postulons que les trajectoires évolutives des firmes sont faites de décisions multilatérales qui dépendent des représentations que se font les dirigeants des réalités concurrentielles dans lesquelles ils opèrent. Cette hypothèse est dite *hypothèse de l'interdépendance conjecturale* dans la mesure où elle nous incite à chercher du côté

des formes d'interdépendance psychologique qui existeraient entre un centre de décision dans une entreprise et plusieurs acteurs décideurs dans son environnement concurrentiel. Dans notre cas d'étude, les éléments de cette interdépendance sont à repérer au niveau de la perception de situations décisives (opportunités, menaces, contraintes, etc.), d'interprétation, d'élaboration et de mise en œuvre de choix importants non-programmés pour la survie, le maintien et/ou le développement de l'entreprise. Par conséquent, l'hypothèse de l'interdépendance conjecturale peut être cernée à travers un corpus hypothétique composé d'une hypothèse fondamentale et de trois hypothèses sous-jacentes :

L'hypothèse fondamentale :

Les facultés conjecturales¹⁵⁹ que développent les dirigeants d'entreprises afin de se représenter leurs champs d'action, d'interpréter leurs données, de conceptualiser et de concevoir des plans d'action face à des situations non-programmées, seraient sources de diversité et de différenciation comportementale de leurs entreprises.

Il devient clair qu'une telle approche de la dynamique des organisations devrait s'appuyer sur des éléments de réflexion issus des théories cognitives et socio-cognitives du management et de la stratégie ; une application de ces deux paradigmes cognitifs aux phénomènes liés à la diversité et la différenciation comportementales des entreprises. Articulés avec un programme de recherche sur l'évolution des firmes, ces paradigmes nous aideront à comprendre pourquoi toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière face à des stimulus globalement similaires. Autrement dit, pour un contexte donné, pourquoi les décideurs dans les entreprises ne prennent pas des décisions identiques face à des situations globalement similaires ?

¹⁵⁹ Des activités mentales permettant aux êtres humains d'élaborer des représentations tangibles d'un environnement complexe ou de chercher des solutions à des problèmes non-programmés. Voir chapitre VII.

Nos éléments de réponse sont fournis par l'examen de deux hypothèses parmi un corpus hypothétique qui en compte trois. (Voir Chapitre 1, section E, page 55)

1. Vérification de l'hypothèse n° 1 :

Recours aux styles conjecturaux de décision.

Derrière l'hypothèse selon laquelle **il existe des conditions environnementales particulièrement favorables à l'émergence et au développement du "raisonnement" conjectural**, nous avons mis la diversité des perceptions des dirigeants vis-à-vis des caractéristiques de leur environnement concurrentiel. Pour ce faire, les résultats des différentes analyses en composantes principales (ACP) que nous avons pu réaliser dans le cadre de notre recherche nous semblent intéressants pour décrire les ressemblances entre les perceptions de 26 dirigeants caractérisés par un recours systématique au raisonnement conjectural.

Rappelons brièvement que la technique des ACP nous permet d'extraire l'essentiel de l'information contenue dans un grand tableau de données, sous forme d'axes factoriels combinant des variables expliquant le mieux la variance totale d'un système de représentations. Entre autres, cette technique est basée sur le calcul des corrélations entre variables, entre variable et facteur (axe) et, enfin, sur les analyses de la variance expliquée totale d'un grand ensemble de données¹⁶⁰.

Ainsi, sur 17 variables nous permettant de décrire la perception propre à chaque dirigeant (sur un total de 26), l'analyse en composantes principales nous révèle que les 7 premières combinaisons de variables (ou facteurs) expriment 80 % de la variance totale expliquée (Voir encarts ci-après). Un deuxième critère de réduction des espaces factoriels consiste à repérer une chute brutale du taux d'inertie ou de la variance expliquée. Effectivement, une chute brutale de la valeur propre est associée au facteur 4. Les facteurs 1, 2 et 3 expriment un pourcentage de variance

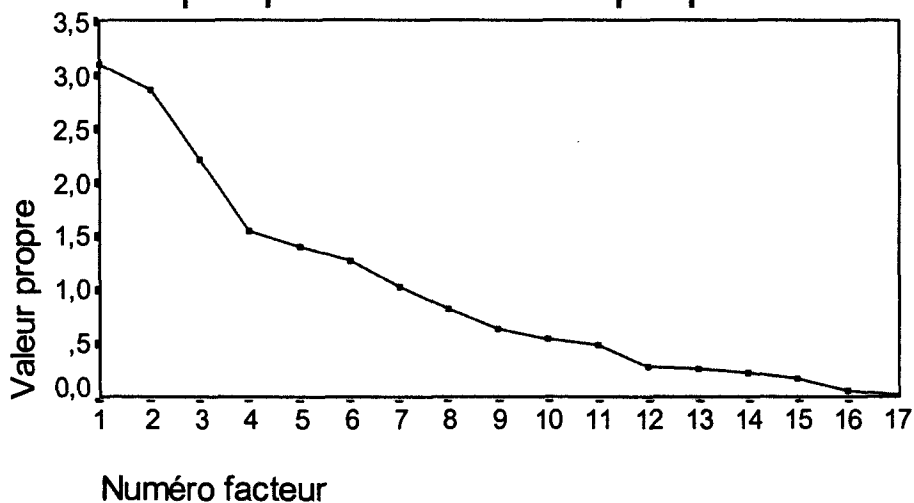
¹⁶⁰ Pour plus de détail, voir J. P. CRAUSER et ali. : « *Guide pratique d'analyse des données* » Ed. d'Organisation, 1989

expliquée cumulée de l'ordre de 48 % de la variance expliquée totale. Par conséquent, nos analyses sont focalisées sur les 3 premières combinaisons de variables et enrichies par les quatre facteurs résiduels.

Encart 1 : Matrice de la variance expliquée Totale*			
Facteur	Valeur Propre	% de Var.	% de Var. Cum.
01	3,10498	18,3	18,3
02	2,85559	16,6	34,9
03	2,21016	13,0	48,1
04	1,55443	9,1	57,2
05	1,39129	8,2	65,4
06	1,27434	7,5	72,9
07	1,03448	6,1	79,0
08	0,83164	4,9	83,9
09	0,64454	3,8	87,6
10	0,55058	3,2	90,8
11	0,49634	2,9	93,8
12	0,49513	2,9	95,8
13	0,27518	1,6	97,2
14	0,22385	1,3	98,5
15	0,17634	1,0	99,5
16	0,05235	0,3	99,8
17	0,01937	0,1	100,0

*La variance expliquée et le pourcentage de variance par rapport à la variance expliquée totale, par chaque facteur.

Graphique des valeurs propres



Encart 2 : Matrice des composantes principales**

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
SYSINFRT*	,70						
SYSINFDP	,87						
DCXIFEXT	,62	,41					
MFCINFCL	,58						
QINFCONC	-,58	,52			-,33		
RENEVE							
FPSYINFO	,50		,70				
MFCINFPO							
DGPNCINT		,49		-,40	,39		-,43
TECHPROD		-,36	,60	,40			
PERCONC							
DCDQCD	,33		-,43	-,36			
PRISRISK			,44	-,53			,52
DGPNAEXT							
TURBENVE		,37	,41		,51	-,39	
PERC_CD		-,33			,51	,58	

Une liste mobile accompagne ce volume afin de faciliter la lecture des variables.

* dite aussi matrice des coordonnées factorielles, elle contient les coefficients utilisés pour exprimer la variable dans les termes des facteurs.

Encart 3 : Matrice des corrélations structurelles*

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
SYSINFDP	,87						
DCXIFEXT	,62						
FPSYINFO	,80					-,30	
SYSINFRT*	,70						
MFCINFCL		,86					
MFCINFPO							
DCDQCD		-,57	-,48				
TECHPROD			,69				,41
DGPNCINT							
DGPNAEXT					-,89		
RENEVE							
PERC_CD						,94	
QINFCONC							
PRISRISK							,80
PERCONC				,34			,76

Matrice contenant les corrélations de chaque variable avec chacun des facteurs.

Nos analyses faites à partir de la matrice des composantes factorielles (encart 2) et la matrice des corrélations structurelles (encart 3) confirment que la majorité des variables qui contribuent fortement à la formation des facteurs 1, 2 et 3

(dont les pourcentages de variance expliquée par rapport à la variance totale sont les plus élevés) portent sur deux dimensions majeures. La première est liée aux difficultés que rencontrent les dirigeants d'entreprises en matière de collecte, d'interprétation et de traitement d'informations utiles à la prise de décision. Alors que la deuxième dimension porte sur les coûts, en temps et en argent, liés à leurs activités décisionnelles.

Pour ce qui est de la première dimension, il s'avère pertinent d'associer le recours aux styles conjecturaux de décision à :

- 1 - Une faible structuration du système formel d'information et d'aide à la décision de l'entreprise. Ceci dit, quand le dirigeant perçoit une déficience dans le système d'information formel (FPSYSINFO) de son entreprise et tant qu'il n'a pas trouvé une solution fiable et durable pour y remédier, il a tendance à se fier à ses convictions intimes, à ses intuitions persistantes et à ses pressentiments pour prendre des décisions importantes. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il réalise que son système d'information et d'aide à la décision n'intègre pas toutes ou parties des dépendances de son entreprise vis-à-vis de son environnement (SYSINFDP) ou que les rétentions externes en matière d'informations utiles à la gestion ne sont pas intégrées (SYSINFRT).
- 2 - Une complexité croissante des informations qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise (DCXIFEXT). Les recours systématiques aux modes conjecturaux de décision semblent aussi être liés au degré de complexité perçue des informations provenant de l'extérieur de l'entreprise. Cette complexité est essentiellement perçue par les dirigeants à travers l'ambiguïté des signaux, des discours et des pratiques managériales, organisationnelles et concurrentielles des principaux acteurs qui les environnent. Et cela, soit parce que l'ambiguïté laisse apparaître une multitude d'alternatives possibles au choix, soit parce qu'elle dilue l'information utile à la prise de décision dans un fouillis de contradictions.

- 3 - Une remise en cause de la fiabilité des informations disponibles, en quantité et en qualité, sur l'état de la concurrence (QINFCONC). Cela dit, le recours des dirigeants aux modes conjecturaux de décision est d'autant plus fréquent en situation de crise et de déréglementation - en raison de l'incertitude ou de l'imprévisibilité des comportements concurrentiels des firmes présentes sur leurs marchés - qu'en toutes autres situations. Hormis le facteur 1, cette variable semble bien présentée par les facteurs 2, 4 et 6 où elle est significativement corrélée avec des variables portant sur les difficultés rencontrées par les dirigeants en matière de collecte et de traitement de données utiles à la décision commerciale (MFCINFCL) et à la négociation avec les fournisseurs (MFCINFFO).
- 4 - Une perception de l'environnement comme turbulent. Le recours des dirigeants aux styles conjecturaux de décision est aussi motivé par une faible capacité des systèmes formels d'information et d'aide à la décision à s'adapter aux changements fréquents (TURBENVE, facteurs 2 et 3). Ainsi, si pour une raison ou une autre le système d'information d'une entreprise éprouve des difficultés persistantes lorsqu'il s'agit de détecter des indices de changements, qui s'avèraient *a posteriori* lourds de conséquences, les styles conjecturaux de réflexion et d'action managériales prennent la relève.

En ce qui concerne la deuxième dimension, l'interprétation des axes factoriels 1, 2 et 3 révèle que le recours des dirigeants aux styles conjecturaux de décision est systématique quand les coûts, en temps et en argent, engendrés par leurs activités décisionnelles, sont perçus comme considérables. Ainsi, pour garder des clients de plus en plus exigeants et de moins en moins fidèles (MFCINFCL), choisir des fournisseurs parmi tant d'autres (MFCINFFO) ou encore pour pouvoir améliorer leur offre par rapport à celle de la concurrence directe (QINFCONC), tous les dirigeants d'entreprises ne disposent pas des ressources et des moyens suffisants qu'une démarche analytique rigoureuse impose. Les coûts qu'engendrent les

processus de collecte, de traitement et d'interprétation des informations utiles à la prise de décision sont perçus dans la quasi-totalité des cas rencontrés comme inabordables. Par conséquent, le dirigeant se fie à ses jugements, à ceux de ses collaborateurs (DCDQCD) et aux impressions qu'il perçoit à travers ses nombreuses et diverses connexions avec les principaux acteurs de son environnement.

2 - Vérification de l'hypothèse n° 2 :

Domaines d'efficacité des styles conjecturaux de décision.

Notre deuxième hypothèse appuie l'idée selon laquelle les dirigeants s'accordent quant à l'efficacité des modes conjecturaux de décision dans certains domaines de l'activité managériale. Ainsi, nous sommes persuadés que la perception, l'interprétation et le traitement de certains types de changements relèvent plutôt des capacités conjecturales des dirigeants que de démarches analytiques rigoureuses. Nos analyses effectuées à partir de données empiriques obtenues sur les quatre types de variables évoquées lors de la dissertation autour de notre corpus hypothétique¹⁶¹ nous ont permis d'examiner l'éventuelle efficacité des processus conjecturaux dans la perception de certains changements potentiels dans l'environnement immédiat de l'entreprise.

En effet, en sus de ce que nous avons noté dans la section bi-dimensionnelle, la technique dite ANOVA multifactorielle simple¹⁶² nous a aidé à isoler deux domaines de l'ensemble des activités managériales et décisionnelles classiques du dirigeant : les décisions portant sur les aspects concurrentiels (encart n° 4) et celles concernant l'organisation interne de la firme (encart n° 5). Les modes conjecturaux de décision y semblent particulièrement efficaces.

¹⁶¹ Voir chapitre I.

¹⁶² Basée sur les analyses de la variance, cette technique permet de tester la probabilité de l'hypothèse nulle que nos données constituent un échantillon de la population dans lequel la moyenne de la variable à tester est identique dans plusieurs groupes d'observations définis par des variables facteurs.

Encart 4 : Efficacité des styles conjecturaux face à des problèmes concurrentiels.

DOMORGA Efficacité des outils utilisés - concurrentiels

By ANDGEN C Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise
 FORMAT C Formations de base du répondant
 FONCT C % de temps consacré par la DG aux partenaires externes
 ANDGC C Ancienneté du répondant comme dirigeant
 DECISU C Pourcentage de décisions menées à terme
 FPERS C Fréquence de persistance (classe)

UNIQUE sums of squares
 All effects entered simultaneously

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig of F
Main Effects	32,603	11	2,964	2,147	,031
ANDGEN C	1,877	2	938,5	1,357	,087
FORMAT C	10,427	2	5,213	3,777	,039
FONCT C	1,757	2	878,5	1,247	,089
ANDGC C	1,569	2	784,5	1,107	,095
DECISU C	7,835	1	7,835	5,676	,026
FPERS C	1,922	2	961	1,357	,089
Explained	32,603	11	2,964	2,147	,031
Residual	30,387	22	1,380		
Total	62,991	33	1,908		

34 cases were processed.
 0 cases (.0 pct) were missing.

Encart n° 5 : Efficacité des styles conjecturaux de décision appliqués à des problèmes organisationnels.

DOMORGA Efficacité des outils utilisés - organisation

By ANDGEN C Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise
 FORMAT C Formations de base du répondant
 FONCT C % de temps consacré par la DG aux partenaires externes
 ANDGC C Ancienneté du répondant comme dirigeant
 DECISU C Pourcentage de décisions menées à terme avec succès
 FPERS C Fréquence de persistance/choix entreprise

UNIQUE sums of squares
 All effects entered simultaneously

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig of F
Main Effects	38,507	11	3,501	2,751	,021
ANDGEN C	1,569	2	784,5	1,107	,095
FORMAT C	1,211	2	605,5	,845	,049
FONCT C	1,757	2	878,5	1,247	,089
ANDGC C	16,443	2	8,222	6,461	,006
DECISU C	12,797	2	6,399	5,029	,016
FPERS C	12,797	2	6,399	5,029	,016
Explained	38,507	11	3,501	2,751	,021
Residual	24,380	22	1,108		
Total	62,887	33	1,907		

34 cases were processed.
 0 cases (.0 pct) were missing.

Plus précisément, nous avons cherché les variables qui expliquent le mieux l'efficacité de chaque comportement décisionnel, analytique ou conjectural, développé par chaque dirigeant confronté à des types d'événement non-programmés (technologique, organisationnel, financier...) et de voir si le pourcentage de variance expliquée par chaque facteur, par rapport à la variance expliquée totale, est significatif ou non. Donc, par référence à la significativité statistique de nos résultats (supérieure à 95 % dans les deux cas) nous pouvons affirmer que les styles conjecturaux de décision sont particulièrement efficaces face à des problèmes liés à la concurrence et à la structuration des firmes de petite et moyenne dimensions. Vraisemblablement, cela serait dû à la complexité apparente de ces deux dimensions de la firme : l'imprévisibilité des acteurs et les fortes incertitudes qui pèsent sur les résultats. Il y a aussi l'importance des aspects politiques et/ou informels qui caractérisent l'activité structurante du dirigeant et qui sont difficilement "algorithmables".

Cependant, les variables explicatives fournies par l'analyse de la variance sont d'une autre nature. Elles sont plutôt liées au profil du dirigeant. En effet, sa formation de base (FORMAT_C) et sa performance décisionnelle antérieure (DECISU_C) semblent déterminer l'efficacité de son style de décision face à des problèmes non-programmés de type concurrentiel (encart n° 4). D'un côté, les parts de variance expliquée par ces deux variables (10 % et 7 %) confirment les mesures de liaison appliquées aux tableaux croisés X-9 et X-10 ainsi que les commentaires qui les ont accompagnés. D'un autre côté, au vu des statistiques bi- et multidimensionnelles nous sommes enclins à penser que les dirigeants généralistes de formation de base sont probablement ceux qui réalisent les plus hautes performances décisionnelles face à des problèmes de type concurrentiel, en écoutant leurs intuitions persistantes ou en empruntant les voies des conjectures. En travaillant sur deux groupes stylistiquement homogènes, 26 conjecturaux et 8 analytiques, nous nous sommes aperçus que chez les conjecturaux nous avons 11 généralistes parmi 12 (soit 92 %) qui confirment nos propos. Dans les mêmes conditions, l'efficacité des modes conjecturaux de décision ne

semble pas faire l'unanimité des dirigeants techniciens de formation. Les avis sont fortement partagés et ne convergent pas d'une manière significative en faveur des styles conjecturaux. Pour ce qui est des dirigeants autodidactes ou professionnels et pour des raisons de stabilité statistique nous ne pouvons conclure par une quelconque tendance stylistique (voir tableau croisé X-28, ci après).

Tableau X-28 : Distribution statistique croisée des variables « efficacité des styles conjecturaux face à des problèmes non programmés engendrés par la concurrence directe » et « formation de base du dirigeant ».

Groupe des conjecturaux (n = 26 observations)

F O R M A T I O N	Efficacité des styles conjecturaux /Concurrence directe					Cumul	%
	Très peu efficaces	Peu efficaces	Moyen	Efficaces	Très efficaces		
Générale	1			4	7	12	46,2
Professionnelle	1				1	2	7,7
Technique	2	2	1	3	4	12	46,2
Total cumulé % cumulé	4 15,4	2 7,7	1 3,8	7 26,9	12 46,2	26	100

Quant au recours avec succès aux modes conjecturaux pour décider face à des imprévus organisationnels, tels qu'une restructuration imposée par un conflit de pouvoir, un départ non-programmé d'un collaborateur ou par d'autres événements de même genre, l'ancienneté du dirigeant comme cadre décideur (ANDG_C) vs son ancienneté locale, et sa persistance décisionnelle (FPERS_C) semblent affecter ses performances. La part de variance expliquée de chacune des deux variables, par rapport à la variance expliquée totale, est respectivement 16 % et 13 %. La significativité statistique de nos affirmations est supérieure au seuil conventionnel de 95 %. Ces constats rejoignent ceux des tableaux croisés X-7, X-8 et X-11 présentés au sein de la

partie descriptive de ce chapitre. Cela dit, nous sommes portés à penser qu'au fil du temps et avec la diversité de ses expériences, le dirigeant acquiert une capacité à percevoir, à interpréter et à traiter les changements d'une manière autre que séquentielle ou algorithmique. Cette capacité lui assure la rapidité et la fiabilité de son style de décision et assure à l'entreprise une incorporation en temps réel des changements importants survenus dans ses environnements.

Le fait que nous ayons pu identifier empiriquement deux domaines où les styles conjecturaux de décision paraissent particulièrement efficaces, nous servira de base de déduction hypothétique d'une utilité majeure pour la suite de notre recherche. En réalité, nous pensons qu'au-delà de la spécificité des problèmes non-programmés nos résultats constituent des éléments indicateurs de l'existence de domaines plus vastes où les modes conjecturaux seraient pratiques courantes de par leur efficacité. Précisons que sur l'ensemble de nos répondants, 8 analytiques et 26 conjecturaux confondus, 53% croient à l'efficacité générale des modes conjecturaux.

Nous avons présenté ci-dessus une batterie de variables destinées à nourrir les débats scientifiques et les recherches sur les profils-type de décideurs conjecturaux, par des apports empiriques. Toutefois, en raison de l'étroitesse de nos observations, nous ne pouvons prétendre à un essai typologique exhaustif, mais nous suggérons dans ce qui suit quelques caractéristiques susceptibles de nourrir la recherche sur les styles conjecturaux en particulier et les différences stylistiques des dirigeants d'entreprises, en général.

3. Quelques éléments empiriques utiles à la catégorisation des styles conjecturaux de décision.

Au vu des interprétations que nous nous sommes faites des différents traitements bi et multidimensionnels, notamment les analyses factorielles (ACP et AFC), discriminantes et typologiques, et malgré la significativité statistique des différents tests que nous avons pratiqués sur les outputs de notre démarche, nous ne pouvons prétendre à une observation exhaustive des comportements décisionnels conjecturaux. La taille de nos observations en constitue le principal handicap. Cependant, nous sommes persuadés de la pertinence de notre approche et des quelques variables que nous avons relevées pour caractériser le recours de dirigeants d'entreprises aux modes conjecturaux de décision. Nous présenterons dans les paragraphes qui suivent les variables qui contribuent fortement dans la formation des principaux axes factoriels et/ou fonctions discriminantes ; expliquant donc au mieux la variabilité des réponses quant aux conditions environnementales qui caractérisent le recours aux modes conjecturaux de décision et les profils psycho-professionnels des décideurs conjecturaux.

Que nous nous référions aux listings de l'analyse en composantes principales, de l'analyse factorielle des correspondances ou des indices de proximité entre individus (voir Annexe n° 5), trois sous-ensembles de variables quasi-homogènes semblent déterminants dans l'explication de la variance totale de notre système de données empiriques.

En premier lieu, nous avons les systèmes d'information et les structures informationnelles. Notre démarche révèle que le recours aux modes conjecturaux de décision est souvent, si ce n'est dans la quasi-totalité des cas examinés, marqué par une faible fiabilité du système formel d'information et d'aide à la décision auquel se réfère habituellement le dirigeant pour trancher. Cette fiabilité est particulièrement appréciée en fonction des degrés d'intégration (1) des dépendances de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et (2) des rétentions extérieures en matière d'informations utiles à la prise de décision. Ainsi, certains dirigeants seraient portés à emprunter une « des voies

parallèles » à l'analyse systématique chaque fois qu'ils se trouvent submergés par des informations contradictoires, incertaines et /ou interchangeable. De même, quand ils s'aperçoivent que leurs systèmes d'informations n'intègrent pas, ou intègrent peu, toutes les dépendances de leurs entreprises vis-à-vis de leurs partenaires socio-économiques, ce sont les processus conjecturaux qui assurent la relève et contribuent considérablement dans la prise et mise en œuvre décisionnelles.

En deuxième lieu, nous avons les rapports masse, coût et fiabilité des informations utiles à la prise de décision. Les résultats descriptifs que nous avons réalisés grâce à des factorisations croisées (voir Annexe n° 5 parties I et II, ACP facteurs 1 et 2, AFC dimension 4) démontrent qu'au-delà des préférences individuelles et stylistiques les dirigeants sont contraints à se fier à leurs intuitions, à leurs pressentiments et à leurs convictions intimes quand les rapports masse, coût et fiabilité des informations utiles à la prise des décisions sont perçus comme très importants. Ce constat est modéré par le fait que nos observations sont faites auprès de dirigeants d'entreprises de petite et moyenne dimension ; ne disposant donc ni de ressources ni de moyens hautement spécialisés dans la collecte, l'interprétation et le traitement des informations complexes.

Enfin, nous avons isolé des variables ayant trait à la psychologie du dirigeant et à son expérience managériale. Les outputs des différentes factorisations et analyses discriminantes (voir annexe 5, partie III) révèlent que le recours aux styles conjecturaux de décision est associé à des traits relevant de la psychologie et du statut socioprofessionnel du dirigeant.

Pour ce qui est de la première dimension, nos analyses convergent vers le degré de persistance décisionnelle et les tendances argumentatives des dirigeants face aux échecs à caractère non répétitifs ; c'est-à-dire le fait que le décideur affiche ou non sa détermination à poursuivre les choix importants qui ne réalisent pas les objectifs souhaités en temps voulu et par lesquels il a tendance à justifier d'éventuels échecs.

En ce qui concerne la dimension socioprofessionnelle, nous avons noté dans un précédent paragraphe, dans ce même chapitre, que les comportements décisionnels, allant de la perception à l'incorporation des changements importants non-programmés, sont fort différenciés selon les segmentations sociales et professionnelles existantes. En effet, les analyses multidimensionnelles confirment cette disparité selon que la formation de base des dirigeants est d'ordre général ou technique, selon son ancienneté comme cadre décideur dans l'entreprise objet d'étude et enfin, selon ses performances décisionnelles antérieures.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Compte tenu des vives préoccupations scientifiques exprimées ici et là par des membres éminents parmi la communauté des chercheurs sur les organisations et les phénomènes qui y émergent et y prennent place, et soucieux de participer à cette dynamique qui visent la stabilisation conceptuelle de notre discipline, nous avons essayé d'explicitier au sein de cette partie de notre dissertation un certain nombre d'éléments relatifs à nos options méthodologiques. Bien que ces derniers soient destinés aux évaluateurs externes de notre approche, notamment quand il s'agit d'examiner sa "*reproductibilité*", le degré de "*généralisation*" de ses résultats et la "*cumulativité*" des connaissances qu'on peut en tirer, nous nous sommes efforcés de proposer un modèle d'évaluation méthodologique (Graphique III-1). Notre entreprise est d'autant plus légitime que les risques qui guettent toute approche nouvelle ou originale des phénomènes organisationnels finissent le plus souvent par « *brider la réflexion et (...) perdre les avantages d'une confrontation des conceptualisations.* »¹⁶³ Le concept de configuration méthodologique que nous introduisons nous semble parfaitement adapté aux besoins de stabilisation relative dans la mesure où il permet d'une part aux tendances contradictoires d'explicitier leurs déterminants philosophiques, ontologiques et épistémologiques¹⁶⁴. D'une autre part, une configuration méthodologique permet de déceler les incompatibilités méthodologiques d'une quelconque démarche de recherche ; c'est-à-dire les conflits internes entre ses *choix fondamentaux*, ses *objectifs*, la *nature de ses hypothèses*, de ses *techniques* et de sa *finalité*.

¹⁶³DESREUMAUX A. (1996), op. cit., p. 67.

En effet, dans un premier temps, nous nous sommes inspirés des travaux méthodologiques de Dany MILLER et Peter H. FRIESEN pour explorer la part des styles conjecturaux dans l'évolution des firmes d'une manière pluri-organisationnelle, multivariable et multidimensionnelle. Ainsi, nous avons retenu et opérationnalisé les suggestions suivantes :

- ❶ Afin de trouver une alternative à la lourdeur monographique, à la lenteur des études de cas et pour économiser les efforts et le temps nécessaires à la collecte d'informations jugées utiles pour la recherche, tout en élargissant les champs d'investigation et en s'assurant de leur fiabilité et leur validité, nous avons utilisé des bases de données complémentaires (les magazines spécialisés, les archives publiées et les informations issues d'un questionnaire centré et administré sur site).
- ❷ Recourir aux analyses multidimensionnelles et fouiller dans les relations de proximité entre les variables afin de trouver des similitudes susceptibles de nous renseigner sur les composantes de notre fichier d'analyse (par taxonomie) et de déterminer avec suffisamment de certitude le degré de généralisation quant aux résultats obtenus.

Il est important de noter que ces suggestions, à elles seules, suffisaient pour structurer méthodologiquement notre recherche sur la part du raisonnement conjectural (vs raisonnement analytique) dans la prise et mise en oeuvre de décisions importantes non-programmées dans la vie des organisations. Plus précisément, la structuration méthodologique dont il s'agit ici concerne l'échantillonnage, la multivariabilité et le

¹⁶⁴DOKOU G. et B. MAZOUZ (1997) : « Déterminants d'une configuration méthodologique en management stratégique : De la lecture à la construction de faits stratégiques » Actes du 6ème Congrès de l' A.I.M.S., école des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997, volume 2, pp. 236-247.

niveau de quantification des analyses (Graphique III-2). Toutefois, si pour l'échantillonnage D. MILLER et P. H. FRIESEN soulignent l'intérêt de la largeur de l'échantillon d'organisations examinées, ils ne précisent pas l'impact de son Hétérogénéité/Homogénéité et encore moins, les conséquences théoriques qui pourraient dériver de l'utilisation d'une approche de type Multi-Méthodes sur les résultats d'une quelconque recherche. Deux points, parmi tant d'autres, qui nous ont orientés vers les travaux de C. C. SNOW, D. C. HAMBRICK et J. B. THOMAS pour compléter notre configuration méthodologique.

En effet, les travaux méthodologiques de C. C. SNOW, D. C. HAMBRICK et J. B. THOMAS nous ont apporté des propositions concrètes quant à nos deux séries de questions portant sur l'homogénéité/hétérogénéité de notre champ d'investigation et la "*Multi-méthodes*". Ces chercheurs nous suggèrent :

- ❶ d'adopter une pré-définition claire des concepts d'analyse et d'énoncer le système de mesure des variables prises par l'étude. Cette proposition permet aux évaluateurs externes d'une recherche empirique de déterminer la fiabilité des mesures et le degré de généralisation théorique. Ainsi, aucune objection méthodologique ne peut exclure les résultats d'une recherche portant sur la formulation et la mise en oeuvre de décisions importantes dans la vie d'une organisation, s'étalant sur un champ d'investigation hétérogène et dont l'auteur avait explicité ses choix fondamentaux, ses objectifs, ses concepts d'analyse et son système de mesure.
- ❷ d'enrichir les analyses par une triangulation méthodique ; c'est-à-dire l'emploi de deux ou plusieurs techniques dans le cadre d'une même étude. Cette proposition se révèle très importante si l'objectif du chercheur est de générer des hypothèses pertinentes pour la suite de sa recherche. En effet, en

multipliant l'usage de méthodes (questionnaire, entretien, base de données, etc.) et de techniques différentes (statistiques, mathématiques, etc.) dans le cadre de son projet, un chercheur pourrait surmonter les lacunes de chacune d'elles et bénéficier d'un effet compensatoire. De plus, il pourra s'assurer de l'origine d'une éventuelle variance au niveau de ses résultats (modèle ou attributs).

Par ailleurs, nous avons pu présenter d'une façon détaillée les développements théoriques qui soutiennent nos démarches méthodologiques et justifient nos choix en faveur d'une approche empirique intégrée. Cependant, l'opérationnalisation de ces choix nous a révélé que de nombreux feed-back sont nécessaires avant de parvenir à une configuration appropriée (Graphique III-4). Les principales phases ayant marqué notre recherche, les techniques d'investigation que nous avons combinées et qui nous ont permis de délimiter les différentes facettes de notre problématique de recherche et enfin, les processus qui nous ont permis de parvenir à des résultats scientifiquement construits y sont présentés. Sans aucun doute, le questionnaire centré administrable sur site (QCASS) se révèle comme une excellente technique d'investigation sur les processus organisationnels et décisionnels. Cette technique nous a aidé à contextualiser les données secondaires qui, combinées avec celles issues du QCASS et traitées qualitativement et quantitativement (ANOVA, ACP, AFC, analyse discriminante et catégorisation) constituent une avancée considérable vers la stabilisation relative des conceptualisations en sciences de gestion.

Nous reviendrons sur nos apports, les limites de notre démarche et les perspectives à la fois académiques et pratiques qu'elle nous ouvre au sein de la partie conclusive de notre travail.

EN GUISE DE CONCLUSION GENERALE

“ Si le constat sur les avantages et les apports fait le panégyrique d'une quelconque méthode de recherche, celui sur ses limites rappelle au chercheur le tort d'avoir cru à un moment donné, souvent tout au début de son travail, qu'il était possible de parvenir, sans erreur majeure ni contrariété démesurée quant au temps et aux efforts nécessaires, à la réalisation de son raisonnement. Tort aussi d'avoir pensé, ne fût qu'une fois, qu'un travail de recherche devrait parvenir à un résultat entier et sans hiatus. ”

LES "NEURO-DETERMINANTS" DE L'EVOLUTION DES FIRMES : IMPLICATIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

" La raison correspond à l'œil, mais c'est le cœur qui correspond à l'œil de l'œil. La raison, comme l'œil, ne peut dépasser le stable, le clair. Le cœur va plus loin, vers ce qui n'est pas encore advenu, vers l'avenir. Et si la raison enferme, le cœur, lui, libère. Celui qui explique le cœur par la raison n'a aucune connaissance des vérités "

Khalil GIBRAN (1923)¹⁶⁵

"Complexité", "Cognition", "Décision", "Dynamique" et "Changement" sont, sans aucun doute, les concepts clefs de la littérature managériale et stratégique des deux dernières décades de ce 2^{ème} millénaire. Un des nombreux paradigmes de recherche qui se sont constitués sur la base d'intégrations combinées de ces concepts consiste à consolider l'étendue des réflexions et des actions des dirigeants dans l'évolution des entreprises. Plus précisément, constatant la complexité croissante des réalités organisationnelles, la rapidité des changements et les limites du raisonnement humain, les approches dites cognitives se sont principalement intéressées à la *stratégie* et à la *décision* - comme pratiques managériales et domaines de connaissance -. Dans ces deux champs de la recherche en gestion, des chercheurs s'inscrivant dans les perspectives cognitives, dites encore neuroscientifiques, tentent une explication de la diversité et de la différenciation des trajectoires d'évolution des firmes par la *pensée* des dirigeants. Autrement dit, c'est à partir de la cognition managériale : la *perception* des changements, *l'interprétation* des comportements et des discours, le *traitement* d'informations imparfaites, la *mémorisation* et *l'apprentissage*, que les dites perspectives nous incitent à cerner le rôle des dirigeants dans la dynamique globale des

¹⁶⁵GIBRAN K. (1923) : " Le Prophète ", Gallimard (édition 1991), Paris.

firmes. Vues sous cet angle, les réflexions autour des *structures* et les *processus* mentaux qu'impliquent la cognition managériale, en particulier, et la cognition humaine en général, forment le noyau central du paradigme cognitif appliqué à la gestion des firmes.

Opérant dans le cadre d'un programme de recherche sur l'évolution des firmes en longue période et abordant la problématique de la diversité et de la différenciation comportementales des firmes d'un point de vue décisionnel et la décision d'un point de vue neuroscientifique, notre réflexion stipule que la variété des styles de décision dont disposent les dirigeants constitue un élément pertinent de recherche ; à consolider dans toute construction théorique de modèles explicatifs de l'évolution des entreprises. La pierre angulaire dans notre démarche est donc la diversité des manières dont les dirigeants s'aperçoivent des changements pertinents, les interprètent, les traitent et les incorporent sous forme de décisions importantes. Nous sommes persuadés que la dynamique globale de leurs entreprises ; la survie, le maintien ou le développement, en dépendent grandement.

Effectivement, profitant d'une abondante littérature à la fois managériale, stratégique et neuroscientifique nous avons tenté dans le cadre de cette étude de réunir et d'articuler des éléments théoriques et empiriques liant la problématique de la diversité et de la différenciation comportementales des firmes à la phénoménologie et à la cognition de leurs dirigeants. Cela dit, des bifurcations au niveau de trajectoires d'évolution, des destinées diverses ou des points d'inflexion enregistrés par des courbes évolutives seraient associés à la diversité des processus décisionnels engagés par les dirigeants lors de situations importantes ou perçues en tant que telles.

Afin d'illustrer nos propos, nous avons tenté une démonstration théorico-empirique visant à examiner l'importance des styles conjecturaux (*vs* analytiques) de décision dans la vie d'une trentaine de firmes, de petite et moyenne dimensions. Les situations non programmées ont été sciemment choisies dans le but d'assurer à notre démarche une certaine compatibilité méthodologique et conceptuelle. Ainsi, la perception de changements pertinents, l'interprétation de données imparfaites, la nature des traitements effectués sur l'information disponible et leur incorporation par les dirigeants dans la dynamique globale de leurs entreprises, nous ont servi de cas d'étude pour souligner des différences stylistiques et leur impact sur la dynamique des firmes.

Tout d'abord, situons les apports de notre initiative sur le plan théorique. A l'inverse des modèles monorationnels, épuisés par les amendements successifs survenus suite à une prise de conscience généralisée de la complexité des systèmes psycho-socio-économico-politico-industriels et des facultés cognitives des acteurs agissants et agis par ces systèmes, nous nous sommes aperçus du réalisme et des potentialités qu'offrent les perspectives sur les styles de décision. Nous avons constaté qu'un intérêt particulièrement distinct est réservé par les pionniers des approches stylistiques aux capacités créatrices et à la liberté des participants influents dans la vie organisationnelle, dans *la lecture et la construction* des réalités qui les entourent. Notre contribution est à apprécier à travers deux niveaux :

1 - Notre contribution indirecte : Il y a ce regard croisé à travers la *pensée complexe* et la *pensée cognitive* que nous avons appliqué à la problématique de l'évolution des organisations. Nos suggestions en la matière consistent à réexaminer l'importance des *intentionnalités* et de leurs *interactions* dans l'émergence de comportements d'entreprises. En effet, les recherches qui intègrent la cognition et la complexité managériales nous permettent de concevoir les réalités organisationnelles comme étant inséparables des histoires, des projets, des intentionnalités et des subjectivités des dirigeants. En complément des thèses dites des *remaniements*, des *retournements* et celles des *redressements stratégiques*, qui soulignent les dimensions politiques, symboliques et mythiques à travers les systèmes de croyance, de valeurs et d'interprétation des dirigeants, les thèses à connotation complexe et cognitive nous font apprécier l'importance des acteurs stratégiques à travers les mécanismes impliqués dans la lecture (perception, interprétation, traitement des événements) et dans la construction de faits organisationnels (comportements effectifs de la firme). Pratiquement, la complexité croissante et le raccourcissement des horizons, qui se font de plus en plus sentir par les théoriciens et les praticiens de la décision managériale et stratégique, ne cessent de nous rappeler, d'une part, les limites des processus séquentiels, linéaires, systématiques, et d'une autre part, l'étendue de l'incertitude, de l'ambiguïté, des paradoxes et des contradictions qui caractérisent les activités managériales et stratégiques. Quant à la réflexivité, elle souligne le rôle des phénomènes perceptifs et de la phénoménologie des participants influents dans la vie organisationnelle. Leur capacité à percevoir des discontinuités, des bouleversements, des modifications, à désapprendre (*unlearning*), à réapprendre (*relearning*) et à agir d'une manière projective, sont des

éléments que nous retrouvons réunis dans les phases d'élaboration et de mise en œuvre de choix importants. De l'articulation établie entre « décisions ponctuelles », « actions managériales et/ou stratégiques », et « comportements effectifs de l'organisation », résulte une explication plus élaborée à la diversité et à la différenciation comportementales des firmes. Précisons encore une fois que la pertinence d'une telle explication est perceptible à partir du moment où nous arrivons à concevoir que face à la multitude et à l'imbrication des interactions complexes, les potentialités d'action et de réflexion que révèle l'activité mentale des acteurs stratégiques sont déterminantes. Cette thèse est soutenue par les apports les plus récents des neurosciences au management et à la stratégie.

2 - Notre contribution directe : Nous avons le sentiment qu'en focalisant nos investigations sur la part des styles conjecturaux de décision dans la dynamique des entreprises nous avons modestement contribué dans l'enrichissement de la transversalité du programme de recherche portant sur l'évolution des firmes en longue période (URA 936 CNRS). Cette contribution passe par l'adaptation et l'exploitation de certains apports neuroscientifiques, notamment ceux liés aux styles de décision, pour alimenter les interrogations portant sur les facteurs de diversité et de différenciation comportementales des firmes. Certes, dès la troisième décennie de notre siècle, des éléments de réponse commençaient à émerger des réflexions de Chester I. BARNARD, Edward TOLMAN et Herbert A. SIMON en faveur des particularités individuelles. Puis, il y a eu les quelques tentatives typologiques qui ont suivi les propositions psychologiques de Carl JUNG et les dichotomies neurochirurgicales de PENFIELD et Roger SPERRY. Enfin, la révolution cognitive et la multiplication de perspectives attribuant aux facultés cognitives humaines une part déterminante dans l'explication des comportements organisationnels, stratégiques et managériaux. Cependant, l'instabilité conceptuelle et les difficultés métriques qui caractérisent les résultats issus de la quasi-totalité des explorations et des expérimentations neuroscientifiques appliquées aux organisations nous incitent à multiplier les observations empiriques. Cela en dépit même du consensus qui semble s'installer autour des thèses postulant la complexité cognitive et la pluralité des facultés cérébrales impliquées dans les processus de décisions. Au raisonnement analytique, systématique, séquentiel, logique ou algorithmique, expliquant « *the one best way* » viennent s'ajouter de nombreuses facettes de la cognition managériale expliquant ainsi la diversité et la différenciation des trajectoires

d'évolution. Et, c'est dans ce sens que la terminologie « *styles conjecturaux de décision* » a été prise pour regrouper l'ensemble des dimensions qui échappent au totalitarisme analytique.

Sur le plan empirique, nous sommes parvenus à isoler des indices pertinents nous permettant de continuer nos efforts d'hypothétisation en faveur des préférences managériales, des styles de décision et des particularités contextuelles pour expliquer la diversité des trajectoires évolutives d'entreprises. Effectivement, un début de réponse au phénomène étudié nous semble contenu dans le fait que les dirigeants interceptent les changements et transforment le vécu organisationnel différemment. Interprétés dans ce sens, les résultats issus de nos observations confirment que la nature des problèmes perçus (concurrentiels, organisationnels, financiers, technologiques...) et la complexité qui entourent les dirigeants affectent la fiabilité de leurs systèmes formels d'information et d'aide à la décision - quand leur existence ne fait pas défaut, bien sûr - et les incitent à recourir aux modes conjecturaux pour assurer au mieux leurs activités décisionnelles. Cela se traduit indubitablement par des différences notables dans leurs façons de se rendre compte et d'interpréter les changements pertinents, dans leurs préférences (styles) en matière de traitement des informations disponibles et enfin dans la démarche qu'ils adoptent afin de formuler et de mettre en œuvre des réponses organisationnelles. Leur formation de base, leur expérience managériale, leur performance décisionnelle, leur attitude face aux échecs non répétitifs ainsi que leur tendance à la structuration et à la formalisation sont des éléments qui contribuent d'une manière déterminante dans la diversité des réponses qui sous-tendent le comportement effectif de leurs firmes. Et, c'est en cela qu'ils constituent « *des facteurs d'imprévisibilité et d'originalité dans le parcours de la firme* », pour reprendre l'expression de Jean-Pierre DEBOURSE et Isabelle DANJOU.¹⁶⁶

Toutefois, les articulations que nous établissons, d'une part entre les particularités cognitives *individuelles* et le comportement *organisationnel*, et d'une autre part entre la *cognition* des dirigeants et leurs *actions*, ne semblent pas bénéficier d'un large consensus. Pour ce qui est de la première articulation, le « *lien manquant* »,

¹⁶⁶DANJOU I. et J. P. DEBOURSE, op. cit., p.2.

selon l'expression de D. H. KIM, demeure fort sentie et ce malgré les nombreuses tentatives de réconciliation justifiant la transposition conceptuelle de l'individu à l'organisation par le fait que cette dernière ne peut exister sans l'adhésion du premier. A l'instar de J. C. SPENDER, J. WALSH et D. A. GIOIA, nous pensons que les approfondissements des travaux entamés avec K. E. WEICK, A. S. HUFF, G. BOUGON, C. EDEN, C. K. PRAHALAD et R. A. BETTIS, D. C. HAMBRICK et A. C. MASON, aboutiront à une conception de l'organisation (la firme) comme un agrégat de mémoires individuelles, de systèmes d'interprétation, de visions et de logiques dominantes favorisant tels ou tels comportements et empêchant d'autres de se (re)produire. Toutefois, à l'état où en est arrivée la recherche empirique nous ne pouvons pas affirmer avec une totale certitude que la diversité des comportements organisationnels et leur différenciation soient dues uniquement et d'une manière univoque à la pluralité cognitive des dirigeants.

Pour ce qui des limites liées à l'articulation que nous établissons entre la *cognition* des dirigeants et leurs *actions*, il est d'honnêteté de reconnaître que nous ne pouvons prétendre à une explication pertinente de la diversité des comportements effectifs (actions) par la diversité cognitive des managers sans y introduire, implicitement, une relation de causalité entre les deux dimensions. En ce faisant, le spectre de la rationalité classique (substantive) réapparaît ; au risque de voir réapparaître avec lui « *the one best way of thinking* ». Alors que la créativité et l'originalité que soutiennent les activités mentales des dirigeants et qui se prolongent par des comportements effectifs différenciés seraient à concevoir à partir de « *la variété et la complexité des liens entre cognition et action... à savoir qu'en tenant les « intrants » de la pensée et les mécanismes de cette pensée, on tiendra les ressorts de l'action* ». Autrement dit, « *les liens entre cognition et action ne sont pas des liens univoques de causalité et de séquentialité* », selon les suggestions de H. LAROCHE et J.P. NIOCHE¹⁶⁷.

Aux limites conceptuelles évoquées ci-dessus, viennent s'ajouter celles liées à notre configuration méthodologique et à son opérationnalisation. Tout d'abord, il y a l'étroitesse de notre fichier Entreprises-Variables (34 cas d'observation). Ensuite, le genre de firmes auprès desquelles nous avons mené nos investigations (PME-PMI) et la

¹⁶⁷LAROCHE H. et J. P. NIOCHE (1993), op. cit., p. 75.

nature des instruments dont nous nous sommes servis pour collecter et mesurer des informations (QCASS, notamment). Enfin, la nature des problèmes (non programmés) autour desquels nous avons focalisé nos investigations afin de vérifier la pertinence de notre thèse. Même si nous estimons que nous avons approché les phénomènes de la diversité et de la différenciation comportementales des firmes de manière pluriorganisationnelle, multivariable et multidimensionnelle, nos apports restent limités et peu généralisables. Cela dit, bien que certains éléments de nos résultats rejoignent ceux de nombreux chercheurs opérant à partir de conceptions similaires à la nôtre, nous ne sommes pas en mesure de prouver une fois pour toute que les comportements décisionnels que nous avons observés ne sont pas spécifiques aux dirigeants de petites et moyennes structures économiques. Un élargissement aux acteurs stratégiques de grandes structures nous permettrait d'évaluer le degré de généralisation de nos résultats. De même, nous tâcherons de vérifier si la diversité des comportements décisionnels que nous avons observés n'est pas due uniquement au fait qu'il s'agissait de problèmes non structurés ; versus la capacité intrinsèque des dirigeants à concevoir « la » réalité autrement et de participer dans son élaboration.

Pour la suite de notre recherche sur la part des styles conjecturaux de décision dans la dynamique des firmes, nous tiendrons compte de deux éléments fondamentaux :

Le premier, celui que nous partageons avec de nombreux praticiens nord-américains et peu de dirigeants d'entreprises dans l'Hexagone, concerne l'intérêt que pourrait susciter la reconnaissance explicite du rôle que jouent les capacités conjecturales dans la conduite des affaires et le management au plus haut niveau de l'entreprise. Nous considérons que la rationalisation *a posteriori* est doublement pénalisante. D'un côté, elle prive durement les chercheurs d'éléments d'analyse pouvant servir à cerner la véritable nature des modes non analytiques et des styles conjecturaux de décision, notamment heuristiques¹⁶⁸. D'un autre côté, à force de les reléguer à l'arrière plan et de les occulter, les capacités conjecturales de décision finiraient par

¹⁶⁸ Nous rejoignons en cela la thèse émise par Peter H. LINSAY & Donald A. NORMAN (1977, Chapitres 14 et 15) : " *Human Information Processing an Introduction to Psychology* " 2nd Edition, Academic Press, New York.

s'enfouir progressivement¹⁶⁹. Pourtant, dans la vie pratique que de points d'inflexion de trajectoires d'évolution et de bifurcations sont associés à de grandes décisions prises dans le vif de l'action et le lyrisme des conjectures qui animent l'esprit des décideurs et motivent leur dynamique.

Quant à notre deuxième conviction, elle est d'essence académique. Nous sommes persuadés de la nécessité d'intégrer des neuroscientifiques (psychologues, socio-cogniticiens et neurologues, notamment) au sein de toute équipe de recherche œuvrant pour identifier, isoler et/ou simuler des facteurs et/ou des processus de changement dans les organisations. Leur intégration est d'une nécessité pédagogique, pratique et civilisationnelle susceptible de compléter notre approche cartésienne et nos postulats positivistes des modes d'action et de réflexion dans les entreprises, en prêtant une attention particulière aux styles conjecturaux de décision. Dorénavant, le rôle des pressentiments dans la perception des changements pertinents, des émotions et des passions dans le traitement des informations, des valeurs chaleureuses et du jugement dans la prise de décisions et leur mise en œuvre, seront des dimensions aussi importantes que les facultés dites analytiques, sinon les plus importantes. De surcroît, nous avons l'intime conviction que pour pouvoir élaborer une compréhension utile et globale du fonctionnement organisationnel et de la dynamique des firmes, nous devons changer nos représentations vis-à-vis de l'intuition, des facultés extrasensorielles, de l'instant créatif, de la pensée latérale et de l'essai-correction, pour ne citer que ces formes de raisonnement conjectural. De même, pour comprendre, pouvoir expliquer et/ou anticiper des comportements d'entreprises, les théories managériales, décisionnelles, stratégiques et organisationnelles doivent se résigner au fait que toutes les informations ne sont pas parfaites, que l'intégralité des alternatives n'est ni connue ni connaissable préalablement à l'action et que la cognition et la phénoménologie des acteurs stratégiques jouent un rôle de générateurs d'éventualités et d'élaborateurs de réalités. Le développement croissant de programmes de recherche et d'enseignement de techniques non analytiques, tels que la créativité, l'intuition, l'aptitude au qualitatif et à l'holistique, l'imagerie mentale, les groupes nominaux... par des institutions universitaires hautement spécialisées témoignent de la pertinence de notre

¹⁶⁹Rappelons-nous que cette thèse est soulevée et vivement défendue par Marion Z. BRADLEY (1977, op. cit., p. 153) et bénéficie de quelques crédits auprès de Weston H. AGOR (1989, op. cit., p. 15).

problématique. Nous rejoignons en cela les propositions de SCHWEIGER¹⁷⁰ : « *If research indicates (...) that particular cognitive styles are more appropriate than others for the conduct of particular managerial activities, then normative recommendations concerning the selection and placement of individuals for these activities may be warranted. In addition, if it is found that cognitive styles are subject to modification, then the development of training programs in the industrial setting, or modification of current business school curricula in the academic setting, may be critical.* »

Ainsi, à travers les éléments théorico-empiriques que nous avons présenté tout au long de notre dissertation, nous espérons convaincre les théoriciens du changement organisationnel et les praticiens de la décision et du management des entreprises, de l'intérêt que représentent les neurosciences pour la recherche de facteurs de diversité et de différenciation comportementales des firmes. Le troisième millénaire s'annonce déjà virtuel ; au sens créatif et gorgeant de potentialités que révèle la cognition humaine. Il nous dira très certainement que l'uniformité comme la dualité des processus, des facteurs, des situations, des perceptions, des images, des métaphores, des analogies, des visions, des choix humains, des actions et des trajectoires évolutives des hommes, de leurs entreprises (actes et entités) ne seraient qu'une étape vers l'accomplissement du miracle de la création.

¹⁷⁰SCHWEIGER (1983, p. 143) : « *Measuring Managers' Minds : a critical reply to Robey and Taggart* » *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 143-151.

Références Bibliographiques

“ Quand un homme est enveloppé dans ses pensées, cela fait un bien petit paquet”

John RUSKIN

« *Les sept Lampes de l'architecture* », Denoel

A

- ABRIC J. C.** 1994 *Pratiques sociales et Représentations.*
(Puf, 1er édition, 1994).
- ADIZES I.** 1989 *Corporate Lifecycles : How and Why Corporation Grow and Die and What to Do About It.*
(Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989)
- ADIZES I.** 1979 *Organizational passages : diagnosing and treating lifecycle problem organizations.*
(Organizational Dynamics, Summer, 1979, pp. 3-25)
- AGOR W. H.** 1989 *Intuition in Organizations.*
(London: Sage Publication, 1989)
- AGOR W. H.** 1986 *The Logic of Intuitive Decision Making : A Reseach-based Approach for Top Management.*
(New York: Quorum Books, 1986)
- AGOR W. H.** 1984 *Intuitive Management : Integrating Right and Left Brain Management Skills.*
(Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984)
- ALBIS R.** 1987 *L'information utile à la gestion à court et moyen terme des entreprises industrielles. Enquête auprès de 117 praticiens sur les besoins, sources et modes d'acquisition d'informations des entreprises.*
(Thèse de doctorat, Sciences Economiques, Directeur de thèse Aujac H., EHES, 1987)
- ALBOUY M.** 1993 *La finance contre l'entreprise ?*
(Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1993, pp. 29-37)
- ALDRICH H. E.** 1971 *Organizational boundaries and interorganizational conflicts.*
(Human Relations, Vol. 24, 1971, pp. 279-293)
- ALDRICH H. E.** 1979 *Organization and environments.*
(Engelwood Cliffs, NewJersey, 1979)
- ALDRICH H. E.** 1983 *Population, Natural Selection and applied Organizational Science*
(Administrative Science Quarterly, Vol. 28, March 1983, pp. 101-128)
& McKELVY B.

- ALEXANDER E. R.** 1979 *The design of alternatives in organizational context : A pilot study.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 24, September 1979, pp. 382-404)
- ALLISON G. L.** 1971 *Essence of Decision.*
(Boston, Little: Brown, 1971)
- ALLINSON C. W.
& HAYES J.** 1994 *Cognitive style and its relevance for management practice.*
(British Journal of Management, Vol. 5, 1994, pp. 53-71)
- ALLINSON C. W.
& HAYES J.** 1996 *The Cognitive Style Index : A Measure of Intuition-Analysis for
Organizationnel Research.*
(Journal of Management Studies, Vol. 33, n° 1, January 1996, pp. 119-134)
- ALQUIER A. M.** 1992 *Les implications de l'expertise : Intelligence et cognition des
organisations.*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 6, n° 1-2, 1992, pp. 63-71)
- AMBURGEY T. L.,
KELLY D.
& BARNETT W.** 1993 *Resetting The Clock : The Dynamics of Organizational Change and
Failure.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 38, March 1993, pp. 51-73)
- AMERIO P.
& DE PICCOLI N.** 199x *Représentation et action dans le contexte social.*
(In Perspective cognitives et conduites sociales, Vol. 3, pp. 23-43)
- ANDERSON C. R.
& PAINE F. T.** 1975 *Managerial Perceptions and Strategic Behaviour.*
(Academy of Management Journal, Vol. 18, n° 4, 1975, pp. 811-823)
- ANDLER D.** 1992 *Introduction aux sciences cognitives.*
(Gallimard, Paris, 1992)
- ANSOFF I.** 1991 *Critique of Henry Mintzberg's 'The design school : Reconsidering the
basic premises of Strategic Management*
(Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, pp. 449-461)
- APTER J.** 1986 *La compétitivité par la modulation du temps de réponse.*
(Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre. 1986, n° 60, pp. 100-112)
- ARGYRIS** 1964 *Integrating the individual and the organisation.*
(Wiley, 1964)
- ARTUR W. B.** 1988 *Self-reinforcing mechanisms in economics.*
(In "The economy as an evolving complex systyem". pp. 9-31,
ANDERSON, P.W and ali., Addison-Wesley, Redwood City CA, 1988)
- ASHBY W. R.** 1958 *General Systems Theory as a New Discipline.*
(General Systems Yearbook, Vol III, 1958)
- ASHBY W. R.** 1956 *Introduction to cybernetics.*
(Chapman and Hall, Londres, 1956)
- ASTLET W. G.
& ZAJAC E. J.** 1991 *Intraorganizational Power and Organizational Design.*
(Organization Science, Vol. 2, n° 4, November 1991, pp 399-413)

- ASTLEY W. G.** 1985 *The Two Ecologies : Population and Community Perspectives on Organizational Evolution.*
(Administrative Science Quarterly, Vol. 30, Jun 1985, pp. 224-241)
- ATAMER T.
& CALORI R.** 1993 *Diagnosticque et décisions stratégiques.*
(DUNOD, Paris, 1993)
- ATKINSON R. C.
& JUOLA J. F.** 1974 *Search and Decision processes in recognition memory.*
(In KRANTZ et ali. *Contemporary Developments in Mathematical Psychology*, Volume 1, New York, Wiley, 1974).
- AVENIER M. J.** 1989 *"Méthodes de terrain" et recherche en management stratégique.*
(Economies et Sociétés. Série Sciences de Gestion, SG n° 14, 1989, pp. 199-218)
- AVENIER M. J.** 1992 a *Le Pilotage de l'entreprise écosystème complexe.*
(Aix-en Provence, Grasce NR, n° 92-05, 1992)
- AVENIER M. J.** 1992 b *Recherche-Action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisations éco-systémiques complexes : quelques boucles étranges fécondes.*
(Revue Internationale de Systémique, 1992)
- AVENIER M. J.** 1993 *La problématique de l'éco-management.*
(Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1993, pp. 73-85)
- AVENIER M. J.** 1997 *Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion*
(Actes de la VI^{ème} conférence de l'AIMS, Ecole des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997, pp. 41-46)
- AXELROD R.** 1976 *The Structure of Decision : The Cognitive Maps of Political Elites*
(Princeton, NJ: Princeton University Press. 1976)
- AXELROD R.** 1992 *Donnant Donnant. Théorie du comportement coopératif.*
(Odile Jacob, 1992)
- B**
- BAMBERGER I.** 1980 *Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises*
(Direction et Gestion, n° 4 / 1980)
- BAMBERGER I.** 1983 *Les valeurs des dirigeants des PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leur entreprise.*
(Revue de l'I.S.E.A., 1983, pp. 1352-1383)
- BARABEL M.** 1996 *Un style de décision à la française ?*
(Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 159-170)
- BARKLEY ROSSER J.** 1992 *The dialogue between the economic and the ecologic theories of evolution.*
(Journal of Economic Behavior & Organization, n°. 17, 1992, pp. 195-215)

- BARNARD C. I.** 1938 *The Fonctions of the Executive.*
(Combtige, MA: Harvard University Press, 1938)
- BARNARD C. I.** 1975 *Concept of Organization.*
(In Ernest DALE : "Readings in Management : Landmarks and new frontiers", 3^{em} édition, McGraw-Hill, New York, 1975)
- BARNES J. H.** 1984 *Cognitive biases and their impact on strategic planning.*
(Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, pp. 129-137)
- BARR P. S., STIMPERT J. L. & HUFF A. S.** 1992 *Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal.*
(Strategic Management Journal, vol. 13, 1992, pp. 15-36)
- BARTUNEK J. M.** 1984 *Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring : The Example of Religious Order.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 29, n° 3, September 1984, pp. 355-372)
- BASIRE M.** 1976 *La théorie des cinq niveaux*
(Direction et Gestion, n° 3, 1976, pp. 11-22)
- BATAILLIE A.** 1979 *Incertitude, adaptation et planification : application aux entreprises.*
(Thèse de doctorat, Sciences de Gestion, IAE de Lille, 1979)
- BAUMARD P.** 1996 *William H. Starbuck.*
(Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1996, pp. 56-68)
- BEAUVOIS J. L. & DESCHAMPS J.C.** 1990 *Vers la cognition sociale.*
(in "Traité de psychologie cognitif" de RODOLPHE GHIGLIONE et ali. Vol. 3, Dunod, Paris, 1990)
- BECK R. N.** 1987 *Visions, Values , and Strategies : Changing Attitudes and Culture.*
(Academy of Management Executive, February 1987, pp. 33-41)
- BEER M., EISENSTADT R. & SPECTOR B.** 1992 *Pourquoi les grandes entreprises réagissent lentement*
(Harvard l'Expansion, Printemps 1992, p.93)
- BEM S. L.** 1974 *The measurement of Psychological androgyny.*
(Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 42, n°2, pp. 155-162)
- BEM S. L.** 1977 *On the Utility of Alternative Procedures for Assessing Psychological androgyny.*
(Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 45, n°2, pp. 196-205)
- BERGADAA M. & VIDAILLET B.** 1996 *La décision telle que la voient les décideurs.*
(Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 152-158)

- BERNARD V.** 1987 *Grande distribution et nouvelles technologies. Mariage d'amour ou de raison.*
(Futur et gestion de l'entreprise, VIII Journées Nationales des IAE, Poitiers 18-19-20 Novembre 1987, pp. 109-122)
- BERTALANFFY L.** 1980 *Théorie générale des systèmes.*
(Ed. Dunod, 1980)
- BERTALANFFY L.** 1976 *General system theory. A critical review.*
(In "systems behaviour", BEISHON, J. & PETERS, G, 2nd Edition, The Open University Press, Harpar & Row, London, 1976, pp. 30-50)
- BERYY M.** 1986 *Logique de la Connaissance et Logique de l'Action.*
(In La Production de la Connaissance Scientifique de l'Administration. Sous la direction de M. AUDET et J.I. MALOUIN, les Presses de l'Université Laval, 1986, pp. 181-231)
- BES M. P.** 1993 *L'information face au changement technique : une approche multidisciplinaire.*
(Ed. l'Harmattan, Paris, 1993)
- BIENAYME A.** 1994 *Les décisions non routinières.*
(Cahiers du C.E.R.E.S.A., Cahier 1994, n° 5, Université de Paris-Dauphine)
- BIENAYME A.** 1972 *Les processus de croissance sont-ils déterminés ou indéterminés ?*
(Colloque sur le théorie économique des organisation, Université Paris IX, 1972)
- BLANCHE B. C.** 1983 *Introduction à la réactivité*
(Revue française du Marketing, 1983/3 Cahier 94, pp. 7-14)
- BLANCHE B. C.** 1989 *Les facteurs essentiels d'évolution de la décennie 90.*
(Revue Française du Marketing, n° 124, 1989/4, pp. 9-29)
- BLIN J. M.** 1974 *On measuring economic interrelatedness.*
(Review of Economics Studies, Vol. XLI, n° 3, July 1974)
- & MURPAY F.**
- BOGEN J. E.** 1969 *The other side of the Brain II: An Oppositional Mind.*
(Bulletin of the Los Angeles Neurological Society, Vol. 34, 1969, pp. 135-162)
- BOLLINGER D.** 1987 *Les différences culturelles dans le management.*
(Ed. d'organisation, Paris, 1987)
- & HOFSTEDE G.**
- BOLMAN L.G.** 1984 *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations.*
(Jossey-Bass, San Francisco, 1984)
- & DEAL T.E.**
- BON J. & OURSET R.** 1988 *L'entreprise amnésique.*
(Revue Française de Gestion, n° 70, Septembre-Octobre 1988, pp. 178-182)
- BONIS J.** 1988 *Pour des stratégies managériales du changement en entreprise*
(Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1988, pp. 67-71)

- BONNET C.,
GHIGLIONE R.
& RICHARD J. F.** 1989 *Traité de psychologie cognitive.*
(Tome 1, Dunod, Paris, 1989)
- BONNET Y.** 1993 *Les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise.*
(Ed. Liaison, Paris, 1993)
- B. C. G.** 1980 *Les mécanismes Fondamentaux de la compétitivité.*
(Ed. Hommes et techniques, Paris, 1980)
- BOUCHON-MEUNIER
B. &
TIJUS C. A.** 1997 *Le traitement cognitif de données imparfaites.*
(Rvue internationale de systémique, vol. 11, n°1, 1997, pp. 1-9)
- BOUDINAT H.
& MERCIER V.** 1979 *L'Analyse Stratégique Moderne.*
(Harvard l'Expansion, Hiver 1978-1979, pp. 102-115)
- BOUDON R.** 1984 *La place du désordre.*
(P.U.F. , 1984)
- BOUDON R.** 1979 *La logique du social : introduction à l'analyse sociologique.*
(Paris, 1979)
- BOUGON M.G.** 1992 *Congregate Cognitive Maps : A Unified Dynamic Theory of Organization
and Strategy.*
(Journal of Management Studies, Vol. 29, n° 3, May 1992, pp. 369-389)
- BOULDING K. L.** 1956 *General systems theory. the skeleton of a science.*
(Management Science, Vol. 2, 1956, pp. 169-177)
- BOULDING K. L.** 1964 *General Systems as a Point of View.*
(In "News on General Systems Theory", M.D. MESAROVIC, John and
Sons, Inc. U.S.A., 1964, pp. 25-38)
- BOURGEOIS L. J. &
EISENHARDT K.M.** 1988 *Strategic decision process in high velocity environments : four cases in
the microcomputer industry.*
(Management Science, Vol. 34, n° 7, july 1988, pp. 816-835)
- BOYER M., &
MOREAUX M.** 1983 *Conjectures, Rationality and Duopoly Theory.*
(International Journal of Industrial Organization, Vol. 1, n° 1, pp. 23-41)
- BRABET J.** 1988 *Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?*
(Recherche et application en Marketing, Vol. III, n0 1 /88, pp. 75-89)
- BRADLEY M. Z.** 1977 *La planète aux vents de folie.*
(Press Pocket, Paris, 1977)
- Brain Technologies
Corporation** 1985 *The Brainmap.*
(Fort Collins, Colorado: Brain Technologies Corporation, 1985)
- BRILMAN J.** 1981 *Modèles culturels et performances économiques.*
(Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1981)

- BROMBERG M.** 1990 *Les modèles cognitifs récents.*
(In Rodolophe Ghiglione et al. "Traité de psychologie cognitive", Tome 3, Bordas, Paris, 1990)
- BRUYAT C.** 1990 *Approche systémique de la résolution des problèmes généraux de management.*
(Direction et gestion des entreprises, n° 126-127, 1990, pp. 7-18)
- BUCHKO A. A.** 1994 *Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty : An Assesment of The Miles and Snow Perceiverd Environmental Uncertainty Scale.*
(Academy of Management Journal, Vol. 37, n° 2, 1994, pp. 410-425)
- BUCKLEY W.** 1974 *Society as a complex adaptative system.*
(In "modern systems research for the behavioral scientist" Aldine Publishing Company, Chicago, 1974, pp. 490-511)
- BURLAUD A.
& MALO J.-L.** 1987 *Les organisations complexes : Un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion.*
(Futur et gestion de l'entreprise, VIII Journées Nationales des IAE, Poitiers 18-19-20 Novembre 1987, pp. 245-260)
- BURNS T.
& G. M. STALKER** 1961 *The Management of Innovation.*
(London : Tavistock, 1961)
- BUTLER R.** 1990 *Decision-making research : its uses and misuses*
(Organization Studies, Vol. 11, n°1, 1990)
- C**
- CALORI R.
& SARNIN P.** 1993 *Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants.*
(Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1993, pp. 86-94)
- CALORI R.
& SARNIN P.** 1995 *Une approche Cognitive du Système Concurrentiel : le cas de l'automobile.*
(Groupe ESC Lyon, Cahier de recherche n° 95-01, Avril 1995)
- CARON F.** 1983 *Comment développer la capacité d'adaptation des entreprises. Exemple d'entreprise de robinetterie.*
(Thèse de doctorat, Science de Gestion, IAE de Lille, 1983)
- CARPENTIER R.** 1995 *Sciences de la gestion ou gestion de l'action.*
(Gestion 2000, Vol. 3, 1995, pp. 83-88)
- CASTRO J.-L.
& LANCESTRE A.** 1993 *Le manager: du surhomme à la personne.*
(Humanisme & Entreprise, n° 199-200, 1993, pp. 13-30)
- CHAGANTI R.
& SAMBHARYA R.** 1987 *Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management.*
(Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, pp. 393-401)
- CHAKRAVARTHY B.** 1997 *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence.*
(Sloan Management Review, Winter, Vol. 38, n° 2, pp. 69-82)
- CHALMERS A.F.** 1988 *Qu'est ce que la Science ?*
(Edition La Découverte, Paris, 1988)

- CHANDLER A. D.** 1988 *Une réponse des firmes américaines aux nouvelles normes de concurrence.*
(Revue Française de Gestion, n° 70, Septembre-Octobre 1988, pp. 10-21)
- CHARREIRE-PETIT S & GIROD M.** 1995 *Apprentissage et mémoire des organisations : une interdépendance des processus.*
(4ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 Mai 1995, Vol. 1, pp. 42-61)
- CHARUE F.** 1991 *Les entreprises peuvent-elles apprendre ?*
(Analyses de la S.D.E.I.S., n° 84, Novembre 1991)
- CHIA R.** 1994 *The Concept of Decision : A Deconstructive Analysis.*
(Journal of Management Studies, Vol. 31, n° 6, November 1994, pp. 781-806)
- CHILD J & ELLIS T.** 1973 *Predictors of Variation in Managerial Roles.*
(Human Relations, Vol. 26, n° 2, 1973, pp. 227-250)
- CHILD J.** 1972 *Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice.*
(Sociology, Vol. 6, 1972, pp. 1-21)
- CHOFFRAY J.-M. & WAGNER P.** 1983 *Définition et révision d'une stratégie de développement industrielle.*
(Revue française du Marketing, 1983/1, n° 92, pp. 5-17)
- CHOTIN R.** 1994 *Les relations entre l'administration fiscale, les entreprises et leurs conseils. Jeux et stratégies.*
(Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Lille II, 1994)
- CHURCHILL N.C & LEWIS L. V.** 1983 *Les cinq stades de l'évolution d'une P.M.E.*
(Harvard l'Expansion, n° 30/1983)
- COLE R. E.** 1985 *The Macropolitis of Organizational Change : A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities*
(Administrative Science Quarterly, Vol. 30, December 1985, pp. 560-585)
- COQUAND J.** 1993 *Démystifier et pratiquer stratégie...stratégies....*
(Direction et Gestion des Entreprises, n° 138-139, Nov.1992- Fév.1993, pp. 27-36)
- COTTA A.** 1969 *Les choix économiques de la grande entreprise.*
(Dunod 1969)
- COURET A.** 1996 *Intérêt social et responsabilité pénale des dirigeants.*
(Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 76-81)
- COURNOT A. A.** 1838 *Recherche sur les principes mathématiques de la théorie des richesses.*
(Hachette, Paris, 1838)
- CRØNHAUG K. & FALKENBERG J. S.** 1989 *Exploring Strategy Perceptions in Changing Environments.*
(Journal of Management Studies, Vol.26, n° 4, July 1989, pp. 349-359)

- CROZIER M & FRIEDBERG E** 1977 *L'acteur et le système.*
(Ed. du Seuil, Paris, 1977)
- CROZIER M.** 1989 *L'entreprise à l'écoute.*
(Inter-Edition, Paris, 1989)
- CROZIER M.** 1978 *La stratégie et le changement.*
(Direction et Gestion, n° 3, 1978)
- CROZIER M.** 1993 *Ce que nous a apporté Herbert Simon.*
(Revue Française de Gestion, n° 94, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 85-86)
- CUBBIN J.** 1983 *Apparent Collusion and Conjectural Variations in Differentiated Oligopoly.*
(International Journal of Industrial Organization, Vol. 1, n° 2, 1983, pp. 155-163)
- CUMENAL D.** 1997 *Un modèle de dynamique des systèmes pour analyser et comprendre les changements d'état de l'organisation.*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 11, n°2, pp. 177-214)
- CYERT R. M & MARCH J. G.** 1970 *Processus de décision dans l'entreprise.*
(Dunod, Paris, 1970)
- CYERT R. M. & MARCH J. G..** 1963 *A behavioral theory of the firm.*
(Prentice Hall, 1963)
- CYERT R. M. & MARCH J. G.** 1983 *L'élaboration des décisions dans les entreprises américaines.*
(In SEGUIN, F. & CHANLAT, J.-F : "L'analyse des Organisations. Une anthologie sociologique", Tome I, Gaetan Morin, 1983, pp.209-226)

D

- D'AMBOISE G. & BAKENDA NKONGOLO J.** 1992 a *Etude empirique de la vision stratégique de dirigeant de PME.*
(Document spécial 92-109, Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship, GRPME, Université LAVAL, Québec, Canada, 1992)
- D'AMBOISE G. & BAKENDA NKONGOLO J.** 1992 b *Association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise.*
(Document spécial 92-109, Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship, GRPME, Université LAVAL, Québec, Canada, 1992)
- D'AMBOISE G. & BAKENDA NKONGOLO J.** 1992 c *Vision Stratégique : Concept et Signification Empirique.*
(Document spécial 92-109, Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship, GRPME, Université LAVAL, Québec, Canada, 1992)
- DAMASIO A.** 1995 *L'erreur de Descartes. La raison des émotions.*
(Odile Jacob, Paris, 1995)
- DANIELS K., DE CHERNATONY L. & G. JOHNSON** 1994 *Differences in Managerial Cognitions of Competition.*
(British Journal of Management, Vol. 5, Special Issue, pp. 521-529)
- DAFT R. L. & WEICK K. E.** 1984 *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*
(Academy of Management Review, Vol.9, No. 2, 1984, pp. 284-295)

- DALTON W.,
LAWRENCE R.
& GREINER L.** 1970 *Organizational change and development : organizational behavior and administration series.*
(The dorsey Press, 1970)
- DANJOU I.** 1984 *L'évolution de la firme. Analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique.*
(Thèse de doctorat, es Sciences de gestion. Sous la direction de J. P DEBOURSE, I.A.E de Lille, 1984)
- DE BOISANGER P.** 1988 *Réduire l'imprévu à l'imprévisible.*
(Futuribles, Mars 1988, n° 119, pp. 59-68)
- DE BOISANGER P.** 1991 *Du renseignement à l'action dans l'entreprise.*
(Direction et gestion des entreprises, n° 130-131, 1991, pp. 49-55)
- DE BRUYNE P.** 1980 *L'écologie des organisations : modèles d'adaptation, de régulation, de sélection.*
(working-paper 80-02-01, Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-La-Neuve, 1980, pp. 1-49)
- DE JOUVENEL B.** 1964 *L'art de la conjecture*
(Paris, S.E.D.E.I.S., 1964)
- DE MARICOURT R.** 1994 *L'art et la manière d'attaquer par "les coins"*
(L'Expansion Management Review, Printemps 1994, pp. 76-81)
- DE ROSNAY J.** 1975 *Le macroscopie vers une vision globale.*
(Points Civilisation, 1975)
- DE ROSNAY J. & ali.** 1976 *Dynamique de l'auto-réforme de l'entreprise.*
(Ed. Masson, Institut de l'entreprise, 1976)
- DEAN J. W
& SHARFMAN M.P.** 1993 *The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making.*
(Decision Sciences Journal, Vol. 24, n° 6, Nov-Dec. 1993, pp. 1069-1084)
- DEBOURSE J-P,
ABIASSI A.,
BLANGER M.
& DOKOU G.** 1993 *Fonction, Rôles de Dirigeants et Evolution des Entreprises.*
(Travaux de recherches, les Journées de la recherche de l'I. A. E. de Lille, Septembre 1993)
- DEBOURSE J.-P
& DANJOU I.** *Recherche sur l'évolution des firmes et ses déterminants.*
(Article de recherche destiné à paraître dans "Le courrier du CNRS", IAE de Lille)
- DEBOURSE J.-P.** 1994 *L'Entreprise vue par un Economiste et un Historien.*
(Présentation de travaux sur la fonction, les rôles de dirigeants et évolution des entreprises, IFRESI, 12/ 03/ 1994, Lille)
- DEBOURSE J.-P.** 1979 *Hypothèses quant aux déterminants de l'évolution de la firme.*
(Cahiers de la recherche, IAE de Lille, 1979)

- DECLERCK R P.,
DEBOURSE J. P.
& DECLERCK J. C.** 1997 *Le Management Strategique. Contrôle de l'irréversibilité.*
(Les éditions ESC Lille, 1997)
- DECLERCK R.,
DEBOURSE J. P.
& NAVARRE C.** 1983 *Méthode de direction Générale.*
(Ed. Hommes et Techniques, 1983)
- DEGOT V.** 1986 *L'entreprise, lieu symbolique.*
(Revue Française de Gestion, Nov.-Déc. 1986, n° 60, pp. 6-19)
- DELACROIX J. &
SWAMINATHAN A.** 1991 *Cosmitic, speculative, and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 36, December 1991, pp. 631-661)
- DEMETS G.** 1975 *La disponibilité de l'entreprise à la croissance.*
(Thèse de doctorat, Sciences de Gestion, IAE de Lille, 1975)
- DENIS H.** 1990 *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales. Design organisationnel, cultures et technologie.*
(éd. Economica, 1990)
- DENZIN N.M.** 1978 *The Research Act.*
(McGraw-Hill, New York, 1978)
- DESREUMAUX A.** 1981 *Histoire et Structure des Entreprises.*
(Revue Française de Gestion, n° 32, Septembre-Octobre 1981, pp. 87-97)
- DESREUMAUX A.** 1992 *Structures d'entreprise.*
(Vuibert, Paris, 1992)
- DESREUMAUX A.** 1993 *Stratégie.*
(Daloz, Paris, 1993)
- DESREUMAUX A.** 1994 *Théories de l'Evolution de l'Entreprise : bilan et perspectives.*
(Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, IFRESI, 1994)
- DESREUMAUX, A.** 1996 *Etat de l'Art Stratégie.*
(XIII Journées Nationales des I. A. E., 16-17 Avril 1996, ESUG, Toulouse, pp. 67-102)
- DIEHL E
& STERMAN J.D.** 1995 *Effects of Feedback Complexity on Dynamic Decision Making.*
(Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 62, n°.2, May 1995, pp. 198-215)
- DILL W.** 1958 *Environment as an influence on managerial autonomy.*
(Administrative Science Quarterly, Vol. 2, 1958, pp. 409-443)
- DILL W.** 1962 *The Impact of Environnement on Organizational Development.*
(in Mailicks and Van Ness, "Concepts and Issues in Administrative Behavior", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1962)
- DIMOND S.** 1972 *The double Brain.*
(William & Willins, Baltimore, 1972)

- DODIER N.** 1996 *Les sciences sociales face à la raison statistique.*
(Annales Histoire, Sciences Sociales, 51e année, n° 2, Mars-Avril 1996, pp.409-428)
- DOKOU G. K.** 1994 *Rôles, Fonctions et Système d'Information de la Direction Générale. Quelques constats sur la base d'un échantillon d'entreprises du Nord Pas-de-Calais.*
(Les Cahiers de la recherche, IAE de Lille, 1994)
- DOKOU G. K. & BELANGER M.** 1993 *La perception managériale de la stratégie : Cas des entreprises du Nord-Pas de Calais*
(Les journées de recherche de l'I.A.E. de Lille, Septembre 1993)
- DOKOU G. K.** 1989 *Image, identité de la firme et influence stratégique.*
(Thèse de doctorat, Dir. J.P. DEBOURSE, IAE de lille, 1989)
- DOKTOR R. H. & HAMILTON W. F.** 1973 *Cognitive Style and the Acceptance of Management Science Recommendations.*
(Management Science, Vol. 19, n°8, 1973, pp. 884-894)
- DOKTOR R. H.** 1975 *EEG Research on Management Science Implementation Barriers.*
(The XXII TIMS International Meeting. Kyoto, Japan, July, 1975)
- DORE F & MERCIER P.** 1992 *Les fondements de l'apprentissage et de la cognition.*
(Presse universitaire de Lille et gaëtan Morin éditeur, 1992)
- DOW G. K.** 1988 *Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure*
(Academy of Management Review, Vol. 13, n° 1, 1988, pp. 53-64)
- DOWNEY H. K., HELLRIEGEL D., & SLOCUM** 1977 *Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variation.*
(Human Relation, Vol. 30, 1977, pp. 167-174)
- DRAZIN R. & KAZANJIAN R. K.** 1990 *Research Notes and communications. A Reanalysis of Miller and Friesen's Life Cycle Data.*
(Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp. 319-325)
- DRAZIN R. & VAN DE VEN A.** 1985 *Alternative Forms of Fit in Contingency theory.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 30, December 1985, pp. 514-539)
- DREICK R. F.** 1964 *System Causality and Signal Predictability.*
(In "News on General Systems Theory", M.D. MESAROVIC, John and Sons, Inc. U.S.A., 1964, pp. 157-164)
- DRIVER M. J. & MOCK T. J.** 1975 *Human Information Processing. Decision Style Theory, and Accounting Information Systems.*
(Accounting Review, July 1975, pp. 490-508)
- DRUKER P.** 1993 *Le "Big bang" des organisations.*
(Harvard-L'Expansion, ETE 1993, pp. 35-42)
- DRUKER P.** 1985 *Les entrepreneur.*
(Ed. L'Expansion /Hachette, 1985)

- DRUKER P.** 1975 *La nouvelle Pratique de la direction des entreprises.*
(Ed. d'Organisation, Paris, 1975)
- DUBIN R.** 1978 *Theory Building.*
(2cd edition, Free press, New York, 1978)
- DUFOURET J.-P.** 1994 *Peut-on concilier pilotage à court terme et continuité stratégique ? Réactivité et stratégie : un mariage harmonieux.*
(L'Expansion Management Review, Printemps 1994, pp. 72-75)
- DUHAIME I. M & SCHWENCK C. R.** 1985 *Conjectures on cognitive simplification in acquisition and investment decision.*
(Academy of Management Review, Vol. 10, n° 2, 1985, pp. 287-295)
- DUHAIME I.M.** 1981 *Influences on the divestment decisions of large diversified firms*
(Doctorat dissertation, University of Pittsburgh, 1981)
- DUHAIME I.M. & GRANT J.H.** 1984 *Factors influencing divestment decision-making : Evidence from a field study.*
(Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, pp. 301-318)
- DUMEZ H.** 1989 *A propos de "the thinking organization" quelques réflexions sur la cognition et les sciences de gestion.*
(Economies et Sociétés, SG n° 14, 1989, pp. 185-195)
- DUNCAN A.R.C.** 1975 *Techniques of Decision-Making.*
(In Ernest DALE : "Readings in Management Landmarks and new frontiers", 3^{em} édition, McGraw-Hill, New York, 1975.
- DUNCAN R. B.** 1972 *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty.*
(Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1972, pp. 313-327)
- DUNCAN R. B.** 1971 *Multiple Decision-Making Structure in Adapting to Environment Uncertainty: The impact on organization effectiveness.*
(Working paper, n° 54-71, North-wester University 1971)
- DUPUY J.-P.** 1989 *Common knowledge, Common Sense.*
(Theory and Decision, Vol. 27, n° 1/2, 1989, pp. 37-62)
- DURKHEIM E.** 1898 *Représentations individuelles et représentations collectives.*
(Revue métaphysique et morale, VI, pp. 273-302)
- DUSSAUGE P.** 1990 *Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes.*
(Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1990, pp. 5-16)
- DUTTON J. E. & JACKSON S.E.** 1987 *Categorizing strategic issues.*
(Academy of Management Review, Vol. 12, n° 1, 1987, pp. 76-90)
- DUTTON J. E. & OTTENSMEYER E.** 1987 *Strategic Issue Management Systems : Forms, Functions, and Contexts.*
(Academy of Management Review, Vol.12, n° 2, 1987, pp. 355-365)

E

- ECCLES J.C.** 1973 *The Understanding of the Brain.*
(McGraw-Hill, New York, 1973)
- ÉCHÈNE D.** 1974 *La moyenne entreprise industrielle et la croissance.*
(Direction et Gestion, n° 2, 1974, pp. 7-15)
- ECOSIP** 1993 *Pilotages de projets et entreprises : diversités et convergences.*
(Ed. Economica 1993).
- EDEN C.** 1992 *On the Nature of Cognitive Maps.*
(Journal of Management Studies, Vol. 29, n° 3, May 1992, pp. 261-265)
- EDIGHOFFER J.-R.** 1985 *Processus de décision et surveillance de l'environnement en période de crise.*
(Direction et Gestion, n° 4/1985, pp. 49-55)
- EGE R.** 1993 *Lamarck et l'analogie biologique en économie.*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 7, n° 5, 1993, pp. 471-486)
- EGGENS J.-B.** 1975 *Peut-on parler d'une théorie générale de la firme ? Emergence de l'entrepreneur*
(Direction, Mai 1975, pp. 17-32)
- EGGENS J.-B.** 1975 *Peut-on parler d'une théorie générale de la firme ? Emergence de l'organisation.*
(Revue Française de Gestion, Novembre 1975, pp. 69-84)
- EIBL-EIBESFELDT I.** 1973 *L'adaptation évolutive du comportement humain.*
(Impact : science et société, Vol. XXIII, n° 3, 1973, pp. 163-173)
- EINHORN H.-J & HOGARTH R. M.** 1988 *La prise de décision: L'expérience et l'avenir.*
(Harvard-l'Expansion, Vol. 47, Hiver 1987/1988, pp. 59-65)
- EINHORN H.J & HOGARTH R. M.** 1982 *Prediction, diagnosis, and causal thinking in forecasting.*
(Journal of Forecasting, Vol. 1 [1], 1982, pp. 23-36)
- EISENHARDT K.M.** 1989 *Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments.*
(Academy of Management Journal, Vol. 32, n°3, 1989, pp. 543-576)
- EISENHARDT K.M.** 1992 *Le manager lent et le manager rapide. Comment accélérer les processus décisionnels.*
(Gérer et comprendre, Septembre 1992, pp. 4-18)
- EISENHARDT K.M. & ZBARACKI M.J.** 1992 *Strategic Decision Making.*
(Strategic Management Journal, Vol. 13, n° 1, 1992, pp. 17-37)
- EMERY F. E. & TRIST E.L.** 1965 *The causal texture of organizational environments.*
(Human Relations, Vol. 18, 1965, pp. 21-31)
- EMSHOFF J.R.** 1993 *Is it time to create a new theory of the firme*
(Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 2, n° 1, Spring 1993, pp. 3-14)

- ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS** 1993 *Croissance.*
(Ed. ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS, Tome 6, pp. 847-864, Paris, 1993)
- ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS** 1993 *Evolution.*
(Ed. ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS, Tome 9, pp. 131-143, Paris, 1993)
- ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS** 1993 *Chaos.*
(Ed. ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS, Tome 5, pp. 368-372, Paris, 1993)
- ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS** 1993 *Contingence.*
(Ed. ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS, Tome 6, pp. 456-458, Paris, 1993)
- ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS** 1993 *Hasard.*
(Ed. ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS, Tome 11, pp. 224-228, Paris, 1993)
- ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS** 1993 *Rationalité économique.*
(Ed. ENCYCLOPÆDIA UNIVERSALIS, Tome 19, pp. 548-550, Paris, 1993)
- F**
- FAHEY L. & NARAYANAN V. K.** 1989 *Linking Changes in Revealed Causal Maps and Environmental Change : An Empirical Study.*
(Journal of Management Studies, Vol. 26, n° 4, July 1989, pp. 361-378)
- FELIX M.** 1980 *Les alternatives de la prospective : de la prédiction à la planification de l'avenir. Présupposés et limites des méthodes de prévision.*
(Les Cahiers de la recherche , n°80/1, IAE de Lille, 1980)
- FESTINGER L.** 1957 *A Theory of Cognitive Dissonance.*
(Evanston, IL : Ron Peterson, 1957)
- FIOL M & SOLE A.** 1993 *La question du management selon H. A. Simon.*
(Revue Française de Gestion, n° 94, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 87-95)
- FISCHER G. N.:** 1986 *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale.*
(Dunod/PUM, 1986)
- FISKE S. E. & TAYLOR S. T.** 1984 *Social Cognition*
(New York, Random House)
- FOMBRUN C. J.** 1986 *Structural Dynamics within and between Organizations.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 31, September 1986, pp. 403-421)
- FORGUES B.** 1993 *Processus de décision en situation de crise.*
(Thèse de Doctorat , Directeur de recherche Raymond A. THIETART, Paris 9, 1993)
- FORTIN C. & ROUSSEAU R.** 1994 *Psychologie Cognitive. Une approche de traitement de l'information.*
(Télé Université, Sainte-Foy, Québec, 1994)

- FOX S.** 1997 *Situated Learning Theory Versus Traditional Cognitive Learning Theory: Why Management Education Should Not Ignore Management Learning.*
(Systems Practice, Vol. 10. N°6, pp. 727-747)
- FREDRICKSON J. W.** 1986 *An Exploratory Approach to Measuring Perceptions of Strategic Decision Process Constructs.*
(Strategic Management Journal, Vol. 7, n° 5, 1986, pp. 473-783)
- FREIDBERG E.** 1990 *Organisation et Action Collective.*
(Papier de recherche, Centre de Sociologie des Organisations, Paris, Août 1990)
- FRERY F.** 1994 *Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ?*
(Les Annales du Management, Les XII^{ème} Journées Nationales des I.A.E., tome 2, Montpellier, 1994, 133-150)
- G**
- GAGEY F., NIVET J.,
GLACHANT &
ARTUS P.** 1989 *Entreprise en essor ou en déclin, Pourquoi ?*
(Economie et prévision, 02 -03, 1989)
- GALIN D.** 1974 *Implications for psychiatry of Left and Right Cerebral Specialization.*
(Archives of General Psychiatry, Vol. 31, 1974, pp. 572-583)
- GARDNER H.** 1996 *Les intelligences multiples.*
(Ed. RETZ, Paris, 1996)
- GARETTE B.** 1987 *Les stratégies d'alliances entre entreprises sont-elles une alternative à la concurrence ? une étude exploratoire.*
(Thèse de doctorat, HEC, Centre HEC-ISA, 1987)
- GAUDANT M.** 1971 *Théorie classique de l'évolution.*
(Ed. Dunod, 1971)
- GAUDIN T.
& M. GODET** 1991 *La prospective propose des projets planétaires... et les prospectivistes s'approprient le futur.*
(Deux entretiens réalisés par Science & Vie Economie, n°76, octobre 1991, pp. 20-22)
- GAUDIN T.** 1991 *2100 récit du prochain siècle.*
(Payot, 1991)
- GAZZANIGA M.S.** 1970 *The Bisected Brain.*
(Appleton-Century-Crofts, New York, 1970)
- GED A.** 1983 *Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité*
(Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1983, pp. 18-25)
- GENELOT D.** 1992 *Manager dans la complexité.*
(Insep, Paris, 1992)
- GEORGIN M.** 1984 *La planification d'entreprise : quelques repères historiques.*
(Revue française du Marketing, 1984/4, Cahier 99 bis, pp. 19-33)

- GERSICK C. J. G.** 1991 *Revolutionary Change Theories : A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm.*
(Academy of Management Review, Vol. 16, n° 1, January 1991, pp. 10-36)
- GERVAIS M.** 1994 *L'avenir de la planification et de la gestion budgétaire.*
(Cahiers de recherche de l'institut de gestion de rennes, n° 59, 1994)
- GETZ I.** 1994 *Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive.*
(La Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1994, pp. 92-108)
- GIFFORD W. E.,
BOBBIT H. R. &
SLOCUM J. W.** 1979 *Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty by Organizational Decision Makers.*
(Academy of Management Journal, Vol. 22, 1979, pp. 458-481)
- GILBERT P.** 1995 *L'approche cognitive des organisations. Théories et études exploratoire en Gestion des Ressources Humaines.*
(Cahier de recherche, 1995/3, Institut de Gestion de Touraine)
- GILBERT P.** 1988 *Gérer le changement dans l'entreprise.*
(Ed. ESF, Entreprise Moderne d'Édition, Librairies Techniques, Paris, 1988)
- GINSBERG A.** 1988 *Measuring and Modelling Changes in Strategy : theoretical foundation and empirical directions.*
(Strategic Management Journal, Vol. 9, n° 6, 1988, pp. 559-575)
- GIORDANO Y.** 1991 *Décision et organisations : quel rationalité ?*
(Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 17, avril 1991, pp. 161-194)
- GIORDANO Y.** 1993 *Du changement organisationnel à l'action stratégique. Une lecture communicationnelle des organisations.*
(Thèse d'ÉTAT, Université de Nice-Sophia ANTIPOLIS, 1993)
- GIRAUD C.** 1993 *L'action commune : essai sur les dynamiques organisationnelles.*
(Ed. L'harmattan, Paris, 1993)
- GIRIN J.** 1981 *Quel Paradigme pour la Recherche en Gestion ?*
(Sciences de Gestion, n° 2, 1981, pp. 1871-1889)
- GLAISTER K. &
THWAITES D.** 1993 *Managerial Perception and Organizational Strategy.*
(Journal of General Management, Vol. 18, n° 4, Summer 1993, pp. 15-33)
- GLASERFELD E.V.** 1988 *Introduction à un Constructivisme Radical.*
(In WATZLAWICK, P. "L'Invention de la Réalité" Seuil, Paris, 1988, pp. 19-43)
- GLEICK J.** 1991 *La théorie du chaos : vers une nouvelle science.*
(Champs flammariion, 1991)
- GLEICK J.** 1989 *La théorie du chaos.*
(Albin Michel, Paris, 1989)

- GODET M.** 1991 *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie.* (Dunod, Paris, 1991)
- GODET M.** 1977 *Crise de la prévision essor de la prospective. Exemples et méthodes.* (Puf, l'économiste, 1977)
- GOODMAN R. A.** 1973 *Environmental Knowledge and Organizational Time Horizon : Some Functions and Dysfunctions.* (Human Relations, Vol. 26, n° 2, 1973, pp. 215-226)
- GRAWITZ M.** 1993 *Méthodes des sciences sociales.* (Daloz, 9e édition, Paris, 1993)
- GRAY B & ARISS S.** 1985 *Politics and strategic change across organizational life cycles.* (Academy of Management Review, Vol. 10, n° 4, 1985, pp. 707-723)
- GREINER L. E.** 1972 *Evolution and revolution as organization grow.* (Harvard Business Review, July-August 1972, pp. 37-46)
- GREINER L. E.** 1977 *De l'utilité des crises dans l'entreprise.* (Harvard-l'Expansion, Vol. 5, été 1977, pp. 22-29)
- GUIMELLI C.** 1995 *L'étude des représentations sociales.* (Psychologie Française, n° 40-4, 1995, pp. 367-374)
- ## H
- HADAMARD J.** 1968 *Les oeuvres de Jacques Hadamard.* (CNRS, Vol. 2, pp. 729-775, Paris, 1968)
- HALEY U.C.V. & STRUMPF S.-A.** 1989 *Cognitive Trails in Strategic Decision-Making : Linking Theories of Personalities and Cognitions.* (Journal of Management Studies, Vol. 26, n° 5, 1989, pp. 477-497)
- HALL D. J. & SAIAS M. A.** 1979 *Les contraintes structurelles du processus stratégiques.* (Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1979, pp. 4-15)
- HALL R. I.** 1984 *The natural logic of management policy making : Its implication for the survival for an organization.* (Management Science, Vol. 30, 1984, pp. 905-927)
- HAMBRICK D. C.** 1981 *Environment, strategy and power within top management teams.* (Administrative Science Quaterly, Vol. 26, n° 2, Juin 1981, pp. 253-276)
- HAMBRICK D. C. & D'AVENI R. A** 1988 *Large corporate failures as downward spirals.* (Administrative Science Quaterly, Vol. 33, n° 1, March 1988, pp. 1-23)
- HAMBRICK D. C., GELETKANCZ M. & FREDRICKSON J** 1993 *Top Executive Commitment the Status Quo : Some Tests of its Determinants.* (Strategic Management Journal, Vol. 14, n° 6, 1993, pp. 401-418)
- HAMBRICK D.C & MASON A.C.** 1984 *Upper Echelons : The Organization as a Reflecting of its Top Management.* (Academy of Management Review, Vol. 9, n° 2, 1984, pp. 193-206.)

- HANNAN M. T & FREEMAN J.** 1989 *Organisational Ecology*
(Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 1989)
- HAMPDEN TURNER C.** 1990 *Atlas de notre cerveau - Les grandes voies du psychisme et de la cognition.*
(Les éds. D'Organisation, Paris, 1990)
- HARLÉ E., CHEVALIER G. & D'HËRAENE J.** 1988 *Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés.*
(Dunod, Paris, 1988)
- HATCHUEL A. & MOISDON J. C.** 1984 *Théorie de la décision et pratiques organisationnelles : Le cas des investissements pétroliers.*
(Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 4 ,Janvier 1984, pp. 249-289)
- HEDBERG B. & JONSSON S.** 1978 *Designing Semi-Confusion Information Systems for Organizations in Changing Environments.*
(Accounting, Organization and Society, Vol. 3, 1978, pp. 47-64)
- HENDERSON J. C & NUTT P. C.** 1980 *The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior.*
(Management Science, Vol. 26, n° 4, 1980, pp 371-386)
- HENDRICK H. W.** 1979 *Differences in Group Problem Solving Behavior and Effectiveness as a Function of Abstractness.*
(Journal of Applied Psychology, Vol. 64, pp. 518-525)
- HERMANN N.** 1988 *The Creative Brain.*
(Lake Lure, North Carolina: Brain Books, 1988)
- HINES T.** 1987 *Left Brain /Right Brain Mythology and Implications for Management and Training.*
(Academy of Management Review, Vol. 12, n° 4, 1987, pp.600-606)
- HOFSTEDE D & ali.** 1990 *Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 35, n°2, 1990)
- HOFER C. W.** 1980 *Turnaround strategies.*
(Journal of Business Strategy, Vol. 1, n° 1, 1980, pp. 19-31)
- HOGARTH R. M. & MAKRIDAKIS S.** 1981 *Forecasting and planning: An evaluation.*
(Management Science, Vol. 27, 1981, pp. 115-138)
- HOLTON G.** 1982 *L'invention Scientifique.*
(PUF, 1982)
- HOUSSIAUX J.** 1957 *Quasi-intégration, croissance des firmes et structures industrielles.*
(Revue économique, n° 3, Mai 1957)
- HREBINIAK L. G. & JOYCE W.** 1985 *Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 30, September 1985, pp. 336-349)

- HURST D. K., RUCH J. C.. & WHITE R. E.** 1989 *Top Management Teams and Organizational Renewal.* (Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, pp. 87-105)
- HUYSMAN J.** 1970 *The Implementation of Operations Research.* (Wiley-Interscience, New York, 1970)
- I**
- ILYA PRIGOGINE** 1973 *La thermodynamique peut-elle expliquer l'ordre biologique ?* (Impact : science et société, Vol. XXIII, n° 3, 1973, pp. 175-193)
- IRELAND R. D., M. A. HITT, R. A. BETTIS & A. D. DE PORRAS** 1987 *Strategy Formulation Process: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level.* (Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, pp. 465-485)
- IRWIN R. D.** 1985 *Les principes du Management.* (Traduit Ph. LAVERGNE, Economica, 1985)
- ISRAEL L.** 1995 *Cerveau droit. Cerveau gauche. Cultures et civilisations.* (Plon, Paris, 1995)
- J**
- JACOB R.** 1992 *The search for the organization of Tomorrow.* (Fortune, 1992)
- JACOBS O. T. & JACQUES E.** 1990 *Military Executive Leadership.* (In *"Measures of Leadership"*, K. E. Clarck et M. B. CLARCK (eds), West Origan, New Jersey, Leadership Library of America, inc., pp. 281-295)
- JACQUEMIN A.** 1985 *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle.* (Ed. Economica, Paris, 1985)
- JANIS I. L. & MANN L.** 1977 *Decision-making : A psychological analysis of conflict, choice and commitment.* (Free Press, New York, 1977)
- JARROSSON B.** 1992 *Invitation à la philosophie des sciences.* (Ed. du Seuil, collection Points, Paris, 1992)
- JARROSSON B.** 1994 *Décider ou ne pas décider ?* (Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 1994)
- JOFFRE P. & KOENIG G.** 1993 *L'acteur paradoxal ou la gestion constructive des contradictions* (Direction et Gestion des Entreprises, n° 138-139, Nov. 1992 Fév.1993, pp. 37-45)
- JOFFRE P. & KOENIG G.** *L'entreprise dans la littérature étrangère* (UER sciences des organisations, Centre de recherche D. M. T. P.)
- JOHNSON G., CALORI R. & SARNIN P.** 1994 *CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization.* (Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994, pp. 437-457)

- JOHNSON G.,
CALORI R. &
SARNIN P. 1992 *French and British Top Managers Understanding of the Structure and the Dynamics of Their Industries : a cognitive Analysis and Comparaison.*
(British Journal of Management, Vol. 3, 1992, pp. 61-78)

K

- KAUFMAN G. 1991 *Problem Solving and Creativity.*
(In J. HENRY « *Creative Management* », London, Sage Publication, 1991)
- KECK S. L. &
TUSHMAN M. L. 1993 *Environmental and organizational context and executive team structure.*
(Academy of Management Journal, Vol. 36, n° 6, December 1993, pp. 1314-1344)
- KELLY D. &
AMBERGEY T. L. 1991 *Organizational Inertia and Momentum : A Dynamic Model of Strategic change*
(Academy of Management Journal, Vol. 34, n° 3, September 1991, pp. 591-612)
- KETS DE VRIES M. 1997 *Ces patrons qui font la différence.*
(L'Expansion Management Review, Mars 1997, pp. 46-54)
- KIESLER S. &
SPROULL L. 1982 *Managerial response to changing environments : Perspectives on problem sensing from social cognition.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 27, n° 4, December 1982, pp. 548-570)
- KIM D. H. 1992 *The Link Between Individual and Organizational Learning.*
(Sloan Management Review, Fall, pp. 37-50)
- KIMBOURN M. &
SMITH W. 1974 *Hemispheric Diconnections and Cerebral Function.*
(Springfield, 1974)
- KIMURA D. 1973 *The asymetry of the Human Brain.*
(Scientific American, 1973)
- KINCH N. 1993 *La vision stratégique à l'épreuve des contingences : L'histoire de VOLVO.*
(Décision Marketing, n° 0, Mai 1993, pp. 9-17)
- KIRTON M. J. 1989 *Adaptors and Innovators at Work.*
(In KIRTON, M. J. Ed., "*Adaptors and Innovators : Styles of Creativity and Problem Solving*". London : Routledge, 1989, pp. 56-78)
- KOENIG G. 1996 *Karl E. Weick.*
(Revue Française de Gestion, n° 109, Mars-Avril-Mai 1996, pp. 57-70)
- KOENIG G. 1989 *Décisions Spatiales et gestion de l'entreprise.*
(In "Encyclopédie de Gestion ", édition Economica, 1989, pp. 774 790)
- KOENIG G. 1994 *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux.*
(Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994)

- KOENIG G.** 1993 a *Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles.*
(Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, Novembre 1993, pp. 4-17)
- KOENIG G.** 1987 a *La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre*
(in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Ed. Economica, 1987)
- KOENIG G.** 1993 b *Management stratégique Vision, manoeuvres et tactiques.*
(NATHAN, Paris, 1993)
- KOENIG G.** 1981 *La théorie de la décision : luxe ou nécessité ?*
(Direction et Gestion, n° 5 /1981, pp. 11-24)
- KOENIG G.** 1987 b *La gestion du risque.*
(Les cahiers de la recherche de L'I.A.E. de Lille, n° 87/9)
- KOENIG G.** 1985 *A propos de la stratégie d'entreprise.*
(Les cahiers de la recherche, pp. 85/10, IAE de Lille)
- KOENIG G.** 1986 a *La vulnérabilité de l'entreprise.*
(Economies et Sociétés, Sciences de gestion, n° 6, 1986, pp. 5-42)
- KOENIG G.** 1986 b *Filiales vulnérables.*
(Université Paris IX Dauphine, D. M. T. P., Cahier 139, 1986)
- KOENIG G. & JOFFRE P.** 1992 *Gestion Stratégique. L'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers.*
(Editions Litec, 1992)
- KOENIG G. & JOFFRE P.** 1985 *Stratégie d'entreprise. Antimanuel.*
(Economica, Paris, 1985)
- KOLB D. A., RUBIN M. & McINTYRE J.** 1979 *Organizational Psychology: an Experimental Approach.*
(3rd Ed., Englewood Cliffs, N. J.:Prentice-Hall, 1979)
- KNAPP M. & J. HALL** 1992 *Non Verbal Communication in Human Interaction.*
(Holt Rinehart and Winston Edition)
- L**
- LAHIRE B.** 1996 *La variation des contextes dans les sciences sociales. Remarques épistémologiques.*
(Annales. Histoire, Sciences Sociales., 51e année, n° 2, Mars-Avril 1996, pp. 381-407)
- LANDRY M.** 1995 *L'ambiguïté comme outil de gestion.*
(Revue Française de Gestion, n° 105, Septembre-Octobre 1995, pp. 110-126)
- LANGER E. J.** 1975 *The illusion of control.*
(Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 32, 1975, pp. 311-328)

- LANGER E.J & ROTH J.** 1975 *The effects of sequence of outcomes in a chance task and illusion of control.*
(Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 32, 1975, pp. 951-955)
- LANGLEY A.** 1989 *In Search of Rationality : The purposes behind the use of formal analysis in organizations.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 34, n°4, December 1989, pp. 598-671)
- LAPIED A.** 1987 *Apprentissage, rationalité et stabilité de l'équilibre.*
(CUJAS, Paris, 1987)
- LAROCHE H. & NIOCHE J. P.** 1994 *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise.*
(La Revue Française de Gestion, Juin -Juillet-Août 1994, pp. 64-78)
- LARWOOD L. & W. WHITTAKER** 1977 *Managerial Myopia: Self-serving Biases in Organizational Planning.*
(Journal of Applied Psychology, Vol. 62, pp. 194-198)
- LASZLO E & LASZLO C.** 1993 *Le management évolutionniste. Naviguer dans la turbulence.*
(Ed. Economica, Paris, 1993)
- LASZLO E.** 1989 *Intervention dans l'évolution.*
(In "La cohérence du réel. Evolution, coeur du savoir", Gauthier-Villars, Paris, 1989)
- LAUFER R.** 1996 *Quand diriger, c'est légitimer.*
(Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 12-37)
- LAURIOL J.** 1996 a *Vers une rationalisation cognitive de l'organisation ?*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n° 1-2, 1996, pp. 1-8)
- LAURIOL J.** 1996 b *Cognition et organisation : quelques repères pour un paradigme en émergence.*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n° 1-2, 1996, pp. 9-38)
- LAURIOL J.** 1996 c *Une approche socio-cognitive de la décision stratégique : le cas de B.S.C.*
(Papier de recherche présenté à la V^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, IAE de Lille, Mai 1996)
- LAURIOL J.** 1995 *Décision et Action Stratégique. Les apports de l'approche socio-cognitive.*
(Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 17, Novembre 1995, pp. 5-24)
- LAURIOL J.** 1994 *Approche cognitives de la décision et représentation sociale.*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 8, n° 2, 1994, pp. 139-166)
- LAVALLEE A.** 1996 *Stratégies de gestion et complexité : une approche épistémologique et cognitive.*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n° 1-2, 1996, pp. 57-77)

- LAWRENCE P. R. & LORSCH J. W.** 1978 *Adapter les structures de l'entreprise ; intégration ou différenciation.* (Ed. D'Organisation, Paris 1978)
- LE MOIGNE J.-L.** 1977 *La théorie du système général.* (P. U. F., 1977)
- LE MOIGNE J.-L.** 1986 *Vers un système d'information Organisationnel.* (Revue Française de Gestion, Nov.-Déc. 1986, n° 60, pp. 20-31)
- LE MOIGNE J.-L.** 1988 *Quelques repères pour l'histoire des sciences de gestion.* (Revue Française de Gestion, n° 70, Septembre-Octobre 1988, 175-177)
- LE MOIGNE J. L.** 1990a *Conception de la complexité et complexité de la conception.* (Revue internationale de la systémique, Vol.4, n° 2, 1990, pp. 295-318)
- LE MOIGNE J.-L.** 1990b *La modélisation des systèmes complexes.* (Dunod, Paris, 1990)
- LE MOIGNE J.-L.** 1991 *Sur la Capacité de la Raison à Discerner. Rationalité Substantive et Rationalité Procédurale. D'ARISTOTE à H. A. SIMON par R. DESCARTES et G.B. VICO.* (Note de Recherche n° 91-24, Septembre 1991, Groupe de Recherche en Analyse de Système et Calcul Economique, Faculté d'Economie Appliquée, Université d'Aix-Marseille III)
- LE MOIGNE J.-L.** 1992 *Pilotage et éco-management de l'entreprise, éco-système complexe.* (in M.-J. AVENIER 1992a)
- LE MOIGNE J.-L.** 1994 *L'information qui forme l'organisation qui la forme* (Sciences de la société, n°33, Octobre 1994, pp. 15-24)
- LE MOIGNE J. -L.** 1995 *Les épistémologies constructivistes.* (Première édition, PUF, Paris, 1995)
- LE THANH T.** 1981 *Les entreprise face à l'événement : analyse de réactions différentielles.* (Directeur de.. recherche J. P. DEBOURSE., Thèse de doctorat, Sciences de Gestion, IAE de Lille 1981)
- LEAVITT H. J.** 1963 *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise.* (Traduction française de "Managerial Psychology", André et Lucie GUY, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1963)
- LEBRATY J.** 1992 *Management et gestion : quel apprentissage ?* (Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 18, juillet 1992, pp. 131-156)
- LEBRATY J.F.** 1996 *L'intuition dans les décisions managériales.* (Revue Française de la Gestion, n° 109, Juin-Juillet-Août 1996, pp. 57-69)
- LEBRATY J.F.** 1994 *Décision et intuition.* (Travaux du RODIGE, cahier de recherche de l'IAE de Nice, n° 94/09, Juin 1994)

- LEE A. S.** 1991 *Integrating positive and interpretative approaches to organizational research.*
(Organization Science, Vol. 2, n° 4, November 1991, pp. 342-365)
- LEFCOURT H. M.** 1973 *The function of the illusions of control and freedom.*
(American Psychologist, Vol. 28, 1973, pp. 417-425)
- LEMAÎTRE P.** 1994 *A propos des recherches d'Henry Mintzberg sur le travail du manager.*
(Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994, pp. 67-74)
- LENZ R.-T. & ENGLEADOW J.-L.** 1986 *Environmental Analysis : The Applicability of Current Theory.*
(Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, pp. 329-346)
- LEROY F & RAMANANTSOA B.** 1995 *Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel : un modèle intégrateur.*
(4ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 Mai 1995, Vol. 1, pp. 62-81)
- LEROY G.** 1977 *Apprentissages stratégiques et structurels d'entreprises internationales.*
(Revue d'économie industrielle, n° 3, 1^{er} Trimestre, 1977, pp. 130-142)
- LESCA H. & MARTEAU G.** 1986 *Pourquoi surveiller son environnement ?*
(Direction et Gestion, n° 2/1986, pp. 12-22)
- LESCA H.** 1989 *Information et adaptation de l'entreprise*
(MASSON, Paris, 1989)
- LESCA H.** 1986 a *Structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise.*
(MASSON, Paris, 1986)
- LESCA H.** 1986 b *Système d'information pour le management de l'entreprise.*
(McGraw-Hill, 1986)
- LESCA H.** 1983 *L'information stratégique du dirigeant.*
(Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1983, pp. 14-19)
- LESOURNE J & GODET M.** 1985 *Les mille sentiers de l'avenir. la fin des habitudes.*
(Ed. Seghers, Paris, 1985)
- LESOURNE J.** 1985 *L'entreprise et ses futurs.*
(Ed. Masson, 1985)
- LEVITT B. & MARCH J. G.** 1988 *Organizational Learning.*
(Annual Review of Sociology, Vol. 14, 1988, pp. 319-340)
- LEVY A.** 1986 *Second-Order Planned Change : Definition and Conceptualization.*
(Organizational Dynamics, summer 1986, pp. 4-20)
- LEWIN K.** 1947 *Frontiers in group dynamics.*
(Human Relation, 1947, pp. 5-41)
- LOIZEAU H.** 1992 *Les entreprises s'inquiètent peu de leur environnement financier.*
(Usine nouvelle, n° 2345, 2 Janvier 1992, pp. 20-21)

- LORINO P.** 1989 *L'Economiste et le manager, élément de micro-économie pour une nouvelle gestion.*
(La Découverte, Paris, 1989).
- LORSCH J. W.** 1985 *Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change.*
(In R. H. KILMANN, M. J. SAXTON and R. SERPA (Eds), : « Gaining Control of Corporate Culture » San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985)
- LOUART P.** 1984 *Grilles d'analyse pour la firme, ses acteurs et ses environnements.*
(I. A. E. de Lille, 1984)
- LOUART P.** 1990 a *Des apories du décideurs à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien de la gestion créative.*
(les cahiers de la recherche, IAE de Lille, 1990)
- LOUART P.** 1990 b *Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives.*
(Les cahiers de la recherche, IAE de Lille, 1990)
- LOUCHE C. & MAUREL P.** 1992 *Complexité, structure et approche contingente des organisations.*
(Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 18, juillet 1992, pp. 161-173)
- LUSK E. J. & KERSNICK M.** 1979 *The Effect of Cognitive Style and Report Format on Task Performance: The M.I.S. Design Consequences.*
(Management Science, Vol. 25, n° 8, pp. 787-798)
- LYLES M. A & MITROFF I. I.** 1980 *Organizational problem formulation: An empirical study.*
(Administrative Science Quaterly, Vol.25, pp. 104-119, 1980)
- LYLES M.-A.** 1981 *Formulating Strategic Problems Empirical Analysis and Development.*
(Strategic Management Journal, Vol. 2, 1981, pp. 61-75)
- ## M
- MacCRIMMON K. R.** 1984 *Do Firm Strategies Exist ?*
(Strategic Management Journal, Special issue, Winter 1993, pp. 113-130)
- MAIRE M.** 1984 *Une méthodologie d'évaluation de l'environnement.*
(Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1984, pp. 61-71)
- MARCH J. G.** 1991 a *Décisions et Organisation.*
(Ed. d'organisation, Paris, 1991)
- MARCH J. G.** 1991 b *How Decision Happen in Organizations.*
(Humain Computer Interaction, Vol. 6, 1991, pp. 95-117)
- MARCH J. G.** 1981 *Footnotes to Organizational Change.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 26, n° 4, 1981, pp. 563-577)
- MARCH J. G.** 1983 *Rationalité limitée, ambiguïté et mécanique du choix.*
(In F. SEGUIN & J.-F. CHANLAT : "L'analyse des Organisations. Une anthologie sociologique", Tome I, Gaetan Morin, 1983, pp.227-258)

- MARCH J. G. & SIMON H. A.** 1969 *Les organisations.*
(DUNOD, Paris, 1969) Traduction de "Organisation" New York, Wiley 1958.
- MARCH J.G. & ali.** 1972 *A garbage can model of organizational choice.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 17, n° 1, Mars 1972)
- MARCHESNAY M.** 1978 *L'apport d'Herbert Simon à l'analyse de la firme et de l'industrie.*
(Revue d'économie Industrielle, n° 6, 4^{ème} Trimestre, 1978, pp. 144-148)
- MARCHESNAY M.** 1991 *De la théorisation en sciences de gestion.*
(Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 17, avril 1991, pp. 195-209)
- MARCHIAS-ROUBELAT A.** 1995 *Modélisation et complexité : de la décision à l'action.*
(Revue Française de Gestion, n° 102, Janvier-Février 1995, pp. 102-108)
- MARIS B.** 1990 *La grande mascarade des prévisions.*
(In "des économistes au-dessus de tout soupçon", Albin Michel, 1990)
- MARMONIER L. & THIETART R.-A.** 1988 *L'histoire, un outil pour la gestion ?*
(Revue Française de Gestion, n° 70, Septembre-Octobre 1988, pp. 162-171)
- MARRIS Ph.** 1994 *Le management par les contraintes en gestion industrielle.*
(Ed. d'organisation, 1994)
- MARTINET A. -C. & PETIT G.** 1982 *L'entreprise dans un monde en changement.*
(Ed. Ouvrières, Ed. du Seuil, 1982)
- MARTINET A. -C.** 1988 a *Les discours sur la stratégie d'entreprise.*
(Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1988, pp. 49-59)
- MARTINET A. -C.** 1988 b *L'histoire, un investissement productif.*
(Revue Française de Gestion, n° 70, Septembre-Octobre 1988, pp. 172-174)
- MARTINET A. -C.** 1990 *Epistémologie et sciences de gestion.*
(Ed. Economica, Paris, 1990)
- MARTINET A. -C.** 1993a *Stratégie et pensée complexe.*
(Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1993, pp. 64-72)
- MARTINET A. -C.** 1993b *Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?*
(Actes du séminaire Condor, Tome V, Paris, 10 juin 1993)
- MARTINET A.-C.** 1994 *Management stratégique et politique générale "L'état de l'art".*
(Les Annales du Management, Les XII^{ème} Journées Nationales des I.A.E., tome 2, Montpellier, 1994, pp. 11-28)
- MASON R. D. & MITROFF I.** 1973 *A Programm for Research on Management Information Systems.*
(Management Science, Vol. 19, n°5, 1973, pp. 475-487)

- MASON R. D.** 1981 *challenging Strategic Planning Assumptions.*
& MITROFF I. (New York: Wiley, 1981)
- MASUCH M.** 1985 *Vicious Circles in Organizations.*
 (Administrative Science Quaterly, Vol. 30, March 1985, pp. 14-33)
- MBENGUE A.** 1992 *Les groupes stratégiques réexaminés : une approche perceptuelle.*
 (Thèse de doctorat Sciences de Gestion, directeur de recherche R.-A. THIETART, Université Paris IX-Dauphine. UFR Sciences des Organisations, centre de recherche DMSP, 16/ 12/ 1992)
- McKEENEY J. L.** 1974 *How Managers' Minds Work.*
& KEEN P. (Harvard Business Review, May-June 1974, pp. 79-90)
- McCALL M. W. &** 1985 *Whatever it Takes : Decision Makers at Work.*
KAPLAN R. E. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1985)
- McGUIRE J.** 1964 *Theories of business behavior.*
 (Prentice Hall, 1964)
- McKINLEY W.** 1993 *Organizational decline and adaptation : theoretical controversies*
 (Organization Science, Vol. 4, n° 1, February 1993, pp. 1-9)
- MEINDL J. R.** 1982 *The Abundance of Solutions : Some Thoughts for Theoretical and*
Practical Solution Seekers.
 (Administrative Science Quaterly, Vol. 27, n° 4, 1982, pp. 670-685)
- MELESE J.** 1979 *Approche systémique des organisations vers l'entreprise à complexité*
humaine.
 (Ed. Hommes et Techniques, 1979)
- MERIGOT J. G.** 1991 *Qu'est ce que l'Entreprise ?*
 (Travaux de recherches, no. I.9102, Université de Bordeaux 1)
- MEYER A. D.,** 1993 *Configurational approaches to organizational analysis.*
TSUI A. S. & (Academy of Management Journal, Vol. 36, n° 6, December 1993, pp.
HININGS C. R. 1175-1195)
- MEYER R. J.** 1995 *Sequential Choice Under Ambiguity : Intuitive Solutions to the Armed-*
bandit Problem.
& SHI Y. (Management Science, Vol. 41, n° 5, May 1995, pp. 817-834)
- MILES R. E** 1992 *Causes of failure in network organisations.*
& SNOW C. C (California Management Review, Summer 1992, Vol. 34, n° 4, pp. 53-72)
- MILES R. E &** 1986 *Organization : New Concepts for New Forms.*
SNOW C. C. (California Management Review VOL. XXVIII, Nimber 3, Spring 1986,
 pp. 62-73)
- MILES R. E.,** 1974 *Organization and Environment: Concepts and Issues.*
SNOW C. C. (Industrial Relations, Vol. 13, 1974, pp. 244-264)
& PFEFFER J.

- MILLER A.** 1987 *Cognitive Style: An Integrated Model.*
(Educational Psychologist, Vol. 19, pp. 59-74)
- MILLER D.** 1987 *The structural and environment correlates of business strategy.*
(Strategic Management Journal, Vol. 8, 1987, pp. 55-76)
- MILLER D. & FRIESEN P. H.** 1980 *Momentum and Revolution Organizational Adaptation.*
(Academy of Management Journal, Vol. 23, n° 4, December 1980, pp. 591-614)
- MILLER D. & FRIESEN P. H.** 1983 *Strategy-making and Environment: The Third Link..*
(Strategic Management Journal, Vol. 3, 1983, pp. 221-235)
- MILLER D. & FRIESEN P. H.** 1984 *A Longitudinal Study of the Corporate Life cycle.*
(Management Science, Vol. 30, n° 10, October 1984, pp. 1161-1183)
- MILLER J. G.** 1960 *Information Input Overload and Psychopathology.*
(American Journal of Psychology, vol. 116, 1960)
- MILLER G. A.** 1956 *The Magic Number Seven Plus or Minus Two : Some Limites to Our Capacity for Processing Information.*
Psychology Review, Vol. 50, pp. 81-97
- MILLER R.** 1988 *La direction des entreprises. concepts et applications.*
(Deuxième édition, McGraw-Hill, Québec, 1988)
- MILLIKEN F. J.** 1987 *Three Types of Perceived Uncertainty about environment : state, effect and response uncertainty.*
(Academy of Management Review, Vol. 12, n° 1, January 1987, pp. 133-143)
- MINTZBERG H.** 1973 *Strategy-Making in Three Modes.*
(California Management Review, XV1, n° 2, Winter 1973, pp. 44-53)
- MINTZBERG H.** 1976 *Planning on the left side and managing in the right.*
(Harvard Business Review, July-August, 1976, pp. 49-58)
- MINTZBERG H.** 1982 *Structure et dynamique des Organisations.*
(Ed. d'organisation, Paris, 1982)
- MINTZBERG H.** 1984 *Power and Organization Life Cycle*
(Academy of Management Review, Vol.9, No. 2, 1984, pp. 207-224)
- MINTZBERG H.** 1986 *Le pouvoir dans les organisations.*
(Ed. organisation, Paris, 1986)
- MINTZBERG H.** 1990 a *Le Management. Voyage au centre des Organisations.*
(Ed. d'organisation, Paris, 1990)
- MINTZBERG H.** 1990 b *The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management.*
(Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp. 171-195)

- MINTZBERG H.** 1994 a *L'obsession du contrôle n'est qu'une illusion.*
(L'Expansion Management Review, ETE 1994, pp. 93-100)
- MINTZBERG H. & McHUGH A.** 1985 *Strategic Formation in an Adhocracy.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 30, Jun 1985, pp. 160-197)
- MINTZBERG H. & WESTLEY F.** 1992 *Cycles of Organizational change.*
(Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 1992, pp. 39-59)
- MINTZBERG H.** 1996 *Une journée avec un dirigeant.*
(Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 106-114)
- MINTZBERG H.** 1991 *Learning 1, Planning 0. Reply to Igor ANSOFF.*
(Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, pp. 463-466)
- MINTZBERG H.** 1994 b *Grandeur et décadence de la planification stratégique.*
(Traduit de l'américain par P. ROMELAER, Dunod, Paris, 1994)
- MINTZBERG H., RAINSINGHANI D. & THEORET A.** 1976 *The structure of "Unstructured" Decision Process.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 21, n° 2, 1976, pp. 246-275)
- MINTZBERG H. & WATERS J.** 1985 *Of Strategies, Deliberate and Emergent.*
(Strategic Management Journal, Vol. 6, n° 3, 1985, pp. 257-272)
- MITROFF I. I. & KILMANN R.** 1975 *Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving.*
(Management Review, July, pp. 18-28)
- MOISDON J. C.** 1984 *Recherches en Gestion et Intervention.*
(Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1984, pp. 61-73)
- MOLES A.** 1956 *La création scientifique.*
(Thèse de doctorat ès lettres, faculté des lettres de l'Université de Paris, 1956)
- MOLES A.** 1964 *Méthodologie. Vers une Science de l'Action.*
(Groupe d'études méthodologiques du C.N.O.F., Gauthier-Villars and Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1964.)
- MOLES A.** 1971 *Intégration et perception.*
(In "La communication" Centre d'Étude et Promotion de la Lecture, Paris, 1971)
- MOLES A.** 1977 *Théories des actes. Vers une écologie des actions.*
(Casterman, Paris, 1977)
- MOLES A.** 1982 *Labyrinthes du vécu.*
(Klincksieck, Paris, 1982)
- MOLES A.** 1990 *Les sciences de l'imprécis.*
(Edition du Seuil, série, Science ouverte, Paris, 1990)

- MONTGOLFIER J. & BERTIER P.** 1978 *Approche Multicritère des problèmes de décision.*
(Ed. Hommes et Techniques, Suresnes, 1978)
- MORGAN G.** 1988 *Riding the waves of change.*
(Jossey-Bass, San Francisco, 1988)
- MORGAN G.** 1989 *Images de l'organisation.*
(Edition ESKA, 1989)
- MORIN E.** 1980 *Au-delà du déterminisme : Le dialogue de l'ordre et du désordre.*
(Le Débat, n° 3 et n° 6, 1980)
- MORIN E.** 1990 *Introduction à la pensée complexe.*
(ESF, Paris, 1990)
- MORIN E., THOM R. & PRIGOGINE I.** 1990 *La Querelle du déterminisme. Philosophie de la Science d'aujourd'hui.*
(Ed. Guallimard, Paris, 1990)
- MOSCAROLA J.** 1990 *Enquêtes et analyse de données.*
(Vuibert gestion, Paris, 1990)
- MUNIER B.** 1991 *Market Uncertainty and The Process of Belief Formation.*
(Journal of risk and Uncertainty, Vol. 4, n° 3, 1991, pp. 233-250)
- MUNIER B.** 1994 *Décision et cognition.*
(La Revue Française de Gestion, Juin -Juillet-Août 1994, pp. 79-91)
- MUNIER B.** 1989 *Cognition and Uncertainty.*
(Theory and Decision, Vol. 27, 1989, pp. 93-106)
- MYERS I. B.** 1962 *The Myers-Briggs Type Indicator.*
(Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1962)
- MYERS I. B.** 1980 *Gifts Differing.*
(Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1980)
- ## N
- NEZELA M.** 1981 *Introduction à la science de la gestion. Méthodes déterministes.*
(Les Presses de l'Université du Québec, 1981)
- NEGANDHI A. R.** 1975 *Comparative Management and Organization Theory : A Marriage Needed.*
(Academy of Management Journal, Vol. 18, n° 2, June 1975, pp. 334-344)
- NEGHANDI A. & REIMANN B. C.** 1972 *A contingency theory of organization re-examined in the context of a developing country.*
(Academy of Management Journal, Vol. 15, 1972, pp. 137-146)
- NEGHANDI A. & REIMANN B. C.** 1973 *Task environment, decentralization, and organizational effectiveness.*
(Human Relations, Vol.26, 1973, pp. 203-214)
- NEISSER U.** 1976 *Cognition and Reality : Principles and Implications of Cognitive Psychology.*
(New York, Freeman, 1976.)

- NELSON R. R.** 1991 *Why do firms differ and how does it matter.*
(Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue, Winter 1991, pp. 61-74)
- NICKERSON R.
PERKINS R.
& SMITH E.** 1985 *The Teaching of Thinking.*
(Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1985)
- NIOCHE J.-P.** 1994 *Bertrand Collomb : « Le risque personnel du dirigeant est un facteur de professionnalisation. ».*
(Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1994, pp. 82-83)
- NIOCHE J.-P.** 1993 *Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales.*
(Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 74-78)
- NONAKA I.** 1994 *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.*
(Organization Science, Vol. 5, n° 1, 1994, pp. 14-37)
- NORBURN D. &
GRINYER P.** 1973 *Directors without Direction.*
(Journal of General Management, Vol. 1, n° 4, 1973, pp. 37-48)
- NUTT P.** 1997 *Better Decision-Making: a Field Study.*
(Business Strategy Review, Vol. 8, Issue 4, pp. 45-52)
- NYSTROM P. C. &
W. STARBUCK** 1984 *To Avoid Organizational Crises, Unlearn.*
(Organizational Dynamics, Spring 1984, pp. 53-65)
- O**
- ORLIKOWSKI W. J. &
HOFMAN J. D.** 1996 *An Improvisational Model for Change Management : The Case of Groupware Technologies.*
(Sloan Management Review, Winter, Vol. 38, n° 2, pp. 11-21)
- ORNESTEIN R. E.** 1975 *The psychology of Consciousness.*
(San Francisco, Freeman, 1975)
- OSBORN R. N. & HUNT
J. G.** 1974 *Environment and Organizational Effectiveness.*
(Administrative Science Quarterly, Vol. 19, n° 2, 1974, pp. 231-245)
- OUALIDI H.** 1992 *Contribution à une théorie de l'adaptation de l'entreprise.*
(Thèse de doctorat, IAE de Lille, 1992)
- P**
- PACHE G.** 1991 *Risques de défaillance et options stratégiques.*
(Direction et gestion des entreprises, n° 128-129, 1991, pp. 27-32)
- PAILOT Ph.** 1995 *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'empirisme au deuil.*
(Thèse de doctorat, sous la direction de J.-P. DEBOURSE, IAE de Lille, 1995)

- PAPADAKIS V. M.,
LIOUKAS S.
& CHAMBERS D.** 1998 *Strategic Decision-Making Process: The Role of Management and Context.*
(Strategic Management Journal, Vol. 19, n°2, pp. 115-147)
- PAPIN R.** 1978 *Contribution à l'analyse du processus de décision stratégique.*
(Direction et Gestion, n° 6, 1978)
- PARIKH J. NEUBAUER
F. & LANK A. G.** 1994 *Intuition : The New Frontier of Management.*
(Oxford : Blackwell, 1994)
- PARKER D. &
HARTLEY K.** 1991 *Do Changes in Organizational Status Affect Financial Performance ?*
(Strategic Management Journal, vol. 12, 1991, pp. 631-641)
- PENNINGS J. M. &
TRIPATHI R. C.** 1978 *The Organisation Environment relationship: Dimensional versus typological viewpoints.*
(In KARPIK (Ed.), Organization and Environment. Beverly Hills, CA: Sage, 1978, pp. 171-195)
- PENROSE E. T.** 1963 *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise.*
(Hommes et Technique, 1963)
- PERRET V &
EHLINGER S.** 1995 *Les représentations organisationnelles, sources de reproduction ou de régénération du modèle organisationnel.*
(4ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 Mai 1995, Vol. 1, pp. 468-484)
- PERRET V &
RAMANANTSOA B.** 1996 *Un dirigeant-Séducteur pour gérer le changement.*
(Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 143-151)
- PETERS J.** 1993 a *On vision and Values.*
(Management Decision, Business Policy in action, Vol. 31, n° 6, 1993, pp. 14-17)
- PETERS J.** 1993 b *On Growth.*
(Management decision, Business Policy in action, Vol. 31, n° 6, 1993, pp. 18-20)
- PETERS J.** 1993 c *On Forecasting the future.*
(Management decision, Business Policy in action, Vol. 31, n° 6, 1993, pp. 21-25)
- PETERS J.** 1993 *On Information and Intelligence.*
(Management decision, Business Policy in action, Vol. 31, n° 6, 1993, pp. 23-25)
- PETERS T.** 1988 *Le chaos management.*
(Inter-Editions, Paris, 1988)
- PETERS T. &
WATERMAN R.** 1983 *Le prix de l'excellence.*
(Inter-Editions, Paris, 1983)
- PETTIGREW A. M.** 1990 *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice.*
(Organisation Science, Vol. 1, n°2, pp. 267-292)

- PETTIGREW A. M.** 1987 *Context and action in the transformation of the firme.*
(Journal of Management Studies, Vol. 24, n° 6, 1987, pp. 649-670)
- PFEFFER J. & SALANCIK G. R.** 1978 *The External Control of Organisations: A ressource dependence perspective.*
(Harper & Row, New York, 1978)
- PIAGET J.** 1967 *Biologie et connaissance.*
(Gallimard, Paris, 1967)
- PIEST B.** 1993 *Planning in a turbulent environment : how to organize your planning process.*
(Journal of Strategic Change, Vol. 2, February 1993, pp. 21-32)
- PIGET P.** 1992 *Comment survivre dans un environnement turbulent ?*
(Direction et gestion des entreprises, n° 135, Mars-Avril 1992, pp. 9-16)
- PINFIELD L. T.** 1986 *A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision-Making.*
(Administrative Science Quaterly, Vol. 31, n° 3, 1986, pp. 414-450)
- PINSON G.** 1994 *Cognition et multicrucialité.*
(Revue Internationale de systématique, Vol. 8, n° 2, 1994, pp. 183-210)
- POINCARÉ H.** 1908 *Le Hasard.*
(In "L'invention mathématique", Chapitre 3 de *Science et méthode* Ed. Ernest Flammarion, Paris, 1908)
- PONDY L. R. & MITROFF I. I.** 1979 *Beyond Open Systems Models of Organizations.*
(In B. M. STAW (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn. : JIA Press, 1979, pp. 3-39)
- PONSSARD J.-P.** 1994 *Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive.*
(In Orléans, éd. *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994)
- PORAC J. F., THOMAS H. & BADEN-FULLER** 1989 *Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers.*
(Journal of Management Studies, Vol. 26, pp. 397-416)
- PORTER M.** 1982 *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.*
(Ed. Economica 1982)
- PORTER M.** 1986 *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.*
(Inter Edition, Paris, 1986)
- PORTER M.** 1992 *La fièvre du court terme.*
(Harvard-L'Expansion, Hiver 1992, pp. 103-120)
- PORTER M.** 1997 *Plaidoyer pour un retour de la stratégie*
(L'expansion Management Review, Mars 1997, n°84, pp. 6-18)

- PRAHALAD C. K. & BETTIS R. A.** 1986 *The dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance.*
(Strategic Management Journal , Vol. 7, 1986, pp. 485-501)
- PRAHALAD C. K. & BETTIS R. A.** 1995 *The Dominant Logic : Retrospective and Extentions.*
(Strategic Management Journal, Vol. 16, 1995, pp. 5-14)
- PRAHALAD C. K. & DOZY.** 1987 *The Multinational Mission, Balancing Local Demands and Global Vision.*
(Free Press, New York, 1987)
- PROBST G. J. B. & ali.** 1992 a *Organisation et Management. Tome I : Structure l'Organisation.*
(Les Editions d'Organisation, Paris, 1992)
- PROBST G. J. B. & ali.** 1992 b *Organisation et Management. Tome II :Gérer le changement organisationnel.*
(Les Editions d'Organisation, Paris, 1992)
- PROBST G. J. B. & ali.** 1992 c *Organisation et Management. Tome III Guider le développement de l'entreprise.*
(Les Editions d'Organisation, Paris, 1992)
- Q**
- QUAZZA J.-P.** 1984 *Les scénarios d'entreprise.*
(Revue Française de Gestion, n° 47-48, Septembre-Octobre, 1984)
- QUINN E.** 1980 *Creativity and Cognitive Complexity.*
(Social Behavior and personality, Vol. 8, pp. 213-215)
- QUINN J. B.** 1984 *Strategical change: "Logical incrementalisme".*
(In the Strategy Process, Quinn, Mintzberg et James, pp.94-104, Printice Hall, 1988)
- QUINN R. E.. & CAMEROUN K.** 1983 *Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence.*
(Management science, Vol. 29, n° 1, January 1983, pp. 33-51)
- R**
- RAJOT J & BERGMANN A** 1983 *Comportement et Organisation.*
(Ed. Vuibert, Paris, Avril 1989)
- RAPOPORT A.** 1964 *Remarks on General Theory.*
(In "News on General Systems Theory", M.D. MESAROVIC, John and Sons, Inc. U.S.A., 1964, pp. 170-175)
- RAUX J. F.** 1995 *L'entreprise entre incertitude et connaissance.*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 9, n°2, 1995, pp. 199-213)
- RECHKEMMER K.** 1994 *Des dirigeants enfin « branchés » ?*
(l'Expansion Management Review, Printemps 1994, pp. 34-48)
- REGER R.-K.** 1990 *Managerial Thought Structures and Competitive Positioning.*
(in Huff, Mapping Strategic Thought, John Wiley, Chichester, 1990)

- REINGOLD F.** 1983 *Le futur de l'entreprise.*
(3^{ème} Millénaire, n° 7, 1983)
- RIGAL J. -J.** 1981 *Analyse multidimensionnelle des entreprises : recherche sur une typologie des comportements.*
(Thèse de doctorat, Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, Sciences Economiques, 1981)
- ROBEY D.,
& TAGGART W.** 1981 *Measuring Managers' Minds: The Assessment of Style in Human Information Processing.*
(Academy of Management Review, Vol. 6, n°3, 1981, pp. 375-383)
- ROBIDOUX J.** 1978 *Les crises administratives dans les P.M.E. en croissance.*
(Ed. Gaëtan Morin, 1978)
- ROJOT J &
BERGMANN A.** 1989 *Comportement et organisation.*
(Vuibert, Paris, 1989)
- ROMANELLI E., &
TUSHMAN M. L.** 1994 *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium : An Empirical Test.*
(Academy of Management Journal, Vol. 37, n° 5, 1994, pp. 1141-1166)
- ROMELAER P.** 1994 *James March*
(Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1994)
- ROMELAER P.** 1996 *Rôle des dirigeants et structures des entreprises.*
(Revue Française de Gestion, n° 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 65-75)
- ROY B. &
BOUYSSOU D.** 1992 *Aide à la décision.*
(Encyclopédie du Management, Vuibert, 1992)
- ROY M. C.** 1994 *Le rôle du contexte dans l'adéquation cognitive des tableaux et des graphiques.*
(Les Annales du Management, Les XII^{ème} Journées Nationales des I.A.E., tome 2, Montpellier, 1994, pp. 345-354)
- ROWAN R.** 1979 *Those Business Hunches Are More Than Blind Faith.*
(Fortune, 23 avril 1979, p. 111)
- RUELLE D.** 1991 *Hasard et Chaos.*
(Editions Odile Jacob, Sciences, Paris, 1991)
- S**
- SAATY T. L.** 1984 *Décider face à la complexité. Une approche analytique multicritère d'aide à la décision.*
(Traduit de l'anglais par Lionel DAHAN et adaptation française par Georges HIRSCH, collection Université-Entreprise, 1984)
- SALAUN Y.** 1992 *Pilotage et management d'une unité : L'analyse des menaces et opportunités.*
(Direction et Gestion des Entreprises, n° 136-137, Mai-Juin, Juillet-Août 1992, pp. 91-96)

- SAPORTA G. 1990 *Probabilités, Analyses des données et Statistique.*
(éd. TECHNIP, Paris, 1990)
- SARRAJ M. 1988 *Le passage de la firme au groupe et l'évolution de la fonction du contrôle de gestion.*
(Thèse de doctorat, Lille I, 1988)
- SAVAL H. 1984 *Un regard sur la recherche en Sciences de Gestion en France dans les années 80.*
(In "la Recherche en Sciences de Gestion", Actes de Colloque CNRS-FNEGE-ISEOR, 11 et 12 Novembre 1984, pp. 17-42)
- SAVAL H. & ZARDET V. 1996 *La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissance par interactivité cognitive.*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n° 1-2, 1996, pp. 157-189)
- SCHIED J. C. 1990 *Les grands auteurs en organisation.*
(Dunod, Paris 1990)
- SCHMIDT S. M. & CUMMINGS L. L. 1976 *Organizational Environment, Differentiation and Perceived Environmental Uncertainty.*
(Decision Science, Vol. 7, 1976, pp. 447-467)
- SCHRODER H., DRIVER M., & STREUFERT S. 1967 *Human Information Processing.*
(Holt, New York: 1967)
- SCHRODINGER E. 1936 *Indeterminism and free will.*
(Nature, July 4, 1936, pp. 13-14)
- SCHWENCK C. R. 1984 *Cognitive simplification process in strategic decision making.*
(Strategic Management Journal, Vol.5, 1984, pp. 111-128)
- SCHWENCK C. R. 1988 *The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making.*
(Journal of Management Studies, Vol. 25, n°1, pp. 41-55)
- SCHWENCK C. R. & THOMAS H. 1983 *Formulating the mess : the role of decision aids in problem formulation.*
(Omega, Vol. 11, 1983, pp. 239-252)
- SHANNON B. 1991 *Réflexion sur la conception de la cognition humaine.*
(In la Methode. 4. Les Idées. E. MORIN, Seuil, 1991)
- SHELDON A. 1980 *Organizational Paradigms : A Theory of Organizational Change.*
(Organizational Dynamics, Vol. 8, n° 3, 1980, pp. 61-71)
- SIMON H. A. 1955 *A Behavioral Model of Rational Choice.*
(Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, 1955, pp. 99-118)
- SIMON H.A & DEARBORN D. C. 1958 *Selective Perception : A Note on the Departmental identification of Executives.*
(Sociometry, Vol. 21, 1958, pp. 140-144)
- SIMON H. A. 1960 *The New Science of Management Decision.*
(New York : Harper & Row, 1st edition, 1960)

- SIMON H. A.** 1965 *Decision-Making and Administration Organization*
(Administrative Behavior, New York, The Free Press, 1965)
- SIMON H. A. &
NEWELL A.** 1972 *Human Problem Solving.*
(Englewood-Cliffs, N. J.: Prentice-Hall., 1972)
- SIMON H. A.** 1977 *The New Science of Management Decision.*
(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 2nd edition, 1977)
- SIMON H. A.** 1983 *Administration et processus de décision.*
(Economica, 1983)
- SIMON H. A.** 1987 *Making Management Decision: the Role of Intuition and Emotion.*
(Academy of Management Executive, February 1987, pp. 57-64)
- SIMON H. A.** 1988 *La prise de décision et l'organisation administrative.* (In SEGUIN , F. &
CHANLAT, J.-F : "*L'analyse des Organisations. Une anthologie
sociologique*", Tome I, Gaetan Morin, 1988, pp. 193-208.
- SIMON H. A.** 1993a *Strategy and Organizational Evolution*
(Strategic Management Journal, Special issue, Winter 1993, pp. 131-142)
- SIMON H. A.** 1993b *Libre propos sur la prise de décision et son apprentissage.*
(Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 112-116)
- SIMONS R.** 1991 *Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems.*
(Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, pp. 49-62)
- SIMONS R.** 1994 *How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic
Renewal.*
(Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, pp. 49-62)
- SIMPSON R. L. &
GULLY W.H.** 1962 *Goals, Environmental pressures and organizational characteristics.*
(American Sociological Review, Vol. 27, 1962, pp. 344-350)
- SKINNER B. F.** 1979 *Pour une science du comportement : le behaviorisme.*
(Traduction française du "*About behaviorism*", F. PAROT,
DELACHAUX & NESTLÉ, éditeur Neuchâtel, Paris, 1979)
- SMIRCICH L. &
STUBBART C.-I.** 1985 *Strategic Management in an Enacted World.*
(Academy of Management Review, Vol. 10, n° 4, 1985, pp. 724-736)
- SNOW C. C. &
HAMBRICK D.C.** 1980 *Measuring Organizational Strategies : Some theoretical and
methodological problems.*
(Academy of Management Review, Vol. 5, n° 4, 1980, pp. 527-538)
- SNOW C.C. &
THOMAS J.B.** 1994 *Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to
Theory Building and Testing.*
(Journal of Management Studies, Vol. 31, n° 4, July 1994)
- SOULIE D.** 1975 *Théorie des marchés contraires. Antagonismes, Négociations et Menaces
entre un Monopole et un oligopole.*
(Thèse de doctorat , Directeur de recherche A. COTTA, Paris 9, 1975)

- SPENDER J. C.** 1994 *Workplace knowledge : the Individual and Collective Dimensions*
(2nd International Workshp on Managerial and Organizational Cognition, Brussels, May 1994)
- SPERRY R.W.** 1990 *Brain Circuits and Functions of the Mind.*
(In. Cambridge University Press, Cambridge, N.Y., 1990)
- SPERRY R.W.** 1975 *Lateral Specialization in the Surgically Separated Hemispheres.*
(In B. Milner (Ed.) *Hemispheric Specialization and Interaction.* Cambridge, Mass.: MIT Press)
- SPERRY R.W.** 1968 *Hemispheric Deconnection and Unity in Conscious Awareness.*
(*American Psychologist*, Vol. 23, 1968, pp. 723-733)
- SPIENZA A. M.** 1983 *A cognitive perspective on strategy formulation.*
(Academy of Management Meeting, Dallas, 1983)
- SPULBER F. D.** 1993 *Editorial : Do firms differ ?*
(*Journal of economics & Management Strategy*, Vol. 2, n° 1, Spring 1993, pp. 121-134)
- STACEY R.D.** 1995 *The Science of Complexity : An Alternative Perspective for Strategic Change Processes.*
(*Strategic Management Journal*, Vol.16, 1995, pp. 477-195)
- STAGNER R.** 1969 *Corporate Decision Making: An Empirical Study.*
(*Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, pp. 1-13)
- STARBUCK W. H..** 1968 *Organizational Metamorphosis.*
(Academy of Management, 1968, pp. 113-122)
- STARBUCK W. H.** 1983 *Organizations as Action Generators.*
(*American Sociological Review*, Vol. 48, 1983, pp. 91-102)
- STARBUCK W. H. & MILLIKEN F. J.** 1988 *Executives Perceptual filters: What they notice and how make sense.*
(In HAMBRICK (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for studying Top Managers.* JAI Press Inc. Greenwich. CT. 1988, pp. 35-65)
- STAW B.M.** 1981 *The escalation of commitment to a course of action.*
(*Academy of Management Review*, Vol. 6, 1981, pp. 577-587)
- STEINBRUNER J. D.** 1974 *The cybernetic theory of decision.*
(Princeton University Press, New Jersey, 1974)
- STRATEGOR** 1993 *Stratégies, Décision, Identité.*
(2e édition, Inter-Éditions, Paris, 1993)
- STREUFERT S.** 1973 *Effects of Information Relevance on Decision Making in Complex Environments.*
(*Memory and Cognition*, Vol. 1 (3), 1973, pp. 224-228)
- STREUFERT S.** 1972 *Success and Response Rate in Complex Decision Making.*
(*Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 8, 1972, pp. 389-403)

- STREUFERT S. & SWEZEY R.-W.** 1986 *Complexity, Managers, and Organizations.* (Academic Press. Orlando FL, 1986)
- STUBBART C.-I** 1989 *Managerial Cognition : A Missing Link in Strategic Management Research.* (Journal of Management Studies, Vol. 26, n° 4, 1989, 325 -347)
- T**
- TAGGART W. & VALENZI E.** 1990 *Assessing Rational and Intuitive Styles : A Human Information Processing Metaphor.* (Journal of Management Studies, Vol. 27, n° 2, March 1990, pp. 149-172)
- TAGGART W., & ROBEY D.** 1981 *Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management.* (Academy of Management Review, Vol. 6, n°2, 1981, pp. 187-195)
- TAGGART W., ROBEY D. & KROECK G.** 1985 *Managerial Decisions Styles and Cerebral Dominance : An Empirical Study.* (Journal of Management Studies, Vol. 22, n° 2, 1985, pp. 175-192)
- TAUCHER G.** 1993 *After Success, What Next ? Success as a Barrier to change.* (European Management Journal, Vol. 11 n° 1, pp. 9-17)
- TAYLOR R. N.** 1977 *Psychological determinants of bounded rationality : Implication for decision-making.* (Decision Sciences, Vol. 6, 1977, pp. 409-429)
- TERREBERRY S.** 1968 *The evolution of organizational environments.* (Administrative Science Quaterly, Vol. 13, 1968, pp. 590-613)
- TERRU G. R. & FRANKLIN S. G.** 1985 *Les Principes du Management.* (Economica, 1985, Paris)
- THEPOT J.** 1993 *La rationalité limitée ou l'Arlésienne de la théorie économique.* (Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 79-84)
- THEPOT J.** 1995 *La modélisation en science de gestion ou l'irruption du tiers.* (Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1995, pp. 66-70)
- THEVENOT J. & FRANCE-LANORD B.** 1993 *Système d'information: un précurseur.* (Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1993, pp. 96-111)
- THIETART R. A. & FORGUES B.** 1993 *La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations.* (Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, 1993, pp. 5-15)
- THOM R.** 1980 *Halte au hasard, silence au bruit.* (Le Débat, n° 3 et n° 6, 1980)
- THOMAS A. S. & HERBERT T. T.** 1993 *The chief executive and strategic change.* (Journal of Strategic Change, Vol. 2, August 1993, pp. 225-231)
- THOMPSON J. D.** 1967 *Organisations in Action.* (New York, McGraw-Hill)

- THORNBERRY N.** 1997 *L'art d'être visionnaire.*
(L'Expansion Management Review, Juin 1997, pp. 1-22)
- TICHY N.** 1996 *Simultaneous Transformation And CEO Succession.*
(Organisational Dynamics, Summer 1996, pp. 45-59)
- TOFFLER A.** 1986 *S'adapter ou périr, l'entreprise face au choc du futur.*
(Ed. DONOËL, 1986)
- TOLMAN E. C.** 1932 *Purposive Behavior in Animals and Men.*
(D. Appelton-Century Co., 1932)
- TOLMAN E. C.** 1948 *Cognitive Maps in Rats and Men.*
(Psychological Review, Vol. 55, 1948, pp. 189-209)
- TORRANCE P.** 1979 *The Search for Satori and Creativity.*
(Buffalo, New York: Creative Education Foundation, 1979)
- TORRANCE E. P.,
TAGGART B. A. &
TAGGART W. M.** 1984 *Human Information Processing Survey.*
(Bensenville, Illinois: Scholastic Testing Service, 1984)
- TORRANCE P. &
REYNOLDS C.** 1980 *Preliminary Norms Technical Manual for Your Style of Learning and Thinking.*
(Athens, Georgia: Department of Educational Psychology, University of Georgia, 1980)
- TSOUKAS H.** 1989 *The Validity of Idiographic Research Explanations.*
(Academy of Management Review, Vol.14, n° 4, 1989, pp. 551-561)
- TURING** 1975 *The Extra-Sensorial Perception.*
(In ORNESTEIN, The Psychology of Consciousness, San Francisco, Freeman, 1975)
- TURNER B. A.** 1976 *The Organizational and Interorganizational Development of Disasters.*
(Administrative Science Quarterly, Vol. 21, pp. 378-397)
- TVERSKY A &
KAHNEMAN D.** 1974 *Judgment under uncertainty : Heuristics and biases.* (Science, n° 185, 1974, pp. 1124-1131)
- TVERSKY A. &
KAHNEMAN D.** 1986 *Rational choice and the framing of decisions.*
(Journal of Business, Vol. 59, n° 4, 1986, pp. 251-278)
- U**
- ULPH D.** 1983 *Rational Conjectures in The Theory of Oligopoly.*
(International Journal of Industrial Organization, Vol. 1, n° 2, 1983, pp. 131-154)
- ULRICH D.** 1987 *The Population Perspective : Review, Critique, and Relevance.*
(Human Relations, Vol. 40, n° 3, 1987, pp. 137-151)
- USUNIER J. C.** 1993 *Introduction à la recherche en gestion.*
(Ed. Economica, Paris, 1993)

V

- VAN DE VEN A. H.** 1979 *Organizations and Environments. About Aldrich's book.*
(Administrative Science Quarterly, Vol. 24, n° 2, 1979, pp. 320-360)
- VAN DE VEN A. H.** 1992 *Suggestions for studying strategy process: a research note.*
(Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, pp. 169-188)
- VAN DE VEN A. H. & ASTLEY W. G.** 1992 *Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior.*
(Wiley, 1992, pp. 427-469)
- VERAN L.** 1991 *Temps réel et prise de décision et performance de l'organisation.*
(Revue Française de Gestion, 1991, pp. 27-38)
- VARELA F.** 1980 *Principles of Biological Autonomy.*
(Elsevier North Holland, New York, 1980)
- VARGAS G & CHANDEZON G.** 1986 *Le paradoxe dans l'organisation et l'organisation du paradoxe.*
(Revue Française de Gestion, Nov.-Déc. 1986, n° 60, pp. 113-124)
- VERGNAUD SCHAEFFER M-P.** 1993 *Veille de l'entreprise et performance. Une approche pour les PME-PMI.*
(Direction et Gestion des Entreprises, n° 143, Septembre-Octobre 1993, pp. 55-67)
- VIDAILLET B.** 1997 *Faut-il être complexe pour gérer dans la complexité ?
Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion*
(Actes de la VI^{ème} conférence de l'AIMS, Ecole des HEC de Montréal, 24-27 juin 1997, pp. 543-552)
- VIDAILLET B.** 1995 *Agenda décisionnel et complexité cognitive de cadres dirigeants.*
(IV^{ème} congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 Mai 1995, Vol. 1, pp. 22-41).
- VIDAILLET B.** 1993 *Processus cognitifs et sociaux impliqués dans des décisions de crise. Une étude de cas.*
(Centre de recherche DMSP, Uni. Paris Dauphine, Cahier n° 225, Décembre 1993)
- VIDAL F.** 1984 *L'instant créatif.*
(Flamarion, Paris, 1984)
- VIDALIE A.** 1991 *Les économistes se trompent, mais on leur pardonne.*
(In "Peut-on encore prévoir ?" Science & Vie, n° 76, Octobre 1991, pp. 14-17)
- VIRANY B., TUSHMAN M. & ROMANELLI E.** 1992 *Executive Succession and Organization Out-comes in Turbulent Environments : An Oransization Learning Approach.*
(Organization Science, Vol. 3, 1992, pp. 72-91)
- VIVES E.** 1995 *La perception cognitive des dirigeants dans le processus de structuration formelle des organisations.*
(Cahier de recherche, CEREG, n° 141, Mai 1995, Université de poitiers, IAE)

- VOGLER E.** 1996 *Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive.* (Cahiers de recherche, n°9605, ESC Lyon)
- VOLLMANN T. & BRAZAS M.** 1993 *Downsizing.* (European Management Journal, Vol. 11, n° 1, 1993, pp. 18-29)
- W**
- WACK P.** 1985 *Scenarios: Shooting the rapids.* (Harvard Business Review, November-December 1985, pp. 139-150)
- WALLISER B.** 1989 *Instrumental Rationlity and Cognitive Rationality.* (Theory an Decision, Vol. 27, 1989, pp. 7-36)
- WALLY S & BAUM J. R.** 1994 *Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making.* (Academy of Management Journal, Vol. 37, n° 4, 1994, pp. 932-956)
- WALSH J.P.** 1995 *Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip Down Memory Lane.* (Organization Science, Vol.6, n° 3, May-June 1995, pp. 280-321)
- WALSH J.P. & UNGSON G. R.** 1991 *Organizational Memory.* (Academy of Management Review, Vol. 16, n°1, pp. 57-91)
- WARREN R.** 1967 *The interorganizational field as a focus for investgation.* (Administrative Science Quaterly, Vol. 12, September 1967, pp. 396-418)
- WATERHOUSE M. F.** 1992 *Managing effectively in turbulent environments.* (Journal of Strategic Change, Vol. 1, n°3, June 1992, pp. 135-146)
- WATSON K. M.** 1982 *A Methodology for the Study of Organizational Behavior at the Interpersonal Level of Analysis.* (Academy of Management Review, Vol. 7, n° 3, 1982, pp. 392-402)
- WATZLAWICK P.** 1980 *Le langage du changement.* (Ed. Seuil, Paris, 1980)
- WATZLAWICK P. & ali.** 1975 *Changements, paradoxe et psychothérapie.* (Ed. Seuil, Paris, 1975)
- WIERSEMA M. F. & BANTEL K. A.** 1993 *Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism : The Role of the Environment.* (Strategic Management Journal, Vol. 14, n° 7, 1993, pp. 485-504)
- WEED S.E. & MITCHELL T.R.** 1980 *The Role of Environmental and Behavioral Uncertainty as a Mediator of Situation-Performance Relationships.* (Academy of Management Journal, Vol. 23, n° 1, 1980, pp. 38-60)
- WEICK K. E.** 1977 *Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems.* (Organizational Dynamics, Vol. 6, 1977, pp. 31-46)
- WEICK K. E.** 1979 *The Social Psychology of Organizing.* (2nd ed. Addison-Wesley, Reading, MA, 1979)

- WEICK K. E.** 1989 *Theory Construction as Disciplined Imagination.*
(Academy of Management Review, Vol.14, n° 4, 1989, 516-531)
- WEICK K. E.** 1990 *The Vulnerable System : an Analysis of the Tenerife Air Disaster.*
(Journal of Management, Vol.16, n°3, pp. 571-593)
- WEICK K. E.** 1993 *Turning Context into Text : an Academic Life As Data.*
(In « *Management Laureates* » Ed. A. G. Bedeian, Vol. 3, JAI Press, pp. 285-323)
- WEICK K. E.** 1995 *Sensemaking in Organizations.*
(Ed. Sage)
- WHETTEN D.A.** 1989 *What constitutes a Theoretical Contribution.*
(Academy of Management Review, Vol.14, n° 4, 1989, pp. 490-500)
- WILLIAMSON O. E.** 1970 *Corporate Control and Business Behavior.*
(Prentice Hall, 1970)
- WILLIAMSON O. E.** 1964 *The economics of discretion and business behavior : Managerial objectives in a theory of the firm.*
(Prentice Hall, New York, 1964)
- WILLIAMSON O. E. & WINTER S. G.** 1993 *The Nature of The Firm. Origins, Evolution and development*
(Oxford University Press, New York Oxford, 1993)
- WINKLER R.** 1991 *Ambiguity, Probability, Preference, and Decision Analysis.*
(Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 4, n° 3, July 1991, pp. 285-297)
- WINN J.** 1993 *Performance Measures for Corporate Decline and Turnaround.*
(Journal of General Management Vol. 19, n° 2, Winter 1993, pp. 48-63)
- WITKIN H. A.,
DYK, R. B.
FATERSON H. F.
& KARP S. A.** 1962 *Psychological Differentiation.*
(New York: Wiley, 1962)
- WITKIN H. A.** 1967 *A Cognitive Style Approach to Cross Cultural Research.*
(International Journal of Psychology, Vol. 2, 1967, pp. 233-250)
- WITKIN H. A. &
GOODENOUGH D.** 1981 *Cognitive Style : Essence and Origins.*
(Press, New York: International Universities, 1981)
- Y**
- YASAI-ARDEKANI M.
& NYSTROM P.C.** 1996 *Designs for Environmental Scanning Systems : Tests of a Contingency Theory.*
(Management Science, Vol. 42, n° 2, February 1996, pp. 187-204)
- Z**
- ZADEH L. A.** 1964 *The Concept of State in System Theory.*
(In "News on General Systems Theory", M.D. MESAROVIC, John and Sons, Inc. U.S.A., 1964, pp. 39-41)

- ZAJAC E. I. &
BAZERMANN M. H.** 1991 *Blind Spot in Industry and Competitor Analysis: Implication for Interfirm (Mis)perceptions in Strategic Decisions.*
(Academy of Management Review, Vol. 16, n°1, pp. 37-56)
- ZUSCOVITCH E.** 1993 *Evolutionary economics and the Lamarckian hypothesis: toward a "social imparfect competition"?*
(Revue Internationale de Systémique, Vol. 7, n° 5, 1993, pp. 459-469)

Annexe n° 1 :

**Le Questionnaire Centré et Administrable sur Site
(QCASS)©**

Le présent questionnaire est élaboré à des fins de recherches en sciences de gestion. Ces recherches sont menées au sein du laboratoire "Vie des Firmes" sous la direction du Professeur **Jean-Pierre DEBOURSE** de l'Université des Sciences et Technologies de Lille, Institut d'Administration des Entreprises de Lille (IAE), Laboratoire "Vie des Firmes". URA 936 CNRS.

Il est administré sur site, par voie d'entretien par :

Monsieur B. MAZOUZ
Institut d'Administration des Entreprises
104 Avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex
Tél. 03/ 20/ 12/ 34/ 44 - Fax 03/ 20/ 12/ 34/ 00

Sa durée moyenne est comprise entre 2H 40 et 3H, fractionnables.

Nous nous engageons à protéger et à respecter l'anonymat des réponses. Ainsi, aucune diffusion d'information concernant les entreprises ne sera réalisée sans un accord écrit ou une autorisation délivrée par sa direction générale.

Le Directeur de la Recherche,

J. P. DEBOURSE

Le chercheur,

B. MAZOUZ

A – Caractéristiques générales de l'entreprise.

1. Nom ou Raison Sociale :
2. Année de création :
3. Statut juridique à la création :
4. Statut juridique actuel:
5. Nature de l'activité :

Votre principale produit ou service :

% du chiffre d'affaires réalisé pour ce produit ou service (Hors taxes) :

Nombre de produits et/ou de services :

6. L'entreprise. appartient-elle à un groupe ?

Non

Oui

Depuis : an (s)

7. Donnez une note allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord) pour confirmer ou infirmer les affirmations suivantes :

Pas du tout d'accord

Tout à fait d'accord

1

5

- L'entreprise fait face à une concurrence intense
- Les informations qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise sont très complexes
- L'environnement de l'entreprise est turbulent (changements imprévus et très fréquents)
- L'entreprise est (souvent) amenée à prendre des risques significatifs
- Les décisions sont centralisées au niveau de quelques cadres décideurs
- L'activité de l'entreprise est rentable (financièrement)
- L'entreprise possède un système d'information fiable
- L'entreprise utilise une technologie de pointe dans le processus de production
- La Direction générale accorde une importance particulière aux processus de négociation avec les composantes **internes** de l'entreprise (salariés, ...)
- La Direction générale accorde une importance particulière aux processus de négociation avec les composantes **externes** de l'entreprise (Clients, ...)
- Toutes les dépendances de votre entreprise (vis-à-vis des principaux acteurs de son environnement) se trouvent représentées dans son système d'information.
- Le système d'information de l'entreprise intègre les rétentions extérieures des principaux acteurs de son environnement

B - Evolution de la capacité de production de l'entreprise

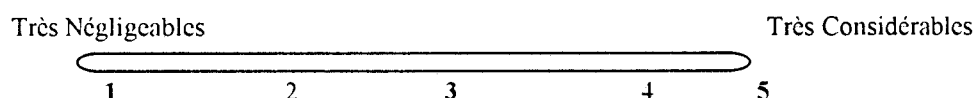
8. Veuillez noter le *nombre* d'établissements (qui font partie de votre entreprise), géographiquement distincts, dans la première colonne du tableau et son évolution durant les périodes indiquées par un signe (-, + ou 0) : (0) : pas de changement, (-) : diminution et (+) : augmentation.

	Nbr.Créat.*	1980-1985	1986-1990	1991-1994	1995-2000**
Unités de production					
Unités de distribution					

* Nombre d'établissements à la création de l'entreprise.

** Estimation.

9. Donnez une note allant de 1 (Très Négligeables) à 5 (Très Considérables) pour évaluer l'ampleur des transformations subies par l'appareil de production de l'entreprise durant les cinq dernières années.



- Les structures de production
- La technologie employée dans le processus de production
- Les critères de recrutement de salariés qualifiés
- La polyvalence des salariés liés directement à la production
- La polyvalence des machines et outils de fabrication

C - Evolution du chiffre d'affaires

10. Quelle a été l'évolution moyenne du chiffre d'affaires (H.T.) de votre entreprise durant les cinq premières années d'activité ? %
11. Indiquez par un signe (0, - ou +) l'évolution moyenne du Chiffre d'affaires (H.T.) dans le tableau suivant : (0) : pas de changement, (-) : diminution et (+) : augmentation.

	1980-1985	1986-1990	1991-1994	1995-2000*
L'ensemble des produits & services				
Produit principal				

* Estimation

D - Evolution des effectifs de votre entreprise

12. Indiquez dans le tableau suivant par un signe (0, - ou +) l'évolution moyenne des effectifs de votre entreprise pour les périodes indiquées. (0) : pas de changement, (-) : diminution et (+) : augmentation.

	Cinq P. An.*	1980-1985	1986-1990	1991-1994	1995-2000**
Cadres dirigeants					
Tech. & Ing.					
Agents de maîtrise					

* Pour les cinq premières années d'activité.

**Estimation

13. Donnez une note allant de 1 (Très faible) à 5 (Très fort) afin d'évaluer l'effort engagé par l'entreprise, par rapport à ses concurrents, pour les éléments suivants :

- Le nombre de stages de perfectionnement accordés aux salariés de l'entreprise
- Le nombre de cadres (dans l'entreprise) diplômés des Grandes Ecoles ou Universités
- La marge de manœuvre accordée aux cadres décideurs de l'entreprise
- Le pourcentage de temps consacré par la Direction Générale à l'étude et la gestion des plans de carrière des cadres décideurs
- Le rotation des cadres décideurs

E - Evolution des structures organisationnelles

14. Quel est le nombre exact des restructurations (profondes et /ou superficielles) effectuées au niveau de l'entreprise depuis sa création ?

.....fois.

15. Donnez une note allant de 1 (Très faible) à 5 (Très fort) pour évaluer l'importance de chacun des facteurs cités ci-dessous dans l'émergence de ces restructurations.

- Les Principaux Clients de l'entreprise (leur pouvoir, leurs exigences, ...)
- Le Concurrent Principal de l'entreprise (ses comportements, ses capacités, stratégies ...)
- Les Principaux Fournisseurs de l'entreprise (leur pouvoir de négociation, stratégies ...)
- Les Principaux Financiers de l'entreprise (leurs conditions, leurs stratégies...)
- L'équipe dirigeante (le pouvoir, les prérogatives, les conflits, ...)

Autres:.....

F - Evolution de la situation concurrentielle de votre entreprise

16. Veuillez indiquer par un signe (0, - ou +) dans le tableau ci-dessous l'évolution moyenne de la part de marché de l'entreprise. (0) : pas de changement, (-) : diminution et (+) : augmentation.

	Cinq P. Ann*	1980-1985	1986-1990	1991-1994	1995-2000**
Part de marché					

*Pour les cinq premières années d'activité

** Estimation

17. Géographiquement, les Principaux Clients de votre entreprise sont-ils ... ?

- du même département
 de la même région
 du même pays
 Autre

18. Quelle est la part des Trois Principaux Clients dans le chiffre d'affaires de votre entreprise ? (groupée)

- < ou = à 5 %
 > à 5 % et < ou = à 10 %
 > à 10 % et < ou = à 25%
 > à 25 % et < ou = à 40%
 > à 40%

19. Cette part est-elle en augmentation ?

- Oui Depuis : an (s)
 Non Depuis : an (s)
 Stable Depuis : an (s)

20. Quelle part du chiffre d'affaires est réalisée dans le cadre de la sous-traitance ?

- < ou = à 5 %
 > à 5 % et < ou = à 10 %
 > à 10 % et < ou = à 25%
 > à 25 % et < ou = à 40%
 > à 40%

21. Cette part est-elle en augmentation ?

- Oui Depuis : an (s)
 Non Depuis : an (s)
 Stable Depuis : an (s)

22. Quelle est la part des exportations dans votre chiffre d'affaires ?

- < ou = à 5 %
 > à 5 % et < ou = à 10 %
 > à 10 % et < ou = à 25%
 > à 25 % et < ou = à 40%
 > à 40%

23. Cette part est-elle en augmentation ?

- Oui Depuis : an (s)
 Non Depuis : an (s)
 Stable Depuis : an (s)

24. Quelle est la portion du chiffre d'affaires réalisée dans le cadre des appels d'offres ?

- < ou = à 5 %
 > à 5 % et < ou = à 10 %
 > à 10 % et < ou = à 25%
 > à 25 % et < ou = à 40%
 > à 40%

25. Cette part est-elle en augmentation ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Depuis : an (s)
Non	<input type="checkbox"/>	Depuis : an (s)
Stable	<input type="checkbox"/>	Depuis : an (s)

26. Avez-vous procédé avec une étude détaillée pour connaître et satisfaire tous les critères d'achat ... ?

de tous vos clients, y compris les clients potentiels	<input type="checkbox"/>
des Principaux Clients seulement	<input type="checkbox"/>

27. Avez-vous des contrats de partenariat avec vos Principaux Clients ?

Oui	<input type="checkbox"/>	Depuis : an (s)
Non	<input type="checkbox"/>	

Envisagez-vous le faire très prochainement ?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

28. Votre Principal Client, est-il chez vous ... ?

Depuis moins de deux ans	<input type="checkbox"/>
Entre 2 et 5 ans	<input type="checkbox"/>
Entre 6 et 10 ans	<input type="checkbox"/>
Plus de 10 ans	<input type="checkbox"/>

29. Quel est le nombre d'audits effectués par les principaux clients dans l'entreprise?

Un audit par an	<input type="checkbox"/>
Un audit par semestre	<input type="checkbox"/>
Un audit par trimestre	<input type="checkbox"/>
..... par	

30. Est-il arrivé à l'entreprise de perdre un de ses clients à la suite d'un de ces audits?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

31. Quel pourcentage de temps consacre la Direction Générale à l'analyse des propositions des principaux clients de l'entreprise et à la négociation avec eux avant de prendre une décision ?

..... %

32. Ce pourcentage est-il ...?

en hausse	<input type="checkbox"/>	Depuis : an (s)
en baisse	<input type="checkbox"/>	Depuis : an (s)
Stable	<input type="checkbox"/>	Depuis : an (s)

33. Quel est la fréquence des contacts (réunions, rencontres, ...) directs et /ou indirects des cadres décideurs de votre entreprise avec les cadres décideurs de vos Principaux Clients ?

- Fréquemment
 Chaque fois qu'il est nécessaire
 Rarement

34. Cette fréquence dépend t-elle ...?

- de la portion du chiffre d'affaires réalisée avec le Client
 de la fidélité du Client (mesurée en nombre d'année)
 des circonstances concurrentielles

Autres:.....

35. Donnez une note allant de 1 (Très faible) à 5 (Très fort) afin d'évaluer l'importance et l'influence des Principaux Clients sur les décisions de l'entreprise.

- La portion du chiffre d'affaires réalisée avec les trois Principaux Clients
 Le degré d'utilisation des produits ou services de l'entreprise dans le processus de production des clients
 Le potentiel de croissance des clients
 Le nombre de clients jugés sérieux (y compris les clients potentiels)
 Le degré de différenciation de vos produits ou services (par rapport à ceux des concurrents)
 Les mouvements d'intégration vers l'amont des clients (y compris les menaces crédibles)
 La masse, la fiabilité et le coût des informations nécessaires aux clients pour qu'ils puissent exercer une sorte de pouvoir (au cours des négociations. par exemple) sur votre entreprise

36. Auriez-vous une idée plus ou moins précise sur l'importance de votre entreprise pour son Principal Fournisseur ?

- Oui
 Non

37. En terme de chiffre d'affaires, que représente votre entreprise pour son Principal Fournisseur ?

- < ou = à 5 %
 > 5 et < ou = à 10 %
 > 10 et < ou = à 20 %
 > 20 et < ou = à 25 %
 > 25 et < ou = à 40 %
 > 40 %

38. Cette part est-elle en augmentation ?

- Oui Depuis : an (s)
 Non Depuis : an (s)
 Stable Depuis : an (s)

39. Géographiquement, les Principaux Fournisseurs de votre entreprise sont-ils ... ?

- Du même département
- De la même Région
- Du même pays
- Autre

40. Aviez-vous procédé avec une étude détaillée pour choisir vos Principaux Fournisseurs ?

- Oui
- Non

41. Aviez-vous exigé ou exigez-vous des Certificats de Qualité de vos Principaux Fournisseurs ?

- Oui
- Non

42. Combien d'audits qualité effectuez-vous chez votre Principal Fournisseur ?

- un audit par an
- un audit par semestre
- un audit par trimestre
- par

43. Quel pourcentage de temps consacre la Direction Générale à l'analyse et l'étude des propositions formulées par les Principaux Fournisseurs de l'entreprise ?

..... %

44. Ce pourcentage est-il ... ?

- en hausse Depuis : an (s)
- en baisse Depuis : an (s)
- Stable Depuis : an (s)

45. Aviez-vous ou avez-vous des contrats de partenariat avec vos Principaux Fournisseurs ?

- Oui Depuis : an (s)
- Non

Envisagez-vous le faire prochainement ?

- Oui
- Non

46. Quelle est la fréquence des contacts (réunions, rencontres, ...) directs et /ou indirects des cadres décideurs de votre entreprise avec les cadres décideurs de vos Principaux Fournisseurs ?

- Fréquemment
- Chaque fois qu'il est nécessaire
- Rarement

47. Cette fréquence dépend-elle ... ?

- Des stratégies de vos fournisseurs à l'égard de leurs clients
- De votre stratégie de négociation avec vos fournisseurs
- Des situations quotidiennes des deux parties
- Autres :**

.....

.....

.....

.....

48. Depuis combien de temps êtes-vous client chez votre Principal Fournisseur ?

- Depuis moins de deux ans
- entre 2 et 5 ans
- entre 6 et 10 ans
- plus de 10 ans

49. Est-il arrivé que l'entreprise soit sérieusement menacée à la suite d'un incident qui s'est produit chez l'un de ses Principaux Fournisseurs ?

- Oui
- Non

50. Donnez une note allant de 1 (Très faible) à 5 (Très fort) afin d'évaluer l'importance et l'influence des Principaux Fournisseurs sur votre entreprise.

- L'intensité de la concurrence entre les fournisseurs de l'entreprise (leur nombre, stratégies, comportements sur le marché ...)
- La différenciation des produits ou services qui constituent la matière première de votre entreprise
- Les mouvements de normalisation (Certification des produits et services qui constituent votre matière première)
- La "stockabilité" des produits qui constituent la matière première de votre entreprise
- Le potentiel de croissance de vos Principaux Fournisseurs
- Les mouvements d'intégration vers l'aval des Principaux Fournisseurs (y compris les menaces crédibles)
- La masse, la fiabilité et le coût des informations nécessaires pour que vos Principaux fournisseurs puissent exercer une sorte de pouvoir (au cours des négociations ...) sur votre entreprise

51. Comment qualifiez-vous vos informations sur vos concurrents (en particulier le Concurrent principal et les concurrents sérieux) ?

- Très précises (détaillées et chiffrées)
- Précises sur quelques un (les plus sérieux) et moins précises sur les autres
- De quantité et de qualité moyennes sur l'ensemble des concurrents
- Peu fiables pour le moment
- Sans importance pour élaborer et mettre en oeuvre une stratégie concurrentielle

52. Comment qualifiez-vous vos informations sur la concurrence étrangère ?

- Relativement Précises (sur le plus sérieux des concurrents étrangers)
- Générales
- Sans utilité majeure pour la prise de décision stratégique

53. Quel est le nombre des concurrents sérieux de votre entreprise ?

..... Concurrent (s)

Ce nombre est-il ...?

- Très Important pour vous
- Relativement important
- Sans Importance

54. Quelle est la part de marché détenue par votre Concurrent Principal ?

- < ou = à 5 %
- > 5 et < ou = à 10 %
- > 10 et < ou = à 20 %
- > 20 et < ou = à 40 %
- > à 40 %

55. Cette part est-elle en augmentation ?

- Oui Depuis : an (s)
- Non Depuis : an (s)
- Stable Depuis : an (s)

56. Auriez-vous des éléments (d'analyse) précis sur la stratégie de votre Concurrent Principal ?

- Non
- Oui

57. Ces informations proviennent-elles ...?

- de l'analyse (interne) de ses comportements sur le marché
- de l'analyse (interne) des discours de ses cadres décideurs
- du recours à des spécialistes et experts (externe)

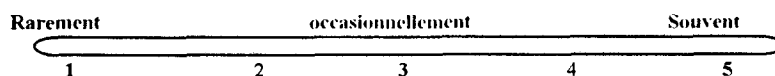
58. Aviez-vous ou avez-vous des contrats d'alliance avec l'un de vos Principaux Concurrents ?

- Oui Depuis : an (s)
- Non

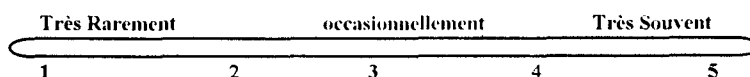
Envisagez-vous le faire prochainement ?

- Non
- Oui

59. Vous arrive t-il d'anticiper avec précision les Actions / Réactions (les décisions) de l'un de vos Principaux Concurrents ?



60. Vous arrive t-il de décider en fonction de cette anticipation des comportements de votre Concurrent Principal ?



61. Depuis combien de temps votre Principal Concurrent occupe t-il la même position sur le marché et par rapport à votre entreprise ?

- Moins de deux années
- entre 2 et 5 ans
- entre 6 et 10 ans
- plus de 10 ans

62. Donnez une note allant de 1 (Très faible) à 5 (Très fort) pour évaluer l'intensité des interactions qui existent entre l'entreprise et ses Principaux Concurrents.

- La distance stratégique (divergences des stratégies de l'entreprise et de ses concurrents, ...)
- La différenciation des produits et/ ou services de l'entreprise et ceux de ses concurrents
- La segmentation stratégique (clients visés, zones géographiques desservies, ...)
- Le degré d'interdépendance de l'entreprise et de ses Principaux Concurrents (Action / Réaction)
- Le degré de parité informationnelle (le fait que l'entreprise possède les mêmes informations que ses concurrents)

63. Donnez une note allant de 1 (très faible) à 5 (très fort) pour évaluer l'intensité de la concurrence au sein du champ d'activité de votre entreprise.

- La diversité des dimensions et des ressources des concurrents
- Le taux de croissance du secteur
- Le degré de différenciation des produits et/ ou services
- La diversité des concurrents (origines, stratégies, dirigeants, ...)
- Les coûts de conversion ou de désinvestissement
- Les mouvements de concentration et d'alliances stratégiques
- Les mouvements d'implantation de nouveaux arrivants

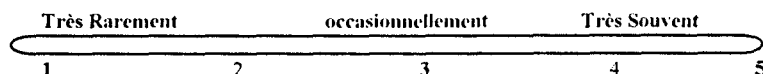
64. Considérez-vous les actionnaires de votre entreprise comme étant ... ?

- des éléments "internes" de l'entreprise
- des éléments de l'environnement externe de l'entreprise

65. Quel rôle donnez-vous aux actionnaires de l'entreprise ?

- Financement en fonds propres (seulement)
- Contrôle de gestion (y compris l'évaluation des compétences managériales)
- Les deux rôles en même temps

66. Vous arrive t-il, ou à un membre de la direction générale, de plaider pour un changement de politique et/ ou de stratégie après avoir examiné un rapport financier de l'activité sur le court terme?



67. Ce constat, est-il dû ...?

- Aux exigences des actionnaires et conditions bancaires
- A votre expérience professionnelle

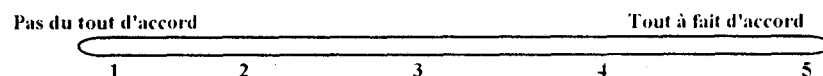
68. Quel pourcentage de temps consacre la Direction Générale à l'examen et l'analyse des rapports financiers liés aux activités de l'entreprise?

..... %

69. Quel pourcentage de temps consacre la Direction Générale à l'analyse des stratégies de ces Principaux Financiers?

..... %

70. Donnez une note allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord) pour infirmer ou confirmer les affirmations suivantes :



- L'entreprise est fort endettée
- L'entreprise cherche à diversifier ses financiers
- Le Financier Principal de l'entreprise est "omniprésent" dans toutes les décisions de l'entreprise
- Le financier de l'entreprise (dans le cas d'un organisme financier) est spécialisé dans le domaine d'activité de l'entreprise
- Les établissements financiers spécialisés dans le domaine d'activité de l'entreprise sont nombreux et offrent une gamme différenciée de produits et services financiers

G - l'Evolution à travers l'Historique de votre entreprise

71. Avez-vous une stratégie explicite à la création de votre entreprise

- Non
- Oui

Etait-elle communiquée à tous les niveaux de l'entreprise ?

Oui
Non

Avait-elle été partagée par tous les membres de l'équipe dirigeante ?

Oui
Non

72. Cette stratégie, était-elle l'aboutissement ... ?

d'une analyse profonde menée par des spécialistes (cabinet de conseils, experts, ...)

d'une analyse individuelle (résultante d'une expérience professionnelle, ...)

autres sources :

73. Que visait cette stratégie ?

la spécialisation

la différenciation

l'exportation

le chiffre d'affaires

la valeur ajoutée

la part de marché

autres objectifs :

74. Comment jugez-vous votre stratégie actuelle, par rapport à la stratégie de départ ?

Relativement la même qu'au départ

Légèrement modifiée

Fortement modifiée

Radicalement changée

75. Pour élaborer votre stratégie actuelle, avez-vous ... ?

fait appel à un cabinet de conseil et /ou un expert en stratégie

fait appel aux services spécialisés de l'entreprise

adopté l'analyse d'un cadre décideur de l'entreprise

autres sources :

76. Pourriez-vous indiquer dans le tableau ci-après les Evénements (grands moments) de l'histoire de votre entreprise ainsi que leur nature ?

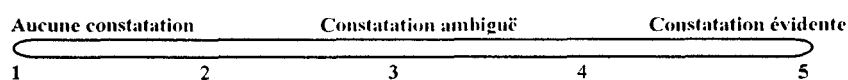
Par Evénements nous pensons aux moments et faits ayant conduit les cadres décideurs de l'entreprise à prendre une décision que vous considérez comme déterminante pour sa survie et son développement ultérieur.

Année	Nature des Evénements

77. Quel est, à votre avis, l'Événement le plus important, parmi ceux indiqués ci-dessus, pour la vie de votre entreprise? Pourquoi ?

.....

78. A quel niveau aviez-vous constaté l'ampleur (l'importance) de cet Événement ?



- Au niveau du chiffre d'affaires (amélioration ou détérioration)
- Au niveau de la part de marché (augmentation ou diminution)
- Au niveau des relations avec les Principaux Clients (fidélité ...)
- Au niveau des relations avec les Principaux Fournisseurs (privilèges ...)
- Au niveau des relations avec les Financiers de l'entreprise (leurs exigences ...)
- Au niveau des rapports entre les acteurs décideurs dans l'entreprise

79. Aviez-vous, avant l'Événement ...?

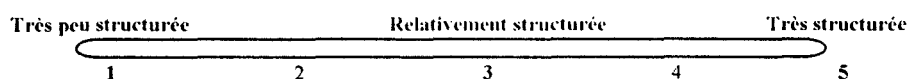
- une idée générale sur ce qui allait se passer (intuitive et non précise)
- des données relativement précises sur ce qui allait se passer (avec une certaine ambiguïté)
- des informations bien détaillées, certaines, sur ce qui allait se passer (sans ambiguïté)

80. Pensez-vous que cette idée, ces données et /ou ces informations avaient comme source ...?

- Les conseils d'un expert de l'extérieur de l'entreprise
- Des sources spécialisées dans la collecte, le traitement et l'interprétation des informations
- Une analyse personnelle et profonde d'une information jugée stratégique pour l'entreprise
- Une intuition persistante d'un des cadres décideurs de l'entreprise

Autres :

81. Comment qualifiez-vous la décision qui a été prise face à cet Événement ?

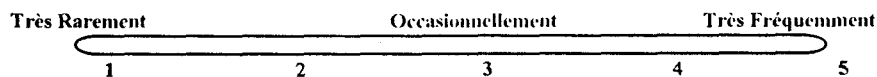


Très structurée : analyse exhaustive de tous les éléments du problème

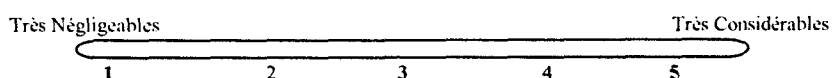
Relativement structurée : avantage accordé dans l'analyse aux éléments évidents

Très peu structurée : analyse focalisée sur très peu d'éléments

82. En élaborant des décisions (importantes) pour votre entreprise, vous arrive-t-il de recourir à des images, des analogies ou des métaphores au cours de vos raisonnements et analyses ?



83. Donnez une note allant de 1 (Négligeable) à 5 (Considérable) pour évaluer l'importance des critères cités ci-dessous afin de justifier le recours à ce processus d'élaboration, prise et mise en œuvre des décisions relatives à cette situation (l'Evénement en question)



- La Complexité de la situation (masse des informations, sophistication des outils d'analyse...)
- L'Ambiguïté (des messages et signaux envoyés par les acteurs de votre environnement)
- Le Risque encouru par l'entreprise (associé aux méthodes employées, ressources mises en jeu, aux objectifs visés...)
- Fiabilité antérieure de ce processus (les résultats obtenus dans le passé)
- La Durabilité et l'intensité des relations (interactions et interdépendance) avec les acteurs de l'environnement de l'entreprise

84. Comment jugez-vous les outils et processus d'analyse que vous aviez utilisé pour décider face à l'Evénement ?

- Simple et efficaces
- Simple mais relativement efficaces (pour certaines situations seulement)
- Complexes mais relativement efficaces
- Très complexes et très efficaces

85. Croyez-vous à l'efficacité générale (et généralisable) du processus décisionnel utilisé au cours de l'Evénement ?

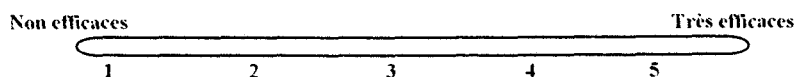
- Non Pourquoi ?
- Oui Quelles sont les conditions de cette efficacité ?

.....

.....

.....

86. Donnez une note allant de 1 (Sans efficacité) à 5 (Trés efficace) pour cerner les domaines où ces processus et méthodes d'élaboration, prise et mise en œuvre des décisions sont efficaces pour votre entreprise.

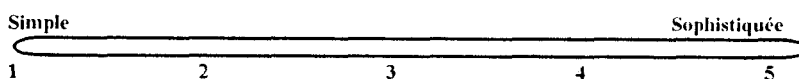


- en matière de Financement
- en matière d'Approvisionnement
- en matière de Distribution
- en matière de Concurrence
- en matière de Stratégie
- en matière d'Organisation

87. Face à chaque acteur de votre environnement veuillez indiquer les raisons qui vous semblent suffisamment convaincantes pour recourir à un tel processus d'élaboration, prise et mise en œuvre des décisions importantes.

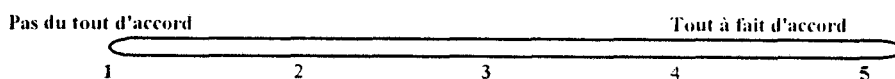
<i>Acteurs</i>	<i>Raisons</i>	1	2	3	4
Financier (s)					
Concurrent (s)					
Princ. Client (s)					
Fournisseur (s)					
Autres :					

88. Pour votre entreprise, quel type de décision nécessite une analyse profonde et une technique sophistiquée de traitement d'informations ?



- Décisions organisationnelles (choix de structures organisationnelles adaptées à l'entreprise)
- Décision d'investissement (acquisition de technologie, d'appareils de production, ...)
- Décision de désinvestissement (recentrage, réduction des activités, ...)
- Choix d'un (ou plusieurs) Fournisseur (s) parmi d'autres
- Choix de satisfaire un (ou plusieurs) Client (s) parmi d'autres
- Choix d'une (ou plusieurs) méthode (s) de financement parmi d'autres
- Elaboration d'une stratégie concurrentielle

89. A votre avis, ces approfondissements et sophistications dans les outils d'analyse sont-ils dus... ?



- Au nombre d'éléments qui sont mis en jeu.
- A la nature, très complexe, des relations (interactions et interdépendance) qui existent entre les acteurs qui sont présents sur la scène
- Aux risques parcourus par l'entreprise (notamment les risques financiers et stratégiques).
- A l'incertitude qui caractérise l'environnement de l'entreprise.
- Autres :

H - Présentation du répondant

90. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ? année (s)

91. Quelle est votre formation de base ?
.....

92. Quelles sont vos principales responsabilités dans l'entreprise ? Temps consacré

- | | |
|---------|--------|
| 1..... | % |
| 2..... | % |
| 3..... | % |
| 4..... | % |
| 5..... | % |
| 6..... | % |
| 7..... | % |
| 8..... | % |
| 9..... | % |
| 10..... | % |

93. Quelle est votre ancienneté en tant que cadre décideur ? année (s)

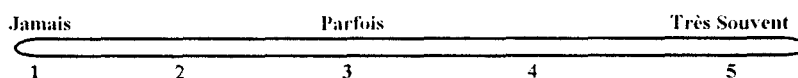
94. Aviez-vous exercé une fonction de direction dans d'autres entreprises ?

- Oui
Non

95. Quel est le pourcentage de décisions que vous avez mené à terme (avec succès) au cours de votre carrière?

- < à 50%
> à 50 %

96. Vous arrive-t-il de persister (ou de continuer) sur un choix qui ne donne pas les résultats souhaités en temps voulu ?



Pourquoi ?
.....
.....

97. Quand une de vos décisions ne réalise pas les résultats escomptés, tendez-vous à l'expliquer par :

Par l'*imperfection* de votre décision (allant de la définition du problème jusqu'à la mise en œuvre des décisions prises)

Par la *chance* et le *hasard* (des éléments incontrôlables de l'environnement de l'entreprise)

98. Souhaitez-vous recevoir les résultats de cette recherche ?

- Oui
Non

Annexe n° 2 :

Codes, libellés et échelles de mesure des variables observées.

Codes	LIBELLES DES VARIABLES	ECHELLES
Age	Age de l'entreprise (nombre d'années)	
STJURCHG	Changement de Statut Juridique : Oui Non	1 0
ACTIVITE	Secteur d'Activité de l'entreprise : Distribution et Commerce de Gros Distribution et Prestation de Services Distribution Fabrication Fabrication et Commerce de Gros Fabricant Sous-traitant et Prestataire de Services Fabrication avec Sous-traitance comme activité complémentaire Fabrication avec Sous-traitance comme activité principale Prestataire de services Fabrication et Prestation de services	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
EFFECTIF	Les Effectifs de l'entreprise (nombre de salariés)	
NPRDSEV	Nombre de produits et/ ou services	

PCAHT	Pourcentage du Chiffre d'affaires (H.T.) réalisé dans le cadre du Produit Principal.		
APGROUP	Appartenance à un groupe (industriel, économique, financier): Oui Non		1 0
PERCONC	Intensité Perçue de la Concurrence :	Très Faible à Très Forte.	de 1 à 5
DCXIFEXT	Degré Perçu de la Complexité des Informations provenant de l'Extérieur de l'Entreprise : Très Faible à Très Fort.		de 1 à 5
TURBENVE	Le niveau Perçu de la Turbulence de l'Environnement de l'Entreprise :	Très Faible à Très Fort.	de 1 à 5
PRISRISK	La fréquence de Prise de Risque (Significatif) pour l'Entreprise :	Très Rarement à Très Souvent.	de 1 à 5
DCDQCD	La Centralisation des Décisions au niveau de Quelques cadres (seulement) :	Pas du Tout à Tout à Fait.	de 1 à 5
RENFINCE	La Rentabilité Financière de l'activité de l'entreprise :	Très Faible à Très élevée.	de 1 à 5
FPSYINFO	La Fiabilité (Perçue) du Système d'Information de l'entreprise :	Aucune fiabilité à Très fiable	de 1 à 5
TECHPROD	L'Utilisation d'une Technologie de pointe dans le Processus de production :	Pas du Tout à Tout à Fait.	de 1 à 5
DGPNCINT	La Direction Générale accorde une Importance (Particulière) aux Processus de Négociation avec les Composantes internes de l'entreprise :	Pas du Tout à Tout à Fait.	de 1 à 5
DGPNAEXT	La Direction Générale accorde une Importance (Particulière) aux Processus de Négociation avec les Composantes Externes de son environnement :	Pas du Tout à Tout à Fait.	de 1 à 5

SYINFDP	Toutes les Dépendances de l'entreprise (vis-à-vis des principaux acteurs de son environnement) se trouvent représentées dans son Système d'Information : Pas du Tout à Tout à Fait.	de 1 à 5
SYINFRT	Le Système d'Information de l'entreprise intègre les rétentions extérieures des principaux acteurs de son environnement : Pas du Tout à Tout à Fait.	de 1 à 5
NEUPGD	Nombre d'Etablissements (Unités de Production) Géographiquement Distincts, à la Création	
EVPRGD80	Evolution du Nombre d'Etablissements (Unités de Production) Géographiquement distincts pour la première moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVPRGD85	Evolution du Nombre d'Etablissements (Unités de Production) Géographiquement distincts pour la deuxième moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVPRGD90	Evolution du Nombre d'Etablissements (Unités de Production) Géographiquement distincts pour la première moitié des années 90. Négative Stable Positive	0 1 2
EVPRGD9*	Evolution (anticipée) du Nombre d'Etablissements (Unités de Production) Géographiquement distincts pour la deuxième moitié des années 90. Négative Stable Positive	0 1 2

NEUDGDC	Nombre d'Établissements (Unité de Distribution) Géographiquement Distincts, à la Création.	
EVUDGD80	Evolution du Nombre d'Établissements (Unité de Distribution) Géographiquement Distincts pour la première moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVUDGD85	Evolution du Nombre d'Établissements (Unité de Distribution) Géographiquement Distincts pour la seconde moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVUDGD90	Evolution du Nombre d'Établissements (Unité de Distribution) Géographiquement Distincts pour la première moitié des années 90. Négative Stable Positive	0 1 2
EVUDGD9*	Evolution du Nombre d'Établissements (Unité de Distribution) Géographiquement Distincts pour la seconde moitié des années 90 Négative Stable Positive	0 1 2
ATSTRPRO	Ampleur des transformations subies par les Structures de production : Très Négligeables à Très Considérables	de 1 à 5
CHGTECPP	Les Changements (perçus) au niveau de la Technologie employée dans le Processus de Production : Très Négligeables à Très Considérables	de 1 à 5

CHGCREC	Les Changements introduits au niveau des Critères de recrutement des salariés qualifiés : Très Négligeables à Très Considérables	de 1 à 5
PLYSLPRO	Les changements repérés au niveau de la Polyvalence des Salariés Liés directement à la Production : Très Négligeables à Très Considérables	de 1 à 5
PLYMACHI	Les changements repérés au niveau de la Polyvalence des Machines et outils de production : Très Négligeables à Très Considérables	de 1 à 5
EVMOYCA5	Evolution Moyenne du Chiffre d'Affaires Durant les Cinq premières années d'activité. Négative Stable Positive	0 1 2
EVMOYC80	Evolution Moyenne du Chiffre d'Affaires Durant la première moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVMOYC85	Evolution Moyenne du Chiffre d'Affaires Durant la seconde moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVMOYC90	Evolution Moyenne du Chiffre d'Affaires Durant la première moitié des années 90. Négative Stable Positive	0 1 2

EVMOYC9*	Evolution Moyenne (anticipée) du Chiffre d'Affaires pour la seconde moitié des années 90 Négative Stable Positive	0 1 2
EVCADRE	Evolution Moyenne du Nombre des Cadres Dirigeants, partant de la date de création de l'entreprise jusque 1980 Négative Stable Positive	0 1 2
EVCADR80	Evolution Moyenne du Nombre des Cadres Dirigeants, pour la première moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVCADR85	Evolution Moyenne du Nombre des Cadres Dirigeants, pour la seconde moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVCADR90	Evolution Moyenne du Nombre des Cadres Dirigeants, pour la première moitié des années 90 Négative Stable Positive	0 1 2
EVCADR9*	Evolution (anticipée) du Nombre des Cadres Dirigeants, pour la seconde moitié des années 90 Négative Stable Positive	0 1 2

EVTCHING	Evolution Moyenne du Nombre des cadres Techniciens et Ingénieurs, pour les cinq premières années d'activité Négative Stable Positive	0 1 2
EVTCHG80	Evolution Moyenne du Nombre des cadres Techniciens et Ingénieurs pour la première moitié des années 80 Négative Stable Positive	0 1 2
EVTCHG85	Evolution Moyenne du Nombre des cadres Techniciens et Ingénieurs pour la seconde moitié des années 80 Négative Stable Positive	0 1 2
EVTCHG90	Evolution Moyenne du Nombre des cadres Techniciens et Ingénieurs pour la première moitié des années 90 Négative Stable Positive	0 1 2
EVTCHG9*	Evolution (anticipée) du Nombre des Cadres Techniciens et Ingénieurs, pour la seconde moitié des années 90 Négative Stable Positive	0 1 2
EVAGEN	Evolution Moyenne du Nombre d'Agents de Maîtrise, pour les cinq premières années d'activité Négative Stable Positive	0 1 2

EVAGEN80	Evolution Moyenne du Nombre d'Agents de Maîtrise pour la première moitié des années 80 Négative Stable Positive	0 1 2
EVAGEN85	Evolution Moyenne du Nombre d'Agents de Maîtrise pour la seconde moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVAGEN90	Evolution Moyenne du Nombre d'Agents de Maîtrise pour la première moitié des années 90. Négative Stable Positive	0 1 2
EVAGEN9*	Evolution Moyenne (anticipée) du Nombre d'Agents de Maîtrise pour la seconde moitié des années 90 Négative Stable Positive	0 1 2
EFSPERFS	L'Effort engagé en matière de Stages de Perfectionnement au profit des Salariés (par rapport aux concurrents) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
ERCDGEU	L'Effort de recrutement parmi les Cadres Diplômés des Grandes Ecoles et Université (par rapport aux concurrents) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
EVMCD	La Marge de Manœuvre accordée aux Cadres Décideurs de l'entreprise (par rapport aux concurrents) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
ROTACDR	Le Taux de Rotation des cadres Décideurs (par rapport aux concurrents) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5

NBRESTRU	Le Nombre de Restructurations effectuées au niveau de l'entreprise depuis sa création.	
CLIENCHG	Importance des Principaux Clients dans l'émergence des processus de restructurations engagés par l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
CONCCHG	Importance des Principaux Concurrents dans l'émergence des processus de restructurations engagés par l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
FOURCHG	Importance des Principaux Fournisseurs dans l'émergence des processus de restructurations engagés par l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
FINANCHG	Importance des Principaux Financiers dans l'émergence des processus de restructurations engagés par l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
EQUPOCHG	Importance de L'Equipe Dirigeante dans l'émergence des processus de restructurations engagés par l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
EVPARMA	Evolution Moyenne de la Part de Marché, pour les cinq premières années d'activité Négative Stable Positive	0 1 2
EVPARM80	Evolution Moyenne de la Part de Marché pour la première moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2

EVPARM85	Evolution Moyenne de la Part de Marché pour la deuxième moitié des années 80. Négative Stable Positive	0 1 2
EVPARM90	Evolution Moyenne de la Part de Marché pour la première moitié des années 90 Négative Stable Positive	0 1 2
EVPARM9*	Evolution Moyenne (anticipée) de la Part de Marché pour la Seconde moitié des années 90. Négative Stable Positive	0 1 2
LGTPCLIN	Localisation Géographique des Trois Principaux Clients de l'Entreprise Même Département Même Région Même Pays Autres	0 1 2 3
PCATPCLI	La Part du Chiffre d'Affaires réalisée avec les Trois Principaux Clients de l'Entreprise (%)	
EVPCATPC	Evolution de la Part du Chiffre d'Affaires réalisée avec les Trois Principaux Clients de l'Entreprise. Négative Stable Positive	0 1 2

DUREVPTC	L'Ancienneté de cette évolution (nombre d'années)	
PCASOUT	La Part du Chiffre d'Affaires réalisée dans le cadre de la Sous-traitance	
EVPSTCA	Evolution de la Part du Chiffre d'Affaires réalisée dans le cadre de la Sous-traitance Négative Stable Positive	0 1 2
DURESTCA	L'Ancienneté de cette évolution (nombre d'années)	
PEXPTCA	La Part des Exportations dans le Chiffre d'Affaires de l'entreprise	
EVPEXPTC	Evolution de le Part des Exportations dans le Chiffre d'Affaires de l'entreprise Négative Stable Positive	0 1 2
DUREXPCA	L'Ancienneté de cette évolution (nombre d'années)	
PAOFCA	La Part du Chiffre d'Affaires réalisée dans le cadre des Appels d'Offres	
EVPAOFC	Evolution de la Part du Chiffre d'Affaires réalisée dans le cadre des Appels d'Offres Négative Stable Positive	0 1 2

DURAOFC	L'Ancienneté de cette évolution (la Part des Appels d'Offres)	
ETUDCLI	Le recours à une Etude Détaillée pour connaître et satisfaire tous les critères d'achat : de tous les Clients, y compris les clients potentiels des Principaux Clients seulement	0 1
PARTECLN	Des Contrats de Partenariat avec les Principaux clients Oui Non	1 0
DURPTCLI	L'Ancienneté des contrats de partenariat-Clients	
STGPRTCL	Stratégie de Partenariat avec les Principaux Clients Oui Non	1 0
DURPCLIE	La Fidélité du Client Principal (la Durée, le nombre d'années)	
AUDITCLI	Le Nombre d'Audits (qualité) effectués par les Principaux Clients dans l'entreprise.	
AUDITDPC	Détérioration des relations commerciales avec un (ou plusieurs) Client (s) à la suite d'un Audit-Client Oui Non	1 0
DGPROPC	Le pourcentage de temps consacré par la D.G. à l'analyse des Propositions des Principaux Clients de l'entreprise : Très peu important à Très important	de 1 à 5

EVDGPRC	Evolution de ce pourcentage de temps (Proposition des principaux Clients) Négative Stable Positive	0 1 2
DURPROC	L'Ancienneté de l'évolution du % de temps Clients	
FCCDECL	La "Fréquence" des Contacts des Cadres Décideurs de l'entreprise avec les Cadres Décideurs de ses Clients Rarement Chaque fois qu'il est nécessaire Fréquemment	0 1 2
FCCLIEN	Cette Fréquence Dépend : de la portion du chiffre d'affaires réalisée avec le client de la fidélité du client (mesurée en nombre d'années) des circonstances concurrentielles autres	0 1 2 3
PCHTPCLI	La Portion du Chiffre d'Affaires réalisée avec les Trois Principaux Clients de l'entreprise (est perçue) : Très peu importante à Très importante	de 1 à 5
DUPSEPC	Le Degré d'Utilisation des Produits ou Services de l'entreprise dans le Processus de production des Clients : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
POTENCLI	Le Potentiel de croissance des Clients : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
NCLIENJS	Le Nombre de Clients Jugés Sérieux (y compris les clients potentiels) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5

DDPS/CON	Le Degré (perçu) de Différenciation des Produits et Services de l'entreprise (par rapport aux concurrents) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
MINTGACLI	Les Mouvements d'Intégration vers l'amont des Clients de l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
MFCINFCLI	La masse, la fiabilité et les coûts des Informations nécessaires aux Clients pour qu'ils puissent exercer une sorte de pouvoir, au cours des négociations par exemple, sur l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
IMPEPFOU	Une idée plus ou moins précise sur l'importance de l'entreprise pour son Principal Fournisseur Oui Non	1 0
IMPCAPFO	Que représente l'entreprise pour son Principal Fournisseur, en terme de Chiffre d'Affaires 5 % et Moins de son chiffre d'affaires > à 5 % et < ou = à 10 % > à 10 % et < ou = à 20 % > à 20 % et < ou = à 40 % > à 40 %	1 2 3 4 5
EVIMPPFO	Evolution de l'Importance de l'entreprise pour son Principal Fournisseur (la part de son chiffre d'affaires réalisée avec l'entreprise) Négative Stable Positive	0 1 2
DURIMPFO	L'Ancienneté de l'évolution de la relation Entreprise-Fournisseur (nombre d'années)	

LGPFURN	<p>Localisation Géographique des Principaux Fournisseurs de l'entreprise</p> <p>Même Département Même Région Même Pays Autre</p>	<p>0 1 2 3</p>
ETUDFOUR	<p>Le recours à une Etude Détaillée pour Choisir les Principaux Fournisseurs de l'entreprise</p> <p>Oui Non</p>	<p>1 0</p>
QLTPFOUR	<p>L'entreprise Exige un Certificat de Qualité de ses Principaux Fournisseurs</p> <p>Oui Non</p>	<p>1 0</p>
DGPROFO	<p>Le pourcentage de Temps consacré par la D.G. à l'analyse et l'étude des Propositions formulées par les Principaux fournisseurs de l'entreprise :</p> <p>Très peu important à Très important</p>	<p>de 1 à 5</p>
EVDGPRFO	<p>Evolution de l'intérêt qu'accorde la D.G. à l'étude des propositions faites par les Principaux Fournisseurs de l'entreprise</p> <p>Négative Stable Positive</p>	<p>0 1 2</p>
DURPRFO	<p>L'Ancienneté de l'évolution du % de temps Fournisseurs (nombre d'années)</p>	
CTRPPFOU	<p>L'entreprise a des Contrats de Partenariat avec ses Principaux Fournisseurs :</p> <p>Oui Non</p>	<p>1 0</p>

STGPPFOU	<p>Stratégie de Partenariat avec les Principaux Fournisseurs</p> <p>Oui Non</p>	<p>1 0</p>
FCCDPFOU	<p>La Fréquence des Contacts des Cadres Décideurs de l'entreprise avec leur homologues chez les Principaux Fournisseurs</p> <p>Rarement Chaque fois qu'il est nécessaire Fréquemment</p>	<p>0 1 2</p>
FCDPFOUR	<p>Cette Fréquence Dépend de :</p> <p>de la Stratégie des fournisseurs de l'entreprise de la Stratégie de l'entreprise en matière de négociation avec les fournisseurs des situations quotidiennes des deux parties autres</p>	<p>0 1 2 3</p>
DURRPFO	<p>Fidélité de l'entreprise envers ses Principaux Fournisseurs (nombre d'années)</p>	
INCFOURN	<p>Entreprise sérieusement menacée à la suite d'un Incident chez l'un de ses Principaux Fournisseurs</p> <p>Oui Non</p>	<p>1 0</p>
ICONFOUR	<p>L'intensité (perçue) de la Concurrence entre les Fournisseurs de l'entreprise : Très Faible à Très Fort</p>	<p>de 1 à 5</p>
DPSMPENT	<p>La Différenciation (perçue) des Produits et Services qui constituent la Matière Première de l'entreprise : Très Faible à Très Fort</p>	<p>de 1 à 5</p>

MCQPSMPE	Les Mouvements de Normalisation (Certification) des Produits et Services qui constituent la Matière Première de l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
STOKMPE	La Stockabilité des Produits et Services qui Constituent la Matière Première de l'entreprise : Très Faible à Très Forte	de 1 à 5
POTENFO	Le Potentiel de Croissance des Principaux Fournisseurs de l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
MINTGAFO	Les Mouvements d'Intégration (repérés) vers l'aval des Principaux Fournisseurs de l'entreprise : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
MFCINFFO	La Masse, fiabilité et coûts des informations nécessaires pour que les Principaux Fournisseurs de l'entreprise puissent exercer sur elle une sorte de pouvoir, au cours des négociations par exemple : Très Faible à Très élevés	de 1 à 5
QINFCONC	La Qualité des Informations sur les Concurrents (en particuliers le Concurrent Principal et les Concurrent Sérieux) : Très précises (détaillées et chiffrées) Précises sur quelques-uns (les plus sérieux) et moins précises sur les autres De quantité et de qualité moyennes sur l'ensemble des concurrents Peu fiables pour le moment Sans importance pour élaborer et mettre en place une stratégie concurrentielle	5 4 3 2 1
QINFCETG	La Qualité des Informations de l'entreprise sur la Concurrence Etrangère : Sans utilité majeure pour la prise de décisions stratégiques Générales (sans précisions) Relativement précises (sur le plus sérieux des concurrents étrangers)	0 1 2
NBRCONCD	Le Nombre de Concurrents directs (qui opèrent sur les mêmes segments que l'entreprise)	

PERC-CD	La Perception du nombre de Concurrents Directs : <p style="text-align: right;">Très Faible à Très Fort.</p>	de 1 à 5
PMARCHCO	La Part de Marché détenue par le Concurrent Principal de l'Entreprise (%)	
EVPMCONC	Evolution de la Part de Marché détenue par le Concurrent Principal de l'entreprise : Négative Stable Positive	0 1 2
DURPMCON	L'Ancienneté de l'évolution de la part de marché détenue par le Concurrent Principal (nombre d'années)	
ANLYSTGC	Des éléments d'analyse (précis) sur la Stratégie du Principal Concurrent de l'entreprise : Oui Non	1 0
ORGINFCO	Sources d'Informations sur le Principal Concurrent de l'entreprise : Analyses internes de ses comportements sur le marché Analyses internes des discours de ses Cadres Décideurs Recours aux spécialistes et experts (externes)	0 1 2
ALIANCON	Contrats d'Alliance avec l'un des Principaux Concurrents de l'entreprise : Oui Non	1 0
DURALCON	L'Ancienneté des contrats d'alliance Concurrents (nombre d'années)	

STGALCON	Stratégie d'Alliance avec l'un des Principaux Concurrents de l'entreprise : Oui Non	1 0
ANTICPCO	Anticipation des Actions / Réactions (Décisions) de l'un des Principaux Concurrents de l'entreprise : Rarement Occasionnellement Souvent	0 1 2
DECIFANC	Décision en Fonction de cette Anticipation : Rarement Occasionnellement Souvent	0 1 2
POSIMCON	Position sur Le Marché du Principal Concurrent (Par rapport à l'entreprise) Depuis :	
DSTGECON	La Distance Stratégique entre l'Entreprises et ses Principaux Concurrents (le niveau perçu) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
DPSECONC	La Différenciation des Produits et/ ou Services de l'entreprise (le niveau perçu) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
ENT-CON	Degré d'Interdépendance Entreprise - Principaux Concurrents (le niveau perçu) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
PARITE	Le Degré de Parité Informationnelle (perçu) : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
DIVERSIT	La Diversité (perçue) des Dimensions et des Ressources des Concurrents : Très Faible à Très Forte	de 1 à 5
TXCSCTER	Taux de Croissance du Secteur d'activité : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5

DDPS	Le Degré (perçu) de Différenciation des Produits et/ ou Services du secteur : Très Faible à Très Fort	de 1 à 5
CCDSINV	Les Coûts de Conversion ou de Désinvestissement : Très Faibles à Très Elevés	de 1 à 5
PERCACTI	Les Actionnaires sont perçus comme étant : des éléments internes de l'entreprise des éléments de l'environnement externe de l'entreprise	0 1
ROL-ACTI	Le Rôle attribué aux actionnaires de l'entreprise : Financement en Fonds Propres (uniquement) Contrôle de Gestion (y compris les compétences managériales) Les deux rôles en même temps	0 1 2
CHGSTGCT	Changement dans la politique et/ ou la Stratégie après une analyse faite sur les résultats à court terme : Très rarement à très souvent	de 1 à 5
CHG-STGC	Changement expliqué par : les exigences des actionnaires et conditions bancaires l'expérience professionnelle du dirigeant	0 1
RAPORT-FI	Importance (perçue) du temps consacré par la D.G à l'analyse des Rapports Financiers liés aux activités de l'entreprise.	de 1 à 5
DGASPF	Pourcentage de temps consacré par la D.G à l'analyse des Stratégies des Principaux Financiers de l'entreprise : Très Faible à Très élevé.	de 1 à 5
ENDETENT	L'Endettement de l'entreprise : Pas du tout à Tout à fait.	de 1 à 5

STGDVFIN	L'entreprise cherche à diversifier ses Financiers : Pas du tout à Tout à fait	de 1 à 5
PRESFIND	Le Principal Financier de l'entreprise est "Omniprésent" dans toutes les décisions de l'entreprise : Pas du tout à Tout à fait	de 1 à 5
SPECIAFI	Le Principal Financier de l'entreprise est spécialisé dans le domaine d'activité de l'entreprise Oui Non	1 0
SFINBREU	Les établissements Financiers Spécialisé dans le domaine d'activité de l'entreprise sont Nombreux et offrent une gamme différenciée de produits et services financiers Oui Non	1 0
STGDEPAR	Stratégie explicite dès la création de l'entreprise : Oui Non	1 0
STGDCOMM	Stratégie Communiquée à tous les niveaux de l'entreprise : Oui Non	1 0
STGDPTGE	Stratégie Partagée par tous les membres de l'Equipe Dirigeante Oui Non	1 0

STG-DEP	<p>A l'origine de la Stratégie de Départ :</p> <p>Des analyses et conseils de spécialistes (cabinets de conseils, ...) Des analyses individuelles (résultantes d'une expérience professionnelle, ...) Autres</p>	<p>0 1 2</p>
STRDOBJ	<p>Objectif de la Stratégie de Départ :</p> <p>Spécialisation Diversification Exportation Le chiffre d'affaires La valeur ajoutée La part de marché Autres</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6</p>
STGACTUL	<p>Stratégie actuelle par rapport à la Stratégie de départ :</p> <p>Relativement la même Légèrement modifiée Fortement Modifiée Radicalement changée</p>	<p>0 1 2 3</p>
STG-ACTL	<p>A l'origine de la Stratégie Actuelle :</p> <p>Des analyses d'un spécialiste externe (cabinet de conseil et expert en stratégie) Des analyses internes menées par les services spécialisés de l'entreprise. Des analyses individuelles d'un des cadres décideurs de l'entreprise Autres</p>	<p>0 1 2 3</p>

EVENEMEN	<p>La nature de l'Événement :</p> <p>Lié aux structures organisationnelles, à la répartition du pouvoir de décision dans l'entreprise. Lié aux choix technologiques et aux structures de production. Juridique (litiges, conflits...) Lié aux Finances de l'entreprise. Lié à la GRH Lié aux Principaux Fournisseurs Lié aux Principaux Clients Lié aux Principaux Concurrents Autres</p>	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8</p>
CCHGCA	<p>La Constatation de l'importance de l'Événement au niveau du Chiffre d'Affaires : Aucune constatation à Constatation évidente</p>	de 1 à 5
CCHGPM	<p>La Constatation de l'importance de l'Événement au niveau de la Part de Marché : Aucune constatation à Constatation évidente</p>	De 1 à 5
CCHGCLIE	<p>La Constatation de l'importance de l'Événement au niveau des relations avec les Principaux Clients : Aucune constatation à Constatation évidente</p>	de 1 à 5
CCHGFOUR	<p>La Constatation de l'importance de l'Événement au niveau des relations avec les Principaux Fournisseurs : Aucune constatation à Constatation évidente</p>	de 1 à 5
CCHGFINA	<p>La Constatation de l'importance de l'Événement au niveau des relations avec les Principaux Financiers : Aucune constatation à Constatation évidente</p>	de 1 à 5
CCHGED	<p>La Constatation de l'importance de l'Événement au niveau des rapports entre les acteurs décideurs dans l'entreprise : Aucune constatation à Constatation évidente</p>	de 1 à 5

DANTICIP	<p>Le Degré d'anticipation (de ce qui allait se passer)</p> <p>Une intuition persistante Idée générale, moins précise et incertaine Données relativement précises, avec une certaine ambiguïté. Informations détaillées, quasi certaines. Informations très détaillées et très complètes, certaines</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
SANTICIP	<p>A l'origine de cette anticipation :</p> <p>Les conseils d'un expert de l'extérieur de l'entreprise. Sources spécialisées dans la collecte, le traitement et l'interprétation des informations (internes). Une analyse individuelle profonde d'une information jugée stratégique pour l'entreprise Une intuition persistante d'un des cadres décideurs de l'entreprise Autres</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
STRUCDEC	<p>Le niveau de Structuration de la Décision prise par la D.G.</p> <p>Très peu structurée (pas assez d'éléments pertinents pour mener une analyse) Peu structurée (peu d'éléments ont bénéficié d'une analyse profonde) Relativement structurée (avantage accordé dans l'analyse aux éléments évidents) Structurée (assez d'éléments pour mener une étude détaillée et précise). Très structurée (analyse exhaustive de tous les éléments du problème)</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
IMAG-STG	<p>Le recours aux métaphores, images et analogies au cours des raisonnements et analyses :</p> <p>Très rarement Rarement Occasionnellement Fréquemment Très souvent</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
CLX-IMAG	<p>Le niveau de Complexité de la situation (perçue à partir de la masse des informations nécessaires pour saisir la situation) :</p> <p>Très faible à Très élevé</p>	<p>de 1 à 5</p>

AMBG-IMG	Le niveau d'Ambiguïté (perçue à partir des messages et signaux envoyés par les acteurs) : Négligeable à Considérable	de 1 à 5
RISK-IMG	Le Risque encouru par l'entreprise (perçu par les décideurs en fonction des méthodes employées, ressources mises en jeu, objectif visés ...) : Négligeable à Considérable	de 1 à 5
EFFICGEN	Efficacité générale des outils utilisés : Oui Non	1 0
DOMFINAN	Efficacité des outils utilisés en matière de Financement : Très peu efficaces à Très efficaces	de 1 à 5
DOMAPRO	Efficacité des outils utilisés en matière d'Approvisionnement : Très peu efficaces à Très efficaces	de 1 à 5
DOMDIST	Efficacité des outils utilisés en matière de distribution : Très peu efficaces à Très efficaces	de 1 à 5
DOMCONC	Efficacité des outils utilisés en matière de Stratégie : Très peu efficaces à Très efficaces	de 1 à 5
DOMORGA	Efficacité des outils utilisés en matière d'organisation : Très peu efficaces à Très efficaces	de 1 à 5
DECISORG	Le niveau des analyses et des techniques utilisées au cours des décisions organisationnelles : Simple à Sophistiqué	de 1 à 5
DECISINV	Le niveau des analyses et des techniques utilisées au cours des décisions d'investissement : Simple à Sophistiqué	de 1 à 5
CHOIXFO	Le niveau des analyses et des techniques utilisées pour choisir un fournisseur parmi d'autres : Simple à Sophistiqué	de 1 à 5

CHOIXCLI	Le niveau des analyses et des techniques utilisées pour satisfaire les critères d'achats d'un (ou plusieurs) client (s) parmi d'autres : Simple à Sophistiqué	de 1 à 5
CHOIXFIN	Le niveau des analyses et des techniques utilisées en matières de choix entre les formules financières les mieux adaptées aux besoins de l'entreprise : Simple à Sophistiqué	de 1 à 5
CHOIXSTG	Le niveau des analyses et des techniques utilisées en matières d'élaboration de Stratégies concurrentielle pour l'entreprise : Simple à Sophistiqué	De 1 à 5
AN-DGENT	Ancienneté du répondant dans l'entreprise (nombre d'années)	
FORM-DG	Formation de base du répondant Technique Générale Professionnelle	1 2 3
FONCTION	Pourcentage de Temps consacré par la Direction Général aux Partenaires de l'entreprise (%)	
AN-DGCD	Ancienneté du répondant en tant que cadre décideur (nombre d'années)	
FD-AUTRE	Le répondant avait-il exercé une fonction de dirigeant dans d'autres entreprises Oui Non	1 0
DECI-SUC	Le Pourcentage de Décisions menées à terme avec succès par le répondant. < à 50% > à 50 %	1 3

FPERSIST	La Fréquence de Persistance de la part du répondant sur les choix qui ne réalisent pas les résultats souhaités en temps voulu. : Très peu persistant à Très persistant.	de 1 à 5
ARG-ECHQ	Les arguments développés par le répondant face à un échec : L'imperfection de la décision (allant de la définition du problème jusqu'à la mise en œuvre des décisions prises) La chance et le hasard (les éléments incontrôlables de l'environnement de l'entreprise)	1 2
RESULTAT	Répondant Souhaitant recevoir les résultats de cette étude : Oui Non	1 0

Annexe n° 3 :

Noms de codes des entreprises, de leurs domaines d'activités et de quelques variables secondaires.

Age	Age de l'entreprise.
Taille	Les effectifs de l'entreprise (nombre total des salariés et nombre de cadres).
▲ Taille	Variation moyenne de la taille de l'entreprise (entrées/ sorties).
C.A. (H.T)	Le chiffre d'affaires de l'entreprise (hors taxes).
▲ C.A.	L'évolution du chiffre d'affaires (pour la première moitié des années 90).
C.A. Exp.	Le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre des exportations.
▲ C.A. Exp. exportations.	L'évolution de la part du chiffre d'affaires réalisée dans le cadre des exportations.
Conc. Vsb	Le nombre d'entreprises qui sont implantées dans le Nord-Pas-de-Calais et sur lesquelles l'entreprise (objet d'analyse) possède des informations fiables.
Conc. Drcts	Le nombre d'entreprises qui desservent les mêmes segments de marché que l'entreprise (unité d'analyse).
COG	Commerce de Gros
DCG	Distribution et Commerce de Gros.
DSS	Distribution et Prestations de Services.
DST	Distribution.
FAB	Fabrication
FAS	Fabrication et prestations de Services.
FCG	Fabrication et Commerce de Gros.
FST	Fabrication avec Sous-traitance comme activité complémentaire.
SER	Prestataire de services.
STF	Fabrication avec Sous-traitance comme activité principale

Secteur d'activité		Code Firme	Métiers	Age	Taille- Cadres	▲ Taille	C.A.	▲ C.A	C.A. Exp.	▲ C.A Exp.	Conc. Vsb	Conc. drcts
Métallurgie	Inter -indust.	FAB 2	Chaudronnerie et tôlerie industrielle. Engins de manutention et de stockage.	15	38-3	- 5	70	150	5	150	130+17	100+9
Commerce	Spécialisé	DCG 3	Commerce de gros : Revêtements muraux : papiers peints et tissus contrecollés sur papiers peints.	15	30-	0	36.2	178.5	0	0	6	5
Équipement	Inter-indust.	FAB 4	Equipements industriels : Chaudières à vapeur, matériels de nettoyage et de piquetage des chaudières et surchauffeurs de vapeurs.	17	30	0	15.5	27	0.05	400	18	18
Métallurgie	Inter-indust.	FAB 5	Métallurgie et tôlerie : Travaux de découpage à cadence rapide ; Tôlerie pour l'industrie électronique ; Armoires de sécurité pour liquide inflammable.	18	28-2	0	17	- 37	16	- 93.7	31+27+11	7+9+11
Distribution	Commerce de Gros	DCG 6	Commerce de gros : Articles de sports et de camping. Matériel frigorifique.	23	24-3	- 30	20	- 4.8	0	0	4+1+26	4+1+2
Commerce	Gros	COG7	Commerce de gros : Matériel et systèmes de bureau.	15	45	0	13	0	0	0	24	24

Textile Imprimerie Distribution Publicité	Diversification	FAS 8	<p>Textile : Tee-shirt. Pré transformation de matières plastiques.</p> <p>Imprimerie : Affiches illustrées, typo, offset et hélio, autocollants publicitaires, étiquettes, adhésifs et matières plastiques.</p> <p>Distribution : Equipements électriques, électroniques, informatique et nucléaires. Menuiserie, accessoires et structures métalliques.</p> <p>Publicité : PLV et publicité routière.</p>	22	48-4	14.3	24	33.3	0	0	35+105+80	14+50+55
Distribution	Spécialisée, Commerce Gros	DCG 9	<p>Non-tissés à usages industriels et sanitaires : Lingettes de désinfection, chiffons d'essuyage industriel</p>	14	20-3	100	18	50	0	0	3+20	20
Métallurgie	Industrie	FST 10	<p>Charpenterie métallique et bâtiments métallique Industrialisés.</p> <p>Sous-traitance : construction mécanique en tôlerie et en chaudronnerie.</p>	20	40-3	0	18	5.9	0	0	90+300	50+300
Informatique	Industrie, Services	FAS11	<p>Informatique : Vidéotex, émulseurs de périphérique informatique, modem pour réseaux téléx et télétext, accès réseau et répondeurs vidéotex.</p> <p>Maintenance : Réalisation de logiciels Matériel informatique.</p>	12	20-10	0	16.5	17.9	0	0	24+18	23+18

Industrie	Inter-indust.	FAB12	Equipements et instruments de précision : Déprimomètres-indicateurs de tirage, manomètres métalliques indicateurs enregistreurs, pressiomètres, matériel de mesure et régulation de débit, appareils et instruments de mesure et de régulation de température et de chaleur, appareils et équipement de contrôle de commande pour l'industrie.	22	20	0	4	33	0	0	10	10
Distribution	Inter-indust.	DCG13	Distribution : Produits sidérurgiques; Articles métalliques et quincaillerie. Matériel et accessoires sanitaires	20	210	- 1	273	-17.3	0	0	14	2
Textile	Commerce de Gros	DCG14	Textile : Prêt à porter féminin (robes et jupes). Bonneterie (vêtements de nuits pour enfants). Commerce de gros : Vêtements et lingerie (enfants et femmes).	16	34-6	48	35.6	- 6.3	1.78	160	28	22
Textile	Inter-indust.	FAB15	Textile : files et fils de coton (à reprendre, à tricoter, pour broderie mécanique, à ouatiner)	22	27	17.4	21	19.6	2.5	240	4+5	3
Conseil Édition	Industrie	FAS16	Edition : Catalogues, imprimés et dépliant en volume. Conseils : Marketing (opérationnel, direct, merchandising). Stratégies commerciales. Publicité (recherches, créations de maquettes)	17	38	2.7	41	0	0	0	31	6

Ingénierie	Industrie	SER17	Ingénierie : Bâtiment et T.P. Constructions hydrauliques et mines. Electronique et nucléaire	18	112	5.6	44	0	0	0	0	33+40+170	33+40+56
Ingénierie	Services	SER18	Ingénierie : Pour complexes industriels. Pour installations industrielles complètes. De bâtiments, T.P. et constructions hydrauliques. De réalisation (manutention, stockage, chauffage industriel, réhabilitation d'unités industrielles)	20	34-15	-64.9	70	94.4	0	0	0	70+50	40+50
Textile	Industrie	FST19	Textile : Prêt à porter masculin (Costumes, vestes, pantalons et pardessus). Sous-traitant : façonniers et confection du prêt à porter masculin	14	169-6	- 14	45	13.9	0	0	0	25+70+100	25+70+100
Conseil Édition	Service	SER20	Edition de publications professionnelles, de catalogues et d'annuaires : Economiques, techniques et publicitaires. Services commerciaux pour entreprises : Promotion des ventes. Marketing direct. Conseil : Marketing, stratégie commerciale, merchandising, communication et publicité.	19	48	- 20	158.2	58.2	0	0	0	50+16+60	16+9+60

Conseil	Services	SER21	Conseil en gestion : Analyse et diagnostic, management de la recherche et développement, problèmes économiques de l'entreprise ; Sélection, orientation et recrutement de personnel.	15	26	- 13.3	8.9	25.8	0	0	56	56
Textile	Inter-indust.	FAB22	Textile : Tissus de coton pour lingerie et vêtements (toile à draps, satin léger, tissus éponge, flanelle tennis) Linge de maison (linge de table, rideaux, couvertures, couettes, couvre-lits).	19	30	- 55.2	37.8	- 25.8	9.9	- 29.2	12+46	12+46
Textile	Industrie	FST23	Textile : Prêt à porter masculin. Sous-traitant : Façonnier lingerie et chemiserie.	23	56-3	16.6	7				49 41	19 9
Transports	Services	SER24	Transports routiers de charges isolées. Gestion des stocks et entrepôt.	12	34-3	13	13.5	42	0	0	241+200+80	241+200+80
Textile	Industrie	FAB26	Textile : Vêtements de dessus (chemises, justaucorps, ensembles coordonnés, jupes, robes. Vêtements de nuit (hommes, femmes, enfants). Vêtement de loisirs et de sports (sweat-shirt, jogging et training)	15	44	16.9	60	- 7.7	0	0	40+10+40	13+9+15

Mécanique	Inter-indust.	FST27	<p>Moulage de pièces mécaniques : En fonte en petite et moyenne série.</p> <p>Réparations, entretiens et transformations : Matériel de filatures.</p> <p>Sous-traitant : Usinage de matières, pièces spéciales et prototypes (en très petite, petite et moyenne série)</p>	16	40-4	- 20	13	- 29.7	3.5	0	24+15+180	11+5+150
Plastique	Inter-indust.	FST28	<p>Transformation et pré-transformation des plastiques: Cintres anivol de vêtements, en matières plastiques. Matériel de protection contre le vol, pour magasins, expositions et vêtements.</p> <p>Pré-transformation de matières plastiques (injection, marquage à chaud, peinture, tamponnage, moulage, compression, soudage, assemblage, découpage, usinage.</p> <p>Sous-traitant : Etudes et réalisations de produits nouveaux.</p>	16	45-6	12.5	30	30.4	6	160.8	5+47+247+19	1+8+?+4
Equipements	industrie	FAB29	<p>Transformation du caoutchouc: Membranes en caoutchouc pour plusieurs, rondelles et joints en caoutchouc. Vibrateurs pour systèmes de décolmatage, équipement pour vidange pneumatique, de silos et d'homogénéisation. Godets pour élévateurs (levage et manutention)</p>	16	68-7	61.9	37.13	61.4	24.5	72.3	7+80+27	5+5+1

Industrie lourde	Inter-indust.	FAB30	<p>Matériel et équipements pour l'industrie lourde : Machines de décapage et d'étamage de coulée continue des aciers, ensembles et accessoires pour laminoirs, matériel pour tubes et tuyaux métalliques, matériel de traitement de surface de métaux et matière plastiques.</p> <p>Equipements et accessoires divers pour machines-outils à métaux.</p> <p>Dispositifs d'automatisation,</p> <p>Usinage à façon. Rénovation et réparation des machines.</p>	22	300-9	- 21	385	45,8	220	1.4	40+180	6+?
Distribution	Spécialisée	DST31	<p>Distribution : Antennes pour réception directe, par satellite, M.F et T.V. Amplificateur d'antennes. Polariseurs pour antennes.</p>	20	45	0	88	-3,2	0	0	5	5
Métallurgie	Inter-indust.	FST32	<p>Tubes et tuyaux : Métalliques en aciers, fonte et tôle en métaux non-ferreux.</p> <p>Sous-traitant : Chaudronnerie et tôlerie (usinage, montage et réalisation), façonnage de tubes, mécano-soudure usinée, soudage.</p>	18	380-11	36.7	228.7	86.4	22	76.1	280+23+10+9 0	10+7+1+90
Chimie	Commerce de gros	DCG33	<p>Produits d'entretien : Antigel pour chauffage central, pour lave-glace, pour radiateur auto.</p> <p>Commerce de gros : produits chimiques</p>	17	57-6	- 19.7	217	- 19.6	14	- 63.6	7+36	3+21

Pièces détachées.	Inter-indust.	FAB34	 Tubes en papiers. Pièces détachées et accessoires de matériel pour l'industrie du textile : Carton pour filatures, bobines, tubes capsules et tambours.	12	40	-34.4	21	-22	2	-55.5	9+14	2+1
Mécanique	Industrie	STF35	Sous-traitant : Ressorts tous dimensions : pour l'industrie du textile ; pour l'industrie automobile ; pour les chemins de fer et tramways. Crochets métalliques	17	20	-66.6	89	-15.7	30.8	-14.2	11+10+80	11+1+18
Distribution	Spécialisée	DST36	Distribution : Fourniture de construction et de bâtiment.	19	23	-8	23	-28.1	0	0	47	47

Annexe n°4 : Données brutes de la recherche

	codes	age	stjrchg	activia	effectif	cadres	txcadres
1	FAB2	15	1	3	38	.	.
2	DCG3	15	1	0	30	3	8
3	FAB4	17	0	3	30	.	.
4	FAB5	18	1	3	28	.	.
5	DCG6	23	1	0	24	2	7
6	COG7	15	1	0	45	3	13
7	FAS8	22	1	9	48	.	.
8	DCG9	14	1	0	20	4	8
9	FST10	20	0	6	40	3	15
10	FAS11	12	1	9	20	3	8
11	FAB12	22	1	3	20	10	50
12	DCG13	20	1	0	210	.	.
13	DCG14	16	0	0	34	.	.
14	FAB15	22	1	3	27	6	18
15	FAS16	17	0	9	38	.	.
16	SER17	18	0	8	112	.	.
17	SER18	20	0	8	34	.	.
18	FST19	14	0	6	169	15	44
19	SER20	19	0	8	48	6	4
20	SER21	15	1	8	26	.	.
21	FAB22	19	0	3	30	.	.
22	FST23	23	1	6	56	.	.
23	SER24	12	0	8	34	3	5
24	FAB26	15	0	3	44	3	9
25	FST27	16	1	6	40	.	.
26	FST28	16	1	6	45	4	10
27	FAB29	16	1	3	68	6	13
28	FAB30	22	1	3	300	7	10
29	DST31	20	1	2	45	9	3
30	FST32	18	0	6	380	.	.
31	DCG33	17	1	0	57	11	3
32	FAB34	12	1	3	40	6	11
33	STF35	17	0	7	60	.	.
34	DST36	19	1	2	23	.	.

	nprdeav	pcaht	aggrup	peronc	dcotext
1	3	44,00	1	5	2
2	3	70,00	1	2	5
3	3	45,00	1	5	3
4	3	62,00	0	3	1
5	3	80,00	1	4	1
6	1	100,00	0	5	5
7	11	64,00	1	5	5
8	3	40,00	1	1	3
9	2	20,00	1	5	2
10	3	73,00	1	2	5
11	5	58,00	1	1	2
12	3	70,00	1	5	5
13	3	66,00	0	4	5
14	2	20,00	0	5	3
15	3	39,00	1	5	1
16	4	62,00	0	1	5
17	4	41,00	0	5	5
18	2	86,00	1	5	5
19	7	24,00	1	5	5
20	3	54,00	1	3	5
21	2	78,00	0	5	2
22	2	67,00	1	5	5
23	3	65,00	0	5	5
24	3	31,00	0	5	5
25	3	29,00	1	4	2
26	4	57,00	1	5	2
27	3	25,00	1	2	2
28	3	60,00	1	1	5
29	1	100,00	1	1	1
30	5	33,00	0	5	5
31	3	61,00	1	1	2
32	2	54,00	0	1	5
33	3	36,00	0	2	5
34	1	100,00	1	5	1

	turbave	pransk	dodqod	renfince	fpsynfo
1	1		2	5	2
2	5	1		5	2
3	1	1		5	2
4	1	1		5	2
5	1	1		5	2
6	5	1		5	2
7	5	5		1	5
8	1	1		5	5
9	1	5		5	2
10	5	1		1	2
11	1	1		1	5
12	2	1		5	5
13	5	5		5	2
14	1	1		5	4
15	5	4		1	2
16	3	1		5	5
17	5	1		1	5
18	1	5		5	2
19	5	2		1	4
20	5	2		1	4
21	1	1		5	4
22	5	5		5	2
23	5	4		5	2
24	3	1		5	2
25	5	5		5	5
26	5	5		5	2
27	5	1		5	5
28	5	1		1	5
29	5	2		5	5
30	1	5		5	2
31	5	1		5	5
32	5	1		5	5
33	5	5		5	5
34	5	1		5	2

	techprod	dgpncint	dgpnaext	sysinfp	sysinftr
1	5	1		5	1
2	1	5		3	5
3	5	1		5	3
4	5	1		5	1
5	5	1		5	1
6	5	5		5	5
7	5	1		5	1
8	1	3		5	1
9	5	3		5	1
10	5	1		5	5
11	5	5		5	1
12	4	5		5	5
13	5	5		5	1
14	5	3		5	3
15	5	5		5	1
16	5	5		5	3
17	5	5		5	1
18	5	5		5	3
19	5	5		5	1
20	5	5		5	1
21	5	5		5	1
22	5	5		5	3
23	5	1		5	5
24	5	1		5	1
25	5	5		1	1
26	5	1		5	1
27	5	1		5	3
28	5	5		1	3
29	1	1		5	3
30	3	5		5	5
31	5	5		5	1
32	5	1		5	1
33	5	1		5	5
34	1	1		5	1

P:\b.mazouz\these\DataEmpiriques.sav

	neupgd	evprgd80	evprgd85	evprgd90	evprgd9	neudgdc	evudgd80
1	1,00	1	1	1	0		,00 1
2	,00	1	1	1	1	1,00	2
3	1,00	1	1	1	1		,00 1
4	1,00	1	1	1	1		,00 1
5	1,00	1	1	0	0		,00 1
6	,00	1	1	1	1	2,00	2
7	2,00	2	1	1	0		,00 1
8	1,00	1	2	2	2	1,00	2
9	3,00	2	2	1	1		,00 1
10	1,00	1	1	1	1		,00 1
11	1,00	1	1	1	1		,00 1
12	,00	1	1	1	1	3,00	0
13	1,00	2	2	2	2		,00 1
14	1,00	1	1	1	2		,00 1
15	1,00	2	2	1	1		,00 1
16	1,00	2	2	1	2		,00 1
17	2,00	2	1	0	0		,00 1
18	2,00	1	1	2	0		,00 1
19	1,00	1	1	1	2		,00 1
20	1,00	1	1	0	0		,00 1
21	1,00	2	1	0	0		,00 1
22	2,00	2	1	2	2		,00 1
23	1,00	1	2	1	2		,00 1
24	2,00	2	2	2	2		,00 1
25	1,00	2	1	0	0		,00 1
26	1,00	1	2	2	2		,00 1
27	1,00	2	2	2	2		,00 1
28	1,00	1	2	0	0		,00 1
29	,00	1	1	1	1	1,00	2
30	2,00	2	2	2	2		,00 1
31	2,00	2	0	0	0		,00 1
32	1,00	1	1	0	0		,00 1
33	1,00	2	0	0	0		,00 1
34	,00	1	1	1	1	1,00	2

P:\b.mazouz\these\DataEmpiriques.sav

	evudgd85	evudgd90	evudgd9	atstrpro	chglecpp	chgrecc
1	1	1	1	5	2	3
2	2	2	2	3	1	1
3	1	1	1	5	2	5
4	1	1	2	5	4	5
5	1	2	2	4	5	3
6	2	2	2	2	3	1
7	1	2	2	5	5	1
8	2	1	1	3	1	4
9	1	1	1	4	1	5
10	1	1	1	5	5	5
11	1	1	2	4	3	5
12	1	2	2	5	5	5
13	2	2	1	5	5	5
14	1	1	1	5	3	5
15	1	1	2	4	5	5
16	1	1	1	5	5	5
17	1	1	2	4	5	5
18	1	1	1	5	4	4
19	1	1	1	5	5	5
20	1	1	1	5	3	5
21	1	1	2	5	5	1
22	1	1	2	5	5	5
23	1	1	1	4	2	5
24	1	1	2	5	1	5
25	1	1	1	4	5	5
26	1	1	1	5	5	5
27	1	1	1	4	5	5
28	1	1	2	5	5	4
29	2	2	1	3	5	3
30	1	1	1	5	3	5
31	1	2	2	5	5	4
32	1	1	2	2	2	1
33	1	1	1	4	5	5
34	1	1	1	2	1	1

P:\b.mazouz\these\DataEmpiriques.sav

	plysipro	plymachi	evmoyca5	evmoyca80	evmoyca85	evmoyca90	evmoyca9
1	5	3	2	1	1	2	1
2	1	1	1	2	2	2	0
3	3	2	2	2	1	2	1
4	4	5	2	1	1	0	1
5	3	5	1	0	1	0	2
6	1	3	0	2	2	1	2
7	1	4	2	2	1	2	2
8	5	1	2	2	1	2	2
9	5	1	2	1	1	1	0
10	1	5	2	2	2	2	1
11	1	2	2	2	2	2	2
12	1	1	0	1	0	2	2
13	1	5	2	2	0	0	1
14	5	2	1	2	0	2	2
15	5	5	2	2	1	1	2
16	1	5	2	2	1	1	1
17	1	5	0	1	1	2	2
18	3	4	0	0	2	2	2
19	5	5	2	1	1	2	2
20	1	3	2	2	2	2	2
21	2	5	2	1	1	0	2
22	5	5	0	1	2	2	1
23	1	2	2	2	1	2	1
24	1	1	1	1	2	0	0
25	5	5	1	2	0	0	0
26	3	5	2	2	2	2	2
27	5	5	2	2	2	2	1
28	3	5	1	1	1	0	1
29	1	4	1	0	0	1	1
30	5	2	2	2	2	2	2
31	5	4	2	2	0	0	1
32	1	1	2	2	0	0	0
33	4	4	2	2	2	0	2
34	1	1	0	2	0	0	0

P:\b.mazouz\these\DataEmpiriques.sav

	evcadr	evcad80	evcad85	evcad90	evcad9	eviching	evichg80	evichg85
1	1	1	1	1	2	2	1	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	2	2	2
4	1	1	1	1	1	2	2	2
5	1	1	1	1	1	2	1	1
6	2	1	1	2	2	2	1	1
7	1	1	2	2	2	2	2	2
8	1	1	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	1	1	1	2	1
10	2	1	1	2	1	2	2	2
11	1	1	1	2	2	1	1	1
12	2	1	1	2	2	1	1	1
13	2	1	2	2	2	1	1	1
14	1	2	1	2	2	2	2	1
15	2	1	1	2	2	2	2	2
16	2	1	0	2	1	1	2	2
17	1	1	1	0	2	1	1	1
18	2	1	1	2	2	1	2	2
19	1	1	0	2	2	1	1	1
20	1	1	1	1	2	2	2	2
21	1	0	0	1	1	2	1	2
22	1	1	1	1	2	2	2	2
23	1	2	1	1	1	2	1	1
24	1	2	1	1	0	2	2	2
25	2	1	1	1	1	2	2	2
26	2	1	1	1	0	2	2	2
27	2	1	2	2	2	2	2	2
28	2	1	1	1	0	2	2	2
29	2	1	1	1	1	2	1	1
30	2	1	1	2	2	2	2	2
31	1	1	0	1	2	2	2	2
32	1	2	0	0	1	2	2	1
33	1	0	1	1	2	2	2	2
34	1	1	1	1	2	2	1	1

P:\b.mazouz\these\DataEmpriques.sav

	evtchg90	evtchg8	evagen	evagen80	evagen85	evagen90	evagen8
1	2	2	2	1	1	0	0
2	1	1	1	1	1	1	2
3	2	2	2	2	2	1	1
4	2	2	2	1	2	1	2
5	1	2	2	2	1	0	1
6	1	1	1	2	2	1	1
7	2	2	2	1	2	2	1
8	2	2	1	2	2	2	1
9	2	2	2	1	2	1	2
10	2	2	1	2	2	1	1
11	1	2	1	2	2	1	2
12	2	2	2	1	1	0	2
13	1	1	1	2	2	2	1
14	1	2	2	2	2	2	1
15	1	2	2	1	1	2	0
16	2	2	2	2	2	2	1
17	1	1	1	1	2	0	0
18	1	2	2	1	2	0	1
19	1	2	2	2	2	0	1
20	2	2	2	2	2	0	0
21	1	2	1	1	2	0	0
22	1	2	1	1	2	2	1
23	1	2	2	2	2	2	2
24	2	2	1	2	2	2	2
25	2	2	2	1	2	0	1
26	2	2	2	2	2	2	1
27	2	2	1	2	2	2	2
28	2	2	2	0	2	0	1
29	2	2	2	2	0	1	1
30	2	2	1	2	2	2	2
31	2	2	1	1	2	0	1
32	2	2	2	0	0	0	1
33	2	2	1	2	2	0	0
34	1	2	2	2	0	0	1

P:\b.mazouz\these\DataEmpriques.sav

	efspers	erodgou	evmmcd	rotacdr	nbrestu
1	5	1,00	2	1	1
2	1	1,00	1	1	3
3	5	3,00	1	1	2
4	4	5,00	1	3	3
5	5	5,00	1	1	2
6	1	1,00	4	1	1
7	5	5,00	5	1	3
8	1	1,00	1	4	2
9	5	2,00	4	1	1
10	5	1,00	1	4	1
11	5	4,00	1	2	3
12	5	5,00	3	1	3
13	3	2,00	1	1	1
14	5	1,00	1	2	0
15	2	1,00	1	5	1
16	5	4,00	1	1	3
17	5	5,00	1	1	1
18	5	5,00	4	1	0
19	1	3,00	1	1	1
20	5	1,00	1	3	0
21	2	3,00	1	1	2
22	5	1,00	1	1	3
23	1	1,00	2	1	0
24	2	3,00	1	1	2
25	5	5,00	4	1	2
26	5	5,00	5	1	2
27	5	5,00	4	1	1
28	3	5,00	4	1	2
29	5	1,00	1	1	1
30	1	5,00	1	4	1
31	5	2,00	1	1	2
32	2	1,00	5	2	0
33	5	5,00	1	5	3
34	1	1,00	1	5	0

P:\b.mazouz\these\DataEmpriques.sav

	dienchg	conochg	fourchg	financhg	equipchg
1	1	1	1	1	5
2	5	5	5	1	3
3	1	3	1	5	3
4	5	1	5	5	1
5	1	5	5	5	1
6	5	5	5	5	1
7	1	5	1	5	5
8	5	5	1	1	5
9	5	5	1	1	5
10	5	5	5	1	1
11	1	1	3	5	5
12	5	5	1	1	5
13	5	5	1	1	1
14	5	5	1	1	1
15	5	5	1	5	5
16	1	5	1	1	5
17	5	1	5	5	1
18	5	5	1	5	1
19	1	1	5	1	5
20	3	5	1	1	3
21	5	1	1	5	1
22	1	1	1	1	5
23	5	5	1	1	1
24	5	5	3	1	1
25	5	1	5	5	1
26	5	3	5	3	1
27	5	1	3	1	5
28	5	1	3	5	1
29	1	1	5	5	1
30	5	3	3	5	1
31	1	1	3	3	5
32	1	1	1	5	1
33	5	1	1	5	1
34	5	1	1	1	1

P:\b.mazouz\these\DataEmpriques.sav

	evparma	evparm80	evparm85	evparm90	evparm8	lgtpcin	pcatpci
1	2	1	1	2	0	3	25,00
2	1	1	2	2	2	0	9,00
3	2	0	0	2	2	2	12,00
4	2	2	2	0	1	3	10,00
5	2	1	1	0	0	2	65,00
6	0	2	2	1	2	2	16,00
7	2	2	2	2	2	2	4,00
8	2	2	1	2	0	1	3,00
9	2	2	2	1	2	0	46,00
10	0	2	0	2	2	2	7,00
11	1	2	2	1	2	2	16,00
12	1	1	1	0	2	0	5,00
13	2	2	1	0	0	3	2,00
14	1	0	0	2	0	1	27,00
15	2	1	0	1	1	0	45,00
16	2	2	2	1	0	0	76,00
17	2	0	1	2	1	0	95,00
18	2	0	0	2	0	0	51,00
19	1	2	2	2	0	0	97,00
20	1	1	1	2	1	0	74,00
21	2	2	2	0	1	2	19,00
22	2	2	1	1	0	0	17,00
23	2	0	1	2	1	0	5,00
24	1	0	0	0	0	1	25,00
25	2	2	0	0	1	2	86,00
26	1	0	0	2	2	2	55,00
27	2	2	2	2	2	3	27,00
28	2	1	2	0	1	3	17,00
29	2	2	2	1	1	0	1,00
30	2	2	1	2	0	2	67,00
31	2	2	1	0	1	2	7,00
32	2	1	0	0	1	2	29,00
33	1	1	1	0	1	3	75,00
34	0	0	1	0	2	0	2,00

	evpcatpc	duravpic	pcasout	evptca	durestca
1	1	10,00	,00	1	,00
2	1	2,00	,00	1	,00
3	1	5,00	,00	1	,00
4	1	2,00	,00	1	,00
5	2	15,00	,00	1	,00
6	1	7,00	,00	1	,00
7	1	2,00	,00	1	,00
8	1	5,00	,00	1	,00
9	2	21,00	13,00	2	15,00
10	1	6,00	,00	1	,00
11	0	2,00	,00	1	,00
12	2	4,00	,00	1	,00
13	2	5,00	,00	1	,00
14	0	9,00	,00	1	,00
15	2	11,00	,00	1	,00
16	0	4,00	,00	1	,00
17	0	16,00	,00	1	,00
18	0	13,00	27,00	2	13,00
19	1	17,00	,00	1	,00
20	0	5,00	,00	1	,00
21	1	14,00	,00	1	,00
22	0	4,00	22,00	0	3,00
23	1	5,00	,00	1	,00
24	0	3,00	,00	1	,00
25	1	14,00	34,00	0	3,00
26	1	3,00	27,00	2	6,00
27	1	2,00	,00	1	,00
28	0	5,00	,00	1	,00
29	1	3,00	,00	1	,00
30	1	6,00	37,00	2	8,00
31	2	13,00	,00	1	,00
32	0	3,00	,00	1	,00
33	0	2,00	95,00	2	13,00
34	1	4,00	,00	1	,00

	pexptca	evpexpc	duraxpc	paofca	evpaofc
1	7,00	2	6,00	13,00	2
2	,00	1	,00	,00	1
3	,30	2	7,00	45,00	1
4	94,00	0	5,00	5,00	2
5	,00	1	,00	,00	1
6	,00	1	,00	,00	1
7	,00	1	,00	,00	1
8	,00	1	,00	,00	1
9	,00	1	,00	60,00	2
10	,00	1	,00	,00	1
11	,00	1	,00	,00	1
12	,00	1	,00	,00	1
13	5,00	2	10,00	,00	1
14	12,00	2	9,00	,00	1
15	,00	1	,00	,00	1
16	,00	1	,00	95,00	2
17	,00	1	,00	99,00	2
18	,00	1	,00	,00	1
19	,00	1	,00	,00	1
20	,00	1	,00	15,00	2
21	26,00	0	2,00	,00	1
22	,00	1	,00	,00	1
23	,00	1	,00	,00	1
24	,00	1	,00	,00	1
25	27,00	1	3,00	30,00	2
26	20,00	2	9,00	18,00	2
27	66,00	2	13,00	,00	1
28	65,00	2	18,00	10,00	2
29	,00	1	,00	,00	1
30	10,00	2	6,00	35,00	2
31	6,00	0	2,00	,00	1
32	12,50	0	5,00	,00	1
33	34,60	0	6,00	,00	1
34	,00	1	,00	,00	1

	duraofc	etudci	partecin	durpicli	sigprici	durci_c
1	6,00	1,00	1	4,00	1	2
2	,00	,00	0	,00	1	1
3	5,00	1,00	0	,00	1	1
4	5,00	,00	1	3,00	1	2
5	,00	1,00	1	5,00	1	3
6	,00	,00	1	2,00	1	1
7	,00	,00	0	,00	1	1
8	,00	,00	1	,00	0	2
9	6,00	1,00	1	4,00	1	3
10	,00	,00	0	,00	1	2
11	,00	,00	1	2,00	1	3
12	,00	,00	1	4,00	1	1
13	,00	,00	0	,00	1	2
14	,00	1,00	1	10,00	1	3
15	,00	1,00	1	13,00	1	3
16	16,00	1,00	1	5,00	1	1
17	19,00	1,00	1	16,00	1	3
18	,00	1,00	1	10,00	1	2
19	,00	1,00	1	10,00	1	1
20	9,00	1,00	1	6,00	1	1
21	,00	,00	1	15,00	1	2
22	,00	,00	1	7,00	1	3
23	,00	,00	0	,00	0	1
24	,00	1,00	1	5,00	1	2
25	15,00	1,00	1	15,00	1	3
26	11,00	1,00	1	7,00	1	1
27	,00	1,00	1	4,00	1	2
28	20,00	,00	1	5,00	1	3
29	,00	,00	0	,00	1	1
30	15,00	1,00	1	9,00	1	3
31	,00	,00	0	,00	1	2
32	,00	1,00	1	3,00	1	1
33	,00	1,00	1	2,00	1	3
34	,00	,00	0	,00	1	2

	durpdie	auditci	auditdpc	dgpropc	evdgprc
1	13,00	,00	0	4	2
2	,00	,00	0	2	2
3	5,00	,00	0	4	1
4	12,00	,00	0	1	1
5	20,00	2,00	0	5	2
6	6,00	,00	0	2	1
7	2,00	,00	0	5	1
8	13,00	,00	0	1	2
9	17,00	1,00	0	5	2
10	9,00	,00	0	5	1
11	20,00	3,00	0	5	1
12	3,00	,00	0	5	2
13	13,00	1,00	0	2	1
14	20,00	2,00	0	2	1
15	15,00	,00	0	5	2
16	7,00	,00	0	5	2
17	17,00	,00	0	5	1
18	10,00	1,00	0	5	1
19	8,00	,00	0	5	2
20	3,00	,00	0	3	2
21	14,00	,00	0	5	2
22	18,00	,00	0	1	0
23	3,00	1,00	0	5	0
24	13,00	,00	0	4	1
25	17,00	3,00	0	5	2
26	5,00	1,00	0	5	1
27	13,00	1,00	1	5	2
28	19,00	1,00	1	2	1
29	5,00	,00	0	5	2
30	16,00	2,00	1	2	1
31	14,00	3,00	1	1	1
32	6,00	,00	0	5	0
33	17,00	3,00	0	5	1
34	13,00	,00	0	5	2

P:\b.mazouz\these\DataEmpiriques.sav

	durproc	freq_d	freq_ecl	freq_tien	pchtpdi	dupaepc
1	8,00	2	1	0	3	2
2	1,00	1	0	3	2	1
3	1,00	2	1	0	2	1
4	2,00	2	1	1	4	5
5	10,00	3	2	1	2	5
6	5,00	1	0	2	5	1
7	2,00	1	0	2	3	3
8	1,00	2	1	1	4	1
9	10,00	3	2	1	5	5
10	5,00	3	2	1	3	1
11	2,00	2	1	1	5	3
12	4,00	3	2	2	1	5
13	5,00	1	0	1	1	2
14	8,00	3	2	1	3	5
15	10,00	2	1	0	5	2
16	4,00	3	2	0	5	2
17	13,00	3	2	0	5	2
18	7,00	3	2	0	5	1
19	8,00	1	0	0	5	3
20	4,00	2	1	0	5	1
21	10,00	3	2	1	3	5
22	2,00	3	2	1	4	1
23	5,00	1	0	2	3	2
24	7,00	3	2	0	5	1
25	11,00	1	0	0	5	5
26	4,00	2	1	0	5	5
27	3,00	1	0	1	4	5
28	3,00	3	2	1	5	3
29	5,00	1	0	3	3	1
30	4,00	3	2	0	5	3
31	10,00	1	0	1	5	1
32	3,00	3	2	0	4	4
33	1,00	2	1	1	5	5
34	7,00	1	0	2	3	1

1-17

P:\b.mazouz\these\DataEmpiriques.sav

	potenci	ncienjs	ddps_con	minigact	mfcinfcl
1	5	2	1	5	3
2	1	1	1	5	2
3	5	5	1	5	3
4	3	5	3	4	4
5	5	4	1	2	1
6	5	1	5	1	2
7	3	3	3	1	1
8	1	5	1	1	3
9	5	5	1	4	1
10	5	5	1	5	5
11	4	5	5	1	5
12	3	5	1	1	1
13	5	2	4	2	2
14	5	5	1	1	3
15	5	2	1	5	5
16	1	1	1	1	5
17	5	5	1	1	5
18	2	1	5	1	5
19	5	3	1	5	5
20	5	4	3	1	5
21	2	2	1	1	4
22	1	4	1	5	2
23	2	4	3	4	1
24	2	3	1	3	1
25	4	5	5	3	5
26	5	5	4	5	5
27	2	3	3	5	5
28	3	5	1	5	5
29	1	1	1	5	1
30	5	5	1	3	5
31	2	3	1	5	3
32	5	5	2	5	2
33	5	5	1	5	5
34	1	1	1	1	1

1-18

P:\b.mazouz\these\DataEmpiriques.sav

	impepfou	impcapfo	evimppfo	durimpfo	lgpfour	etudfou
1	1	.00	2	4,00	3	1
2	1	1,00	1	2,00	2	0
3	1	.00	1	4,00	3	1
4	1	.00	2	2,00	3	1
5	1	.00	2	10,00	3	0
6	1	1,00	2	7,00	3	1
7	0	.00	1	1,00	3	1
8	1	.00	2	3,00	2	1
9	0	.00	2	6,00	3	1
10	0	.00	2	6,00	3	1
11	0	.00	0	1,00	3	1
12	1	1,00	2	6,00	3	1
13	0	.00	2	3,00	1	1
14	1	.00	0	4,00	3	1
15	1	.00	2	7,00	2	1
16	0	.00	0	1,00	1	1
17	0	.00	0	5,00	1	1
18	1	.00	1	7,00	2	1
19	1	.00	1	3,00	2	1
20	0	.00	1	4,00	1	1
21	1	.00	2	11,00	3	1
22	1	.00	0	1,00	0	1
23	0	.00	1	4,00	0	1
24	1	.00	1	2,00	3	1
25	0	.00	0	1,00	0	1
26	1	.00	2	4,00	3	1
27	1	.00	1	1,00	3	1
28	1	1,00	0	3,00	3	1
29	1	1,00	1	1,00	3	1
30	1	.00	1	5,00	3	1
31	1	1,00	2	7,00	3	1
32	1	.00	0	1,00	3	1
33	1	.00	1	1,00	3	1
34	0	1,00	1	6,00	2	0

1-19

P:\b.mazouz\these\DataEmpiriques.sav

	qlpfour	dgprofo	evdgrfo	durprof	ctppfou	stgppfou
1	1,00	3,00	2	4,00	1	1
2	.00	5,00	2	10,00	1	1
3	1,00	2,00	2	3,00	1	1
4	1,00	1,00	2	4,00	0	1
5	1,00	5,00	1	3,00	0	1
6	.00	5,00	2	8,00	1	1
7	1,00	2,00	1	3,00	0	1
8	.00	5,00	2	5,00	1	1
9	1,00	1,00	2	7,00	1	1
10	1,00	5,00	1	9,00	1	1
11	1,00	1,00	1	17,00	1	1
12	1,00	5,00	2	13,00	1	1
13	.00	5,00	2	10,00	1	1
14	1,00	1,00	2	5,00	1	1
15	1,00	3,00	2	6,00	1	1
16	.00	2,00	1	15,00	1	1
17	.00	1,00	1	10,00	1	1
18	1,00	4,00	1	3,00	0	1
19	.00	2,00	2	14,00	1	1
20	.00	2,00	2	3,00	0	1
21	1,00	5,00	2	6,00	1	1
22	1,00	3,00	2	7,00	1	1
23	.00	1,00	1	8,00	1	1
24	1,00	5,00	1	4,00	1	1
25	1,00	3,00	2	6,00	1	1
26	1,00	2,00	2	10,00	1	1
27	1,00	1,00	2	3,00	1	1
28	1,00	3,00	2	6,00	1	1
29	.00	5,00	2	16,00	1	1
30	1,00	1,00	2	2,00	1	1
31	1,00	5,00	1	13,00	1	1
32	1,00	3,00	2	5,00	1	1
33	1,00	2,00	2	7,00	1	1
34	.00	5,00	2	6,00	0	1

1-20

	fodpfou	fodpfour	durfo_c	durpfo	incfour	iconfour
1	1	2	1	9,00	0	5,00
2	1	2	2	12,00	0	5,00
3	1	2	1	7,00	0	5,00
4	0	1	2	15,00	0	4,00
5	1	2	3	18,00	1	5,00
6	2	3	1	3,00	1	5,00
7	0	1	2	12,00	0	5,00
8	1	1	1	6,00	0	5,00
9	0	3	3	19,00	0	5,00
10	1	2	2	12,00	1	5,00
11	1	1	3	22,00	0	3,00
12	1	1	2	13,00	0	5,00
13	1	2	2	13,00	0	4,00
14	0	3	3	17,00	0	2,00
15	1	2	2	15,00	1	5,00
16	2	2	1	5,00	0	5,00
17	2	2	1	7,00	0	5,00
18	1	2	2	14,00	0	4,00
19	1	2	3	18,00	0	5,00
20	1	2	1	8,00	0	5,00
21	0	0	1	10,00	0	5,00
22	2	2	2	15,00	0	5,00
23	2	2	2	12,00	0	5,00
24	0	0	1	3,00	0	5,00
25	2	2	3	17,00	0	5,00
26	1	2	3	16,00	1	5,00
27	1	1	2	14,00	1	5,00
28	1	2	3	22,00	0	4,00
29	0	0	3	16,00	0	5,00
30	0	1	1	7,00	0	5,00
31	0	0	3	19,00	0	3,00
32	1	2	1	5,00	0	2,00
33	1	2	3	17,00	0	5,00
34	0	2	1	10,00	0	5,00

	dpspen1	mcqampe	stokmpe	polanfo	minigafo
1	2,00	5,00	5	5,00	1,00
2	5,00	3,00	5	1,00	1,00
3	1,00	2,00	5	1,00	1,00
4	1,00	5,00	5	5,00	1,00
5	1,00	5,00	5	2,00	1,00
6	5,00	2,00	5	5,00	1,00
7	5,00	3,00	4	3,00	3,00
8	3,00	1,00	5	4,00	1,00
9	1,00	5,00	5	5,00	5,00
10	5,00	2,00	2	5,00	5,00
11	5,00	5,00	5	5,00	5,00
12	3,00	5,00	5	3,00	1,00
13	5,00	4,00	5	1,00	1,00
14	5,00	5,00	5	5,00	1,00
15	5,00	1,00	3	3,00	1,00
16	2,00	1,00	5	5,00	2,00
17	1,00	1,00	5	5,00	1,00
18	1,00	5,00	5	2,00	2,00
19	1,00	1,00	3	4,00	1,00
20	2,00	1,00	5	5,00	4,00
21	1,00	3,00	5	2,00	3,00
22	5,00	2,00	5	2,00	2,00
23	1,00	1,00	3	4,00	1,00
24	1,00	1,00	5	1,00	2,00
25	3,00	5,00	5	2,00	5,00
26	1,00	4,00	1	5,00	4,00
27	1,00	5,00	2	2,00	5,00
28	2,00	1,00	2	3,00	5,00
29	1,00	3,00	5	5,00	1,00
30	1,00	1,00	2	3,00	4,00
31	5,00	5,00	3	5,00	1,00
32	1,00	3,00	5	5,00	1,00
33	2,00	5,00	5	5,00	4,00
34	1,00	4,00	3	2,00	1,00

	mfoinfo	qinfaoc	qinfaog	nbroconcl	perc_ad
1	4,00	2,00	0	109,00	5,00
2	5,00	4,00	0	5,00	1,00
3	4,00	5,00	0	18,00	1,00
4	3,00	3,00	2	27,00	5,00
5	2,00	2,00	0	7,00	1,00
6	5,00	1,00	0	24,00	5,00
7	5,00	2,00	0	119,00	4,00
8	2,00	4,00	0	20,00	2,00
9	1,00	2,00	0	350,00	5,00
10	4,00	1,00	0	41,00	5,00
11	5,00	5,00	0	10,00	1,00
12	5,00	3,00	0	70,00	5,00
13	5,00	3,00	1	22,00	3,00
14	3,00	5,00	2	3,00	1,00
15	5,00	5,00	0	6,00	1,00
16	5,00	4,00	0	129,00	5,00
17	5,00	5,00	0	90,00	5,00
18	5,00	4,00	0	195,00	4,00
19	5,00	5,00	0	185,00	5,00
20	5,00	5,00	0	56,00	3,00
21	4,00	1,00	2	58,00	5,00
22	3,00	3,00	0	28,00	1,00
23	1,00	1,00	0	521,00	5,00
24	3,00	2,00	0	32,00	2,00
25	5,00	4,00	2	166,00	5,00
26	5,00	2,00	2	213,00	5,00
27	5,00	4,00	2	11,00	5,00
28	5,00	5,00	2	186,00	5,00
29	5,00	2,00	0	5,00	2,00
30	4,00	4,00	2	108,00	3,00
31	5,00	5,00	1	24,00	2,00
32	2,00	1,00	2	3,00	5,00
33	4,00	3,00	2	30,00	1,00
34	1,00	1,00	0	47,00	5,00

	pmarcho	evpmcon	durpmc_c	durpmcon	anlytgc	orginfo	aliencon
1	9,50	2	1	3,00	0	0	0
2	23,00	1	1	5,00	1	0	1
3	15,00	1	1	4,00	1	0	0
4	5,00	1	3	10,00	1	2	1
5	18,00	1	1	5,00	1	1	0
6	10,00	2	1	2,00	1	0	1
7	20,00	1	3	13,00	1	2	1
8	8,50	2	2	6,00	1	0	0
9	4,00	1	2	8,00	1	2	1
10	10,00	1	3	13,00	1	1	1
11	21,00	0	1	3,00	1	0	1
12	7,50	1	1	4,00	1	1	0
13	8,00	2	3	9,00	1	1	1
14	55,00	2	3	14,00	1	2	1
15	27,00	1	3	9,00	1	1	0
16	10,00	1	1	4,00	1	2	1
17	3,00	2	2	6,00	1	2	1
18	5,00	0	1	5,00	1	2	1
19	7,00	2	2	7,00	1	2	0
20	13,00	1	1	5,00	1	1	0
21	2,00	2	3	9,00	0	2	1
22	21,00	0	1	5,00	1	1	1
23	3,00	1	1	4,00	0	2	1
24	26,00	1	1	5,00	1	2	1
25	15,00	0	1	5,00	1	2	0
26	6,00	1	2	7,00	1	2	1
27	45,00	0	2	6,00	1	0	1
28	8,00	1	3	15,00	1	2	1
29	4,50	0	2	7,00	1	2	1
30	32,00	1	3	13,00	1	2	1
31	18,00	0	2	6,00	0	1	0
32	75,00	1	2	6,00	1	0	1
33	16,50	2	3	14,00	1	0	1
34	5,00	0	2	8,00	0	0	0

	durco_c	duracon	stgalcon	antcpco	declanc	posico_c	posimcon
1	1	.00	1	3	1	1	3.00
2	3	10.00	1	2	2	1	5.00
3	1	.00	1	2	0	1	4.00
4	3	7.00	1	3	1	3	10.00
5	1	.00	1	2	2	1	5.00
6	2	1.00	1	1	1	1	2.00
7	2	2.00	1	1	0	3	13.00
8	1	.00	0	2	2	2	6.00
9	2	3.00	1	3	2	2	8.00
10	3	10.00	1	2	2	3	13.00
11	3	7.00	1	1	1	1	3.00
12	1	.00	1	2	1	1	4.00
13	3	7.00	1	3	2	3	9.00
14	3	7.00	1	3	2	3	14.00
15	1	.00	0	1	0	3	9.00
16	2	4.00	1	1	0	1	4.00
17	2	2.00	1	3	2	2	6.00
18	2	2.00	1	1	0	1	5.00
19	1	.00	0	3	1	2	7.00
20	1	.00	1	1	0	1	5.00
21	3	7.00	1	1	0	3	9.00
22	2	3.00	1	1	0	1	5.00
23	2	1.00	1	1	0	1	4.00
24	2	5.00	1	3	1	1	5.00
25	1	.00	1	1	0	1	5.00
26	2	3.00	1	1	0	2	7.00
27	3	9.00	1	3	1	2	6.00
28	3	13.00	1	2	2	3	15.00
29	3	10.00	1	3	2	2	7.00
30	2	5.00	1	1	0	3	13.00
31	1	.00	1	1	0	2	6.00
32	2	7.00	1	1	0	2	6.00
33	2	6.00	1	3	1	3	14.00
34	1	.00	1	1	0	2	8.00

	dstgecon	dpsecon	ent_conc	partie	diversit
1	3.00	2.00	2.00	2.00	5.00
2	4.00	5.00	5.00	1.00	1.00
3	2.00	2.00	1.00	1.00	5.00
4	5.00	1.00	3.00	3.00	3.00
5	4.00	4.00	5.00	1.00	4.00
6	2.00	5.00	3.00	1.00	4.00
7	5.00	2.00	1.00	1.00	5.00
8	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00
9	4.00	2.00	4.00	1.00	5.00
10	5.00	3.00	5.00	1.00	5.00
11	5.00	5.00	4.00	1.00	1.00
12	2.00	1.00	1.00	4.00	5.00
13	5.00	2.00	5.00	1.00	4.00
14	5.00	5.00	4.00	1.00	5.00
15	5.00	5.00	1.00	1.00	2.00
16	3.00	2.00	1.00	3.00	4.00
17	3.00	2.00	5.00	1.00	5.00
18	5.00	1.00	1.00	4.00	2.00
19	4.00	1.00	2.00	2.00	5.00
20	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00
21	5.00	2.00	1.00	1.00	5.00
22	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
23	5.00	1.00	1.00	1.00	5.00
24	5.00	1.00	3.00	1.00	5.00
25	2.00	5.00	1.00	1.00	1.00
26	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00
27	5.00	3.00	2.00	1.00	5.00
28	3.00	2.00	3.00	1.00	1.00
29	5.00	1.00	5.00	5.00	5.00
30	5.00	1.00	1.00	4.00	5.00
31	2.00	5.00	1.00	1.00	5.00
32	5.00	5.00	1.00	1.00	1.00
33	3.00	2.00	2.00	1.00	4.00
34	5.00	1.00	1.00	1.00	5.00

	bxscier	ddps	codsinv	percacti	rol_actb
1	4.00	3.00	5.00	1	2
2	5.00	5.00	2.00	0	0
3	4.00	2.00	5.00	1	2
4	2.00	2.00	5.00	0	2
5	1.00	2.00	3.00	0	2
6	1.00	5.00	2.00	0	2
7	3.00	3.00	5.00	1	1
8	4.00	1.00	3.00	0	2
9	1.00	2.00	1.00	1	2
10	2.00	4.00	5.00	1	0
11	2.00	1.00	4.00	1	2
12	5.00	1.00	5.00	1	1
13	1.00	5.00	5.00	1	0
14	2.00	5.00	5.00	0	1
15	4.00	5.00	5.00	0	2
16	1.00	3.00	1.00	0	2
17	1.00	4.00	4.00	0	2
18	4.00	5.00	5.00	0	2
19	4.00	5.00	5.00	0	2
20	1.00	4.00	5.00	1	0
21	1.00	5.00	4.00	0	2
22	1.00	5.00	5.00	0	0
23	3.00	2.00	5.00	0	2
24	2.00	2.00	1.00	0	2
25	1.00	5.00	2.00	1	2
26	2.00	1.00	4.00	1	1
27	3.00	1.00	5.00	0	2
28	5.00	2.00	4.00	1	1
29	5.00	5.00	5.00	0	2
30	3.00	2.00	3.00	0	2
31	5.00	1.00	2.00	0	2
32	2.00	3.00	1.00	0	2
33	4.00	3.00	4.00	0	1
34	1.00	1.00	5.00	0	2

	chgsgct	chg_slgc	raport_f	dgaspf	endetent
1	1.00	0	1.00	1.00	1.00
2	4.00	1	2.00	2.00	2.00
3	2.00	0	1.00	1.00	1.00
4	1.00	1	1.00	1.00	1.00
5	1.00	1	3.00	1.00	1.00
6	1.00	0	3.00	3.00	3.00
7	4.00	1	3.00	1.00	1.00
8	2.00	0	2.00	1.00	1.00
9	1.00	0	1.00	3.00	3.00
10	4.00	1	3.00	1.00	1.00
11	1.00	0	1.00	3.00	3.00
12	4.00	1	1.00	3.00	3.00
13	1.00	0	3.00	3.00	3.00
14	3.00	1	3.00	3.00	3.00
15	1.00	0	1.00	1.00	1.00
16	1.00	0	1.00	1.00	1.00
17	2.00	0	1.00	1.00	1.00
18	2.00	1	1.00	3.00	3.00
19	2.00	0	1.00	2.00	3.00
20	1.00	1	1.00	1.00	1.00
21	1.00	0	3.00	3.00	3.00
22	1.00	1	1.00	1.00	1.00
23	5.00	1	3.00	1.00	3.00
24	1.00	1	2.00	1.00	1.00
25	1.00	0	1.00	1.00	1.00
26	2.00	0	1.00	1.00	1.00
27	1.00	0	1.00	1.00	3.00
28	1.00	0	1.00	3.00	2.00
29	5.00	0	2.00	1.00	1.00
30	1.00	1	3.00	3.00	3.00
31	1.00	0	3.00	2.00	3.00
32	1.00	0	1.00	1.00	1.00
33	1.00	0	1.00	1.00	2.00
34	5.00	1	3.00	3.00	3.00

	sigdvfn	presfnd	specafi	sfnbrau	sigdepar	sigdcomm	sigdpge
1	1,00	1,00	1	1	0	0	0
2	2,00	2,00	0	0	1	0	1
3	1,00	1,00	1	1	1	0	0
4	1,00	1,00	1	1	0	0	0
5	1,00	1,00	1	1	1	1	1
6	3,00	3,00	1	1	1	0	1
7	1,00	1,00	0	0	0	0	0
8	1,00	1,00	1	0	1	0	0
9	2,00	3,00	1	1	0	0	0
10	3,00	1,00	1	0	0	0	0
11	1,00	3,00	1	1	1	0	0
12	2,00	3,00	1	1	1	0	0
13	2,00	3,00	0	1	1	0	0
14	1,00	2,00	0	1	1	1	1
15	3,00	1,00	1	1	1	0	0
16	1,00	1,00	1	0	1	0	0
17	1,00	1,00	1	0	1	0	0
18	2,00	3,00	1	1	1	0	0
19	1,00	2,00	1	1	1	0	0
20	1,00	1,00	1	1	1	0	0
21	3,00	3,00	0	1	1	0	0
22	1,00	1,00	0	1	1	0	0
23	3,00	3,00	1	0	1	0	0
24	3,00	2,00	1	1	1	0	0
25	1,00	1,00	1	1	1	0	0
26	1,00	1,00	1	1	1	0	1
27	2,00	3,00	0	1	1	0	0
28	3,00	1,00	1	1	1	1	0
29	3,00	3,00	1	0	1	0	0
30	3,00	3,00	1	1	1	0	0
31	1,00	3,00	1	1	1	0	0
32	1,00	1,00	0	1	1	0	0
33	1,00	2,00	1	1	1	0	0
34	3,00	3,00	1	1	0	0	0

1-29

	sig_dep	strdobj	sigactu	sig_ect	avenemen	ochgca	ochgpm
1	2	6	0	1	0	1,00	1,00
2	0	5	3	2	7	5,00	5,00
3	0	4	2	2	3	1,00	1,00
4	2	6	0	2	6	5,00	3,00
5	0	4	1	0	5	1,00	1,00
6	0	5	3	1	7	5,00	5,00
7	0	6	0	2	1	5,00	5,00
8	1	2	1	0	7	5,00	5,00
9	2	6	3	2	6	5,00	1,00
10	2	6	1	2	7	5,00	5,00
11	0	2	3	0	0	1,00	1,00
12	1	5	2	2	1	5,00	5,00
13	1	0	0	0	1	3,00	5,00
14	0	3	3	1	3	1,00	3,00
15	2	3	2	1	7	5,00	1,00
16	0	0	0	1	0	5,00	5,00
17	1	6	3	1	5	1,00	1,00
18	0	0	1	0	6	5,00	5,00
19	1	0	0	0	0	1,00	3,00
20	1	0	0	2	7	1,00	3,00
21	2	2	1	0	1	5,00	5,00
22	1	1	0	0	6	1,00	1,00
23	0	3	3	1	7	5,00	5,00
24	2	0	0	0	7	5,00	5,00
25	1	0	0	1	6	5,00	5,00
26	0	5	3	0	6	5,00	1,00
27	1	0	0	1	6	5,00	3,00
28	0	4	3	0	1	1,00	5,00
29	1	0	3	1	5	1,00	1,00
30	1	0	0	1	6	5,00	5,00
31	0	0	0	0	7	5,00	5,00
32	0	5	3	1	3	1,00	5,00
33	0	0	0	0	6	5,00	5,00
34	0	6	3	2	7	5,00	1,00

1-30

	ochgcie	ochgfour	ochgflna	ochged	dantiap
1	1,00	1,00	3,00	5,00	1,00
2	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	3,00	5,00	1,00	1,00	2,00
6	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00
7	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00
8	5,00	1,00	3,00	1,00	3,00
9	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00
10	5,00	1,00	5,00	1,00	4,00
11	1,00	3,00	5,00	5,00	1,00
12	5,00	5,00	1,00	5,00	1,00
13	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00
14	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00
15	5,00	1,00	3,00	5,00	1,00
16	5,00	1,00	5,00	1,00	3,00
17	5,00	5,00	1,00	3,00	1,00
18	5,00	1,00	1,00	5,00	3,00
19	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00
20	5,00	1,00	5,00	1,00	4,00
21	5,00	1,00	5,00	3,00	1,00
22	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00
23	5,00	1,00	3,00	1,00	4,00
24	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00
25	5,00	1,00	3,00	5,00	3,00
26	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00
27	5,00	1,00	1,00	5,00	1,00
28	5,00	1,00	5,00	1,00	4,00
29	1,00	5,00	5,00	1,00	1,00
30	5,00	1,00	3,00	1,00	1,00
31	5,00	5,00	3,00	1,00	1,00
32	1,00	1,00	5,00	1,00	4,00
33	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00
34	1,00	1,00	3,00	1,00	4,00

1-31

	santiap	strucdec	imag_sig	clx_imag	embg_img
1	5,00	1,00	3,00	3,00	1,00
2	4,00	1,00	5,00	5,00	1,00
3	2,00	5,00	1,00	1,00	5,00
4	4,00	2,00	4,00	5,00	3,00
5	3,00	2,00	2,00	5,00	3,00
6	2,00	2,00	4,00	5,00	5,00
7	1,00	5,00	1,00	1,00	3,00
8	1,00	1,00	3,00	5,00	5,00
9	4,00	1,00	5,00	1,00	3,00
10	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00
11	4,00	2,00	3,00	3,00	5,00
12	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00
13	1,00	5,00	1,00	1,00	3,00
14	1,00	4,00	3,00	1,00	1,00
15	4,00	1,00	5,00	5,00	3,00
16	3,00	4,00	1,00	3,00	1,00
17	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00
18	1,00	5,00	4,00	1,00	1,00
19	1,00	5,00	3,00	3,00	1,00
20	1,00	5,00	5,00	5,00	1,00
21	4,00	1,00	5,00	1,00	5,00
22	4,00	2,00	5,00	3,00	1,00
23	1,00	4,00	1,00	5,00	1,00
24	4,00	1,00	5,00	1,00	3,00
25	2,00	1,00	2,00	5,00	5,00
26	4,00	1,00	5,00	5,00	1,00
27	3,00	2,00	5,00	1,00	5,00
28	2,00	5,00	3,00	5,00	5,00
29	4,00	1,00	5,00	5,00	5,00
30	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00
31	4,00	1,00	2,00	1,00	5,00
32	2,00	3,00	5,00	3,00	1,00
33	4,00	2,00	5,00	1,00	5,00
34	1,00	5,00	2,00	5,00	5,00

1-32

	risk_img	effigen	domfinan	domapro	domdist
1	1,00	2	1,00	2,00	1,00
2	5,00	2	1,00	1,00	4,00
3	5,00	2	1,00	1,00	3,00
4	5,00	1	1,00	5,00	2,00
5	1,00	1	5,00	1,00	2,00
6	5,00	1	4,00	1,00	5,00
7	1,00	2	1,00	2,00	3,00
8	1,00	1	1,00	2,00	4,00
9	5,00	1	2,00	1,00	5,00
10	5,00	1	1,00	1,00	4,00
11	5,00	2	1,00	2,00	2,00
12	1,00	1	1,00	4,00	3,00
13	1,00	2	1,00	1,00	4,00
14	1,00	1	5,00	1,00	3,00
15	1,00	1	3,00	1,00	4,00
16	1,00	2	1,00	2,00	4,00
17	3,00	2	1,00	1,00	1,00
18	5,00	2	1,00	1,00	1,00
19	1,00	2	1,00	1,00	2,00
20	1,00	2	1,00	1,00	2,00
21	5,00	1	1,00	1,00	3,00
22	1,00	1	1,00	2,00	3,00
23	5,00	2	1,00	1,00	5,00
24	1,00	1	1,00	3,00	3,00
25	5,00	2	2,00	2,00	2,00
26	5,00	1	1,00	1,00	1,00
27	1,00	1	1,00	1,00	5,00
28	5,00	2	1,00	1,00	2,00
29	1,00	1	2,00	4,00	2,00
30	5,00	1	1,00	1,00	4,00
31	5,00	2	1,00	2,00	3,00
32	1,00	1	5,00	1,00	1,00
33	1,00	1	1,00	1,00	3,00
34	5,00	2	1,00	1,00	1,00

1-33

	domconc	domorge	decisorg	decisnv	choixfo
1	2,00	5,00	1,00	4,00	3,00
2	5,00	1,00	2,00	5,00	4,00
3	4,00	5,00	1,00	2,00	4,00
4	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00
5	4,00	4,00	2,00	5,00	2,00
6	5,00	1,00	5,00	4,00	1,00
7	4,00	5,00	2,00	5,00	5,00
8	5,00	3,00	1,00	5,00	1,00
9	5,00	4,00	2,00	2,00	1,00
10	4,00	1,00	5,00	5,00	5,00
11	5,00	4,00	4,00	1,00	5,00
12	5,00	5,00	1,00	5,00	3,00
13	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00
14	4,00	1,00	5,00	2,00	1,00
15	5,00	5,00	1,00	4,00	1,00
16	1,00	5,00	4,00	2,00	1,00
17	1,00	3,00	1,00	5,00	2,00
18	5,00	5,00	5,00	4,00	1,00
19	5,00	3,00	3,00	5,00	1,00
20	5,00	3,00	3,00	5,00	1,00
21	5,00	3,00	1,00	3,00	1,00
22	4,00	5,00	1,00	5,00	1,00
23	5,00	2,00	3,00	5,00	1,00
24	2,00	4,00	2,00	5,00	1,00
25	4,00	3,00	1,00	3,00	5,00
26	3,00	2,00	3,00	5,00	2,00
27	4,00	4,00	2,00	5,00	1,00
28	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
29	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00
30	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00
31	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
32	5,00	4,00	1,00	5,00	3,00
33	5,00	2,00	1,00	5,00	4,00
34	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00

1-34

	choixcl	choixfn	choixlg	andgen_c	an_dgent
1	2,00	4,00	4,00	2	15,00
2	5,00	5,00	2,00	2	13,00
3	4,00	5,00	2,00	2	16,00
4	1,00	4,00	2,00	2	14,00
5	2,00	3,00	5,00	3	23,00
6	4,00	4,00	5,00	2	15,00
7	5,00	5,00	4,00	3	20,00
8	5,00	1,00	2,00	2	13,00
9	2,00	5,00	5,00	3	19,00
10	5,00	2,00	4,00	1	12,00
11	4,00	4,00	1,00	2	13,00
12	5,00	5,00	3,00	1	4,00
13	4,00	5,00	1,00	1	9,00
14	4,00	5,00	1,00	1	11,00
15	1,00	3,00	1,00	1	7,00
16	1,00	2,00	2,00	3	18,00
17	1,00	1,00	1,00	2	16,00
18	2,00	4,00	1,00	2	14,00
19	2,00	5,00	1,00	2	16,00
20	2,00	5,00	1,00	1	2,00
21	3,00	3,00	1,00	1	12,00
22	3,00	5,00	1,00	1	5,00
23	5,00	2,00	5,00	1	12,00
24	1,00	4,00	1,00	2	15,00
25	4,00	5,00	1,00	3	21,00
26	1,00	5,00	5,00	2	13,00
27	1,00	4,00	1,00	2	16,00
28	1,00	5,00	1,00	1	7,00
29	1,00	1,00	3,00	3	20,00
30	3,00	3,00	1,00	3	18,00
31	5,00	4,00	1,00	3	19,00
32	3,00	4,00	5,00	1	9,00
33	2,00	4,00	2,00	2	15,00
34	1,00	5,00	4,00	1	7,00

1-35

	formal_c	fonct_cl	fonction	andgc_c	an_dgcd	fd_autr	decisu_c
1	1	1	35,00	1	11,00	1	3
2	2	3	80,00	2	21,00	1	1
3	2	2	40,00	2	21,00	1	1
4	3	2	45,00	3	24,00	1	3
5	2	2	65,00	2	17,00	0	3
6	2	3	70,00	2	15,00	0	3
7	2	3	70,00	1	12,00	0	1
8	3	3	80,00	3	23,00	1	3
9	2	2	65,00	2	15,00	0	3
10	1	3	80,00	3	22,00	1	3
11	1	1	15,00	3	24,00	1	3
12	2	3	70,00	1	13,00	1	3
13	2	3	85,00	2	15,00	1	3
14	2	2	45,00	2	15,00	1	3
15	1	3	80,00	1	13,00	1	3
16	1	2	55,00	3	27,00	1	3
17	1	2	40,00	2	19,00	1	3
18	2	1	20,00	1	10,00	0	3
19	2	2	65,00	2	21,00	1	3
20	2	2	60,00	1	8,00	1	3
21	2	1	30,00	2	17,00	1	3
22	2	1	25,00	2	14,00	1	3
23	2	1	25,00	2	15,00	1	3
24	1	2	60,00	3	23,00	1	3
25	2	1	20,00	3	25,00	1	1
26	1	1	15,00	1	9,00	0	3
27	1	1	20,00	1	5,00	0	3
28	1	3	70,00	3	24,00	1	3
29	2	3	70,00	2	16,00	0	1
30	1	1	20,00	1	9,00	0	3
31	1	2	60,00	1	12,00	1	3
32	2	1	25,00	1	4,00	0	3
33	1	1	20,00	3	25,00	1	3
34	2	3	70,00	1	13,00	1	1

1-36

	fpers_c	argum_c	stjid_c
1	3	1	1
2	1	1	1
3	3	1	2
4	3	1	1
5	3	1	1
6	3	1	1
7	1	1	2
8	3	2	1
9	3	2	1
10	1	2	1
11	3	1	1
12	1	1	1
13	3	2	2
14	1	1	1
15	3	2	1
16	3	1	1
17	3	2	1
18	3	2	2
19	2	1	2
20	2	1	2
21	3	2	1
22	3	2	1
23	1	1	1
24	3	1	1
25	3	2	1
26	2	2	1
27	3	2	1
28	1	1	2
29	1	2	1
30	3	1	1
31	3	2	1
32	3	1	1
33	3	2	1
34	1	2	2

Annexe n° 5 : Procédures de traitement et résultats statistiques

I - Commandes, procédures et résultats statistiques obtenus sous SPSS 6.0.1 pour effectuer l'ACP relative aux conditions perceptuelles, environnementales et individuelles qui entourent le recours aux modes conjecturaux de décision dans les entreprises (hypothèse 1).

1 - Procédures de vérification de l'hypothèse H1

FACTOR

```

/VARIABLES perconc dcxifext turbenve prisrisk dcdqcd renfince fpsyinfo
techprod dgpcncint dgpnnext sysinfdp sysinftrt mfcinfcl mfcinfo qinfconc
perc_cd parite /MISSING LISTWISE /ANALYSIS perconc dcxifext turbenve
prisrisk dcdqcd renfince fpsyinfo techprod dgpcncint dgpnnext sysinfdp
sysinftrt mfcinfcl mfcinfo qinfconc perc_cd parite
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.30)
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(100)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(100) DELTA(0)
/ROTATION OBLIMIN
/SAVE BART(ALL) .

```

2 - Résultats statistiques bruts de la factorisation

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Correlation Matrix:

	PERCONC	DCXIFEXT	TURBENVE	PRISRISK	DCDQCD	RENFINCE	FPSYINFO
PERCONC	1,00000						
DCXIFEXT	,05908	1,00000					
TURBENVE	-,17073	,29384	1,00000				
PRISRISK	,38191	-,01159	,20393	1,00000			
DCDQCD	,05260	,01504	-,14995	,11942	1,00000		
RENFINCE	-,53403	-,13500	-,01209	-,34415	,01133	1,00000	
FPSYINFO	-,15016	,53537	,29085	-,01500	,00000	,05338	1,00000
TECHPROD	,35932	-,02493	,03472	,11085	-,18836	-,07983	-,09859
DGPCNCINT	,13218	,16748	-,02963	,01834	-,20942	,09789	,10961
DGPNEXT	,02039	,05131	-,24259	-,22813	-,11629	-,08697	,24347
SYSINFDP	,04456	,60340	,21086	,06000	,12892	-,17218	,78083
SYSINFRT	,19408	,47567	,18331	,05139	-,06668	-,26598	,34902
MFCINFCL	-,17931	-,12064	,07791	,10561	-,46307	,14860	-,09282
MFCINFO	-,15539	-,04929	,35047	-,13697	-,29171	,20424	,19491
QINFCONC	-,19031	-,14967	-,05851	-,03169	-,30151	,33824	,05463
PERC_CD	,19179	,10357	,05218	-,04119	,09116	-,09431	-,28627
PARITE	-,14451	-,03946	-,26240	-,05263	,22895	,12485	,29209
	TECHPROD	DGPCNCINT	DGPNEXT	SYSINFDP	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFO
TECHPROD	1,00000						
DGPCNCINT	-,07593	1,00000					
DGPNEXT	,15796	-,27905	1,00000				
SYSINFDP	-,21370	,05657	,03141	1,00000			
SYSINFRT	-,00921	,03414	,01896	,60343	1,00000		
MFCINFCL	,22796	,16739	-,13234	-,09980	-,34208	1,00000	
MFCINFO	-,07373	,43845	-,23818	,10059	-,17603	,52063	1,00000
QINFCONC	-,12495	,52092	-,19285	-,09163	-,18430	,44114	,41169
PERC_CD	,32361	-,12249	-,04276	-,06464	,00446	,15511	,00871
PARITE	-,50797	,01373	,14643	,21452	-,00700	-,10235	,18952
	QINFCONC	PERC_CD	PARITE				
QINFCONC	1,00000						
PERC_CD	-,43839	1,00000					
PARITE	,02373	,09039	1,00000				

Determinant of Correlation Matrix = ,0000317

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,27854

Bartlett Test of Sphericity = 191,65865, Significance = ,00118

tailed Significance of Correlation Matrix:

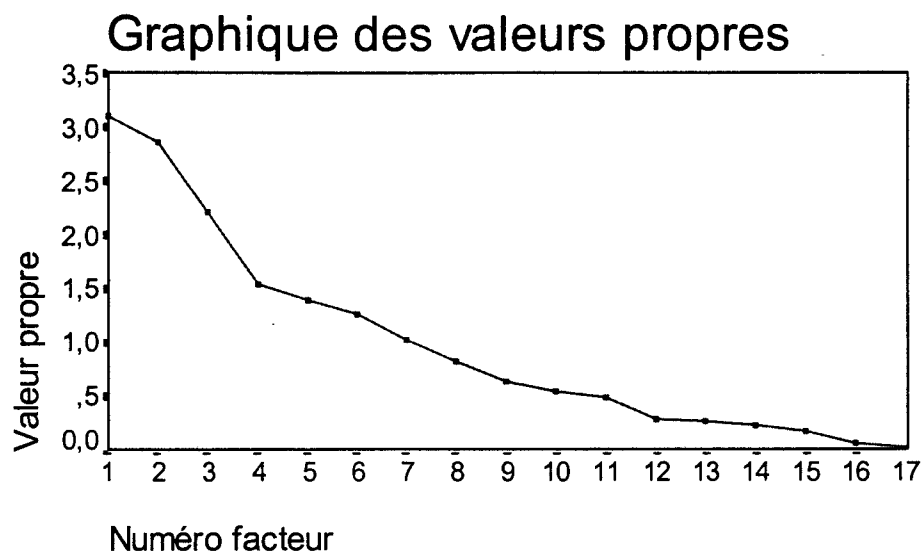
' . ' is printed for diagonal elements.

PERCONC	PERCONC	DCXIFEXT	TURBENVE	PRISRISK	DCDQCD
DCXIFEXT	,38718	,	,	,	,
TURBENVE	,20217	,07256	,	,	,
PRISRISK	,02710	,47759	,15884	,	,
DCDQCD	,39929	,47093	,23235	,28060	,
RENFINCE	,00248	,25542	,47662	,04257	,47809
FPSYINFO	,23202	,00241	,07473	,47101	,50000
TECHPROD	,03571	,45188	,43313	,29490	,17839
DGPNCINT	,25989	,20674	,44287	,46457	,15227
DGPNAEXT	,46062	,40170	,11623	,13117	,28579
SYSINFDP	,41443	,00055	,15057	,38546	,26511
SYSINFRT	,17105	,00702	,18502	,40156	,37310
MFCINFCL	,19039	,27859	,35260	,30381	,00860
MFCINFFO	,22423	,40550	,03960	,25231	,07410
QINFCONC	,17587	,23277	,38824	,43894	,06721
PERC_CD	,17397	,30731	,40007	,42082	,32893
PARITE	,24062	,42411	,09766	,39923	,13029
	RENFINCE	FPSYINFO	TECHPROD	DGPNCINT	DGPNAEXT
RENFINCE	,	,	,	,	,
FPSYINFO	,39783	,	,	,	,
TECHPROD	,34914	,31591	,	,	,
DGPNCINT	,31714	,29701	,35618	,	,
DGPNAEXT	,33634	,11536	,22045	,08372	,
SYSINFDP	,20015	,00000	,14726	,39186	,43946
SYSINFRT	,09454	,04027	,48219	,43426	,46338
MFCINFCL	,23439	,32599	,13135	,20687	,25964
MFCINFFO	,15847	,17000	,36019	,01253	,12065
QINFCONC	,04550	,39549	,27154	,00318	,17262
PERC_CD	,32338	,07813	,05341	,27554	,41785
PARITE	,27170	,07382	,00403	,47345	,23767
	SYSINFDP	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
SYSINFDP	,	,	,	,	,
SYSINFRT	,00055	,	,	,	,
MFCINFCL	,31381	,04358	,	,	,
MFCINFFO	,31244	,19484	,00320	,	,
QINFCONC	,32810	,18371	,01204	,01832	,
PERC_CD	,37687	,49138	,22464	,48315	,01254
PARITE	,14631	,48647	,30940	,17689	,45420
	PERC_CD	PARITE			
PERC_CD	,	,			
PARITE	,33027	,			

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)Initial Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
PERCONC	1,00000	* 1	3,10498	18,3	18,3
DCXIFEXT	1,00000	* 2	2,85559	16,8	35,1
TURBENVE	1,00000	* 3	2,21016	13,0	48,1
PRISRISK	1,00000	* 4	1,55443	9,1	57,2
DCDQCD	1,00000	* 5	1,39129	8,2	65,4
RENFINCE	1,00000	* 6	1,27334	7,5	72,9
FPSYINFO	1,00000	* 7	1,03448	6,1	79,0
TECHPROD	1,00000	* 8	,83164	4,9	83,9
DGPNCINT	1,00000	* 9	,64454	3,8	87,6
DGPNAEXT	1,00000	* 10	,55098	3,2	90,9
SYSINFDP	1,00000	* 11	,49634	2,9	93,8
SYSINFRT	1,00000	* 12	,29513	1,7	95,5
MFCINFCL	1,00000	* 13	,27518	1,6	97,2
MFCINFFO	1,00000	* 14	,22385	1,3	98,5
QINFCONC	1,00000	* 15	,17634	1,0	99,5
PERC_CD	1,00000	* 16	,06235	,4	99,9
PARITE	1,00000	* 17	,01937	,1	100,0

PC extracted 7 factors.

Hi-Res Chart # 1: Graphique des valeurs propresFactor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
SYSINFRT	,70076				
SYSINFDP	,69722	,58029			
DCXIFEXT	,62338	,41785			
MFCINFCL	-,58800		,42702		
QINFCONC	-,58205	,52765			-,33864
RENFINCE	-,47318	,30615	-,39485		
FPSYINFO	,50888	,70030			
MFCINFFO	-,41864	,62714			
DGPNCINT		,49335		-,40708	
TECHPROD		-,36800	,60701	,40767	
PERCONC	,32081	-,38872	,49898	-,37571	
DCDQCD	,33144		-,43975	-,36419	,39095
PRISRISK			,44026	-,53100	
DGPNAEXT				,52746	-,54078
TURBENVE		,37465	,41931		,51487
PARITE			-,57780		
PERC_CD		-,33878			,51648
	Factor 6	Factor 7			
SYSINFRT					
SYSINFDP					
DCXIFEXT					
MFCINFCL					
QINFCONC					
RENFINCE					
FPSYINFO					
MFCINFFO	,30991				
DGPNCINT		-,43716			
TECHPROD					
PERCONC	,31190				
DCDQCD					
PRISRISK		,52522			
DGPNAEXT					
TURBENVE	-,39208				
PARITE	,60713				
PERC_CD	,58474				

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
PERCONC	,82181	*	1	3,10498	18,3	18,3
DCXIFEXT	,70809	*	2	2,85559	16,8	35,1
TURBENVE	,82638	*	3	2,21016	13,0	48,1
PRISRISK	,82141	*	4	1,55443	9,1	57,2
DCDQCD	,65803	*	5	1,39129	8,2	65,4
RENFINCE	,63962	*	6	1,27334	7,5	72,9
FPSYINFO	,85602	*	7	1,03448	6,1	79,0
TECHPROD	,70236	*				
DGPNCINT	,83456	*				
DGPNAEXT	,85008	*				
SYSINFDP	,84153	*				
SYSINFRT	,67024	*				
MFCINFCL	,79799	*				
MFCINFFO	,77349	*				
QINFCONC	,80754	*				
PERC_CD	,92778	*				
PARITE	,88734	*				

OBLIMIN rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.
OBLIMIN converged in 43 iterations.

Pattern Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
SYSINFDP	,85672				
DCXIFEXT	,82663				
FPSYINFO	,78613				
SYSINFRT	,73268				
MFCINFCL		,87579			
MFCINFFO		,77090			
DCDQCD		-,52636	-,45341		
PARITE			-,93511		
TECHPROD			,60463		
DGPNCINT				-,78786	
TURBENVE	,40834	,30861		,48385	,46745
DGPNAEXT					-,90678
PERC_CD					
QINFCONC		,39511		-,42581	
PRISRISK					
RENFINCE					
PERCONC				-,41206	
	Factor 6	Factor 7			
SYSINFDP					
DCXIFEXT					
FPSYINFO					
SYSINFRT					
MFCINFCL					
MFCINFFO					
DCDQCD					
PARITE					
TECHPROD	,33305				
DGPNCINT					
TURBENVE					
DGPNAEXT					
PERC_CD	,98075				
QINFCONC	-,53528				
PRISRISK		,86219			
RENFINCE		-,72864			
PERCONC		,69761			

Structure Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
SYSINFDP	,87515				
DCXIFEXT	,81120				
FPSYINFO	,79946				
SYSINFRT	,73074				
MFCINFCL		,85879			
MFCINFFO		,79705			
DCDQCD		-,56949	-,48097		
PARITE			-,90442		
TECHPROD			,68960		
DGPNCINT		,33713		-,79996	
DGPNAEXT					-,89594
TURBENVE	,42261	,33810		,47590	,50705
PERC_CD					
QINFCONC		,52940		-,48647	
PRISRISK					
RENFINCE					
PERCONC				-,39169	
	Factor 6	Factor 7			
SYSINFDP					
DCXIFEXT					
FPSYINFO	-,30744				
SYSINFRT					
MFCINFCL					
MFCINFFO					
DCDQCD					
PARITE					
TECHPROD	,41491				
DGPNCINT					
DGPNAEXT					
TURBENVE					
PERC_CD	,93825				
QINFCONC	-,62482				
PRISRISK		,79772			
RENFINCE		-,76490			
PERCONC	,33786	,75803			

Factor Correlation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	1,00000				
Factor 2	-,01315	1,00000			
Factor 3	-,03614	,07623	1,00000		
Factor 4	,03913	-,08460	-,02100	1,00000	
Factor 5	,02149	,11360	-,04400	,01813	1,00000
Factor 6	-,03444	-,13554	,10796	,04307	-,07949
Factor 7	,06531	-,14254	,12790	,00606	,00028
	Factor 6	Factor 7			
Factor 6	1,00000				
Factor 7	,15288	1,00000			

7 PC EXACT factor scores will be saved.

Following factor scores will be added to the working file:

Name	Label
FAC1_2	BART factor score 1 for analysis 1
FAC2_2	BART factor score 2 for analysis 1
FAC3_2	BART factor score 3 for analysis 1
FAC4_2	BART factor score 4 for analysis 1
FAC5_2	BART factor score 5 for analysis 1
FAC6_2	BART factor score 6 for analysis 1
FAC7_2	BART factor score 7 for analysis 1

II - Commandes et procédures SPSS dont nous nous sommes servis pour effectuer des ANOVA multifactorielles simples afin de chercher des sources de variation quant aux domaines d'activités managériales où les processus conjecturaux de décisions semblent efficaces.

Programme n°1 :

```
ANOVA
  VARIABLES=domconc
  BY andgen_c(1 3) format_c(1 3) fonct_c(1 3) andgc_c(1 3) decisu_c(1 3)
  fpers_c(1 3)
  /MAXORDERS NONE
  /METHOD UNIQUE
  /FORMAT LABELS .
```

Résultat :

*** ANALYSIS OF VARIANCE ***

DOMCONC Efficacité des outils utilisés : concurrence.
 by ANDGEN_C Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise
 FORMAT_C Formations de base du répondant.
 FONCT_C % de temps consacré par la DG aux partenaires ext.
 ANDGC_C Ancienneté du répondant comme dirigeant
 DECISU_C Pourcentage de décisions menées à terme
 FPERS_C Fréquence de persistance (classe)

UNIQUE sums of squares
 All effects entered simultaneously

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig of F
Main Effects	32,603	11	2,964	2,147	,031
ANDGEN_C	,384	2	,192	,139	,871
FORMAT_C	10,427	2	5,213	3,777	,039
FONCT_C	6,757	2	3,378	2,447	,110
ANDGC_C	2,669	2	1,335	,967	,396
DECISU_C	7,835	1	7,835	5,676	,026
FPERS_C	,924	2	,462	,335	,719
Explained	32,603	11	2,964	2,147	,031
Residual	30,367	22	1,380		
Total	62,971	33	1,908		

34 cases were processed.
 0 cases (,0 pct) were missing.

Programme n°2

```
ANOVA
  VARIABLES=domorga
  BY andgen_c(1 3) format_c(1 3) fonct_c(1 3) andgc_c(1 3) decisu_c(1 3)
  fpers_c(1 3)
  /MAXORDERS NONE
  /METHOD UNIQUE
  /FORMAT LABELS .
```

Résultat :

```

* * * A N A L Y S I S   O F   V A R I A N C E   * * *

DOMORGA Efficacité des outils utilisés : Organisation
by  ANDGEN_C Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise
    FORMAT_C Formations de base du répondant.
    FONCT_C  % de temps consacré par la DG aux partenaires ext.
    ANDGC_C Ancienneté du répondant comme dirigeant.
    DECISU_C Pourcentage de décisions menées à terme avec succès.
    FPERS_C Fréquence de persistance/choix entrepris

UNIQUE sums of squares
All effects entered simultaneously

```

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig of F
Main Effects	38,507	11	3,501	2,751	,021
ANDGEN_C	1,132	2	,566	,445	,647
FORMAT_C	,421	2	,210	,165	,849
FONCT_C	5,525	2	2,763	2,171	,138
ANDGC_C	16,443	2	8,222	6,461	,006
DECISU_C	,888	1	,888	,698	,412
FPERS_C	12,797	2	6,399	5,029	,016
Explained	38,507	11	3,501	2,751	,021
Residual	27,993	22	1,272		
Total	66,500	33	2,015		

34 cases were processed.
0 cases (,0 pct) were missing.

III - Commandes et Procédures SPSS utilisées pour extraire des éléments de catégorisation.**Programme n°1 : Analyse Factorielle des Correspondances (AFC)**

```

HOMALS dcxifext(5) turbenve(5) fpsyinfo(5) sysinfdp(5) sysinftr(5) mfcinfcl(5) mfcinfo(5) qinfconc(5) prisrisk(5) dcdqcd(5)
dgpncint(5) dgpnaxt(5) renfince(5) clienchg(5) concchg(5) fourchg(5) financhg(5) equipchg(5) freq_cl(3) durfo_c(3) perc_cd(5)
durco_c(3) parite(5) chgstgct(5) raport_f(5) andgen_c(3) format_c(3) fonct_cl(3) andgc_c(3) decisu_c(3) fpers_c(3) argum_c(3)
/DIMENSION=5
/SAVE=afcm
/MATRIX=OUT('c:\afcm.sav').
execute.

```

Résultat :

The number of observations used in the analysis = 26

List of Variables
=====

Variable	Variable label	Number of Categories
DCXIFEXT	Degré perçu de la complexité des informations	5
TURBENVE	Niveau perçu de la turbulence de l'environnement	5
FPSYINFO	Fiabilité (perçue) du système d'informations	5
SYSINFDP	Système d'information/ représentation des dépendances	5
SYSINFRT	Système d'information/ Intégration des rétentions extérieures	5
MFCINFCL	Masse, fiabilité et coûts des informations/ Clients	5
MFCINFO	Masse, fiabilité et coûts des informations/ Fournisseurs	5
QINFCNC	Qualité des informations sur les concurrents directs	5
PRISRISK	Fréquence de prise de risque (significatif)	5
DCDQCD	Centralisation des décisions	5
DGPNCINT	La direction générale/ éléments interne	5

DGPNAEXT	La direction générale/ Eléments externe	5
RENFINCE	La rentabilité financière de l'activité	5
CLIENCHG	Emergence des changements/ Importance des principaux clients	5
CONCCHG	Emergence des changements/ Importance des principaux concurrents	5
FOURCHG	Emergence des changements/ Importance des principaux fournisseurs	5
FINANCHG	Emergence des changements/ Importance des principaux financiers	5
EQUPOCHG	Emergence des changements/ Importance de l'équipe dirigeante	5
FREQ_CL	Fréquences des contacts/ Clients	3
DURFO_C	Durabilité des relations/ Fournisseurs	3
PERC_CD	La perception du nombre de concurrents directs	5
DURCO_C	Durabilité partenariat/Concurrent	3
PARITE	Le degré de parité informationnelle	5
CHGSTGCT	Changements spontanés de stratégie	5
RAPORT_F	Importance (perçue) du temps consacré /Etudes financières	5
ANDGEN_C	Ancienneté dirig. dans l'entreprise (locale)	3
FORMAT_C	Formation de base du dirigeant	3
FONCT_CL	% de temps consacré par la DG/ Clients	3
ANDGC_C	Ancienneté du répondant comme dirigeant	3
DECISU_C	Pourcentage de décisions menées à terme	3
FPERS_C	Fréquence de persistance (classe)	3
ARGUM_C	Argument face à l'échec	3

Marginal Frequencies

=====

Variable	Missing	Categories				
		1	2	3	4	5
DCXIFEXT	0	4	8	2	0	12
TURBENVE	0	9	1	2	0	14
FPSYINFO	0	7	2	7	4	6
SYSINFDP	0	14	0	4	0	8
SYSINFRT	0	20	0	2	0	4
MFCINFCL	0	7	3	4	2	10
MFCINFFO	0	2	3	4	5	12
QINFCONC	0	5	6	4	6	5
PRISRISK	0	16	2	0	2	6
DCDQCD	0	4	0	0	0	22
DGPNCINT	0	11	0	3	0	12
DGPNAEXT	0	1	0	1	0	24
RENFINCE	0	0	12	0	2	12
CLIENCHG	0	8	0	0	0	18
CONCCHG	0	12	0	2	0	12
FOURCHG	0	12	0	5	0	9
FINANCHG	0	12	0	2	0	12
EQUPOCHG	0	15	0	1	0	10
FREQ_CL	0	7	7	12		
DURFO_C	0	9	8	9		
PERC_CD	0	7	4	1	0	14
DURCO_C	0	7	11	8		
PARITE	0	19	2	2	2	1
CHGSTGCT	0	17	3	1	3	2
RAPORT_F	0	14	4	8	0	0
ANDGEN_C	0	8	11	7		
FORMAT_C	0	12	12	2		
FONCT_CL	0	11	8	7		
ANDGC_C	0	8	10	8		
DECISU_C	0	3	0	23		
FPERS_C	0	6	1	19		
ARGUM_C	0	13	13	0		

The iterative process stops because the convergence has been reached in 28 iteration(s).

Dimension Eigenvalue

1	,2591
2	,1931
3	,1756
4	,1587
5	,1436

Discrimination measures per variable per dimension

```
=====
```

Variable	Dimension				
	1	2	3	4	5
DCXIFEXT	,388	,719	,211	,031	,004
TURBENVE	,197	,332	,202	,060	,217
FPSYINFO	,548	,147	,037	,422	,405
SYSINFDP	,583	,037	,153	,024	,046
SYSINFRT	,765	,317	,012	,275	,246
MFCINFCL	,289	,576	,163	,497	,118
MFCINFFO	,096	,307	,228	,400	,026
QINFCONC	,254	,095	,173	,424	,149
PRISRISK	,152	,214	,370	,220	,088
DCDQCD	,000	,053	,013	,094	,012
DGPNCINT	,009	,543	,098	,147	,008
DGPNAEXT	,222	,030	,115	,410	,013
RENFINCE	,119	,225	,141	,034	,190
CLIENCHG	,077	,001	,113	,028	,006
CONCCHG	,334	,190	,073	,005	,100
FOURCHG	,091	,054	,217	,185	,118
FINANCHG	,274	,086	,022	,022	,214
EQUPOCHG	,210	,015	,076	,439	,449
FREQ_CL	,235	,017	,455	,096	,151
DURFO_C	,354	,072	,116	,022	,240
PERC_CD	,081	,268	,219	,076	,167
DURCO_C	,085	,158	,063	,067	,239
PARITE	,162	,311	,717	,085	,301
CHGSTGCT	,708	,368	,441	,327	,223
RAPORT_F	,143	,249	,240	,092	,258
ANDGEN_C	,365	,008	,153	,243	,086
FORMAT_C	,295	,313	,095	,126	,167
FONCT_CL	,210	,241	,111	,087	,134
ANDGC_C	,200	,140	,069	,068	,190
DECISU_C	,084	,003	,392	,063	,007
FPERS_C	,670	,069	,100	,003	,008
ARGUM_C	,091	,022	,033	,003	,017

Marginal Frequencies and Category Quantifications

Variable: DCXIFEXT Degré perçu de la complexité des informa

```
-----
```

Category	Marginal Frequency	
1	Très faible	4
2	Peu faible	8
3	Moyen	2
5	Très Fort	12

Missing: 0

Category Quantifications

```
-----
```

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5

5 Tout à fais 8

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,62	,17	-,10	,02	-,09
2	,00	,00	,00	,00	,00
3	-,02	-,28	,90	-,34	-,30
5	1,10	-,16	-,27	,14	,30

Variable: SYSINFRT Intégration des rétentions extérieures p

Category Marginal Frequency

1	Pas du tout	20
3	des principaux acteurs	2
5	Tout à fait	4

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,48	-,02	,05	,01	,09
2	,00	,00	,00	,00	,00
3	1,72	1,72	,05	1,50	1,08
5	1,53	-,76	-,25	-,81	-,98

Variable: MFCINFCL La masse, la fiabilité et les coûts des

Category Marginal Frequency

1	Très faibles	7
2	Peu faibles	3
3	Moyens	4
4	Peu élevés	2
5	Très élevés	10

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,54	,01	,49	-,97	-,29
2	,95	-,07	,42	1,15	,65
3	-,49	1,54	-,26	,11	-,45

4	-,32	,49	-,82	-,59	,35
5	-,40	-,70	-,20	,40	,12

=====
 Variable: MFCINFFO La masse, fiabilité et coûts des informa

Category	Marginal Frequency
----------	--------------------

1	Très Faibles	2
2	peu Faibles	3
3	Moyens	4
4	Peu Elevés	5
5	Très Elevés	12

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
----------	------------	--	--	--	--

	1	2	3	4	5
1	,83	-,10	-,01	-1,61	-,08
2	-,40	1,00	-,09	-,15	-,28
3	,33	,83	-,60	-,36	,11
4	-,10	-,41	-,59	-,36	,26
5	-,11	-,34	,47	,58	-,07

=====
 Variable: QINFCNC La qualité des informations sur les conc

Category	Marginal Frequency
----------	--------------------

1	Sans importance pour	5
2	Peu fiables	6
3	De quantité et de qu	4
4	Précises sur quelque	6
5	Très précises	5

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
----------	------------	--	--	--	--

	1	2	3	4	5
1	,82	-,39	-,22	-,47	,40
2	-,58	,29	,68	-,67	,05
3	,41	-,41	-,52	-,48	-,83
4	-,15	,04	,06	,81	-,04
5	-,28	,32	-,27	,69	,26

=====
 Variable: PRISRISK La fréquence de prise de risque (signifi

Category	Marginal Frequency
----------	--------------------

1	Très Rarement	16
2	Rarement	2

4	Souvent	2
5	Très Souvent	6
Missing:		0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,13	,27	-,17	,35	,02
2	-,68	,57	2,09	-1,06	-,56
4	,92	-,65	,07	-,46	-,67
5	-,42	-,70	-,26	-,43	,36

=====

Variable: DCDQCD La centralisation des décisions au nivea

Category		Marginal Frequency

1	Pas du tout	4
5	Tout à fait	22
Missing:		0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,02	-,54	-,26	,72	-,25
5	,00	,10	,05	-,13	,05

=====

Variable: DGPNCINT La direction générale accorde une import

Category		Marginal Frequency

1	Pas du tout	11
3	Dans certaines situa	3
5	Tout à fait	12
Missing:		0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,11	-,14	,30	-,35	-,09
3	,06	2,02	-,69	-,36	-,06
5	,09	-,37	-,10	,41	,10

=====

Variable: DGPNAEXT La direction générale accorde une import

Category		Marginal Frequency
1	Pas du tout	1
3	Dans certaines situa	1
5	Tout à fait	24
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-1,05	-,70	1,02	,03	,41
3	2,15	,55	1,31	3,20	,37
5	-,05	,01	-,10	-,13	-,03

Variable: RENFINCE La rentabilité financière de l'activité

Category		Marginal Frequency
2	Faible	12
4	Elevée	2
5	Très élevée	12
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
2	,26	-,24	-,13	-,05	-,07
4	,61	1,60	-1,08	-,56	1,50
5	-,36	-,03	,31	,14	-,18

Variable: CLIENCHG Importance des principaux clients dans l

Category		Marginal Frequency
1	Très faible	8
5	Très fort	18
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,42	,04	,50	-,25	-,12
5	,18	-,02	-,22	,11	,05

Variable: CONCCHG Importance des principaux concurrents da

Category		Marginal Frequency
1	Très faible	12
3	Moyen	2
5	Très fort	12
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,48	-,17	,24	-,08	-,01
3	-,80	-1,22	-,72	,05	1,06
5	,62	,37	-,12	,07	-,16

Variable: FOURCHG Importance des principaux fournisseurs d

Category		Marginal Frequency
1	Très faible	12
3	Moyen	5
5	Très fort	9
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,20	,23	-,40	-,44	-,37
3	-,60	-,37	-,18	,62	,22
5	,06	-,10	,63	,24	,37

Variable: FINANCHG Importance des principaux financiers dan

Category		Marginal Frequency
1	Très faible	12
3	Moyen	2
5	Très fort	12
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,51	,30	-,16	-,05	-,49

3	-1,21	-,54	,21	,52	,17
5	-,30	-,21	,12	-,04	,46

=====
 Variable: EQUIPCHG Importance de l'équipe dirigeante dans l

Category	Marginal Frequency
1 Très faible	15
3 Moyen	1
5 Très fort	10

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,05	-,06	,02	-,27	,54
3	2,15	,55	1,31	3,20	,37
5	-,28	,04	-,16	,09	-,85

=====
 Variable: FREQ_CL Fréquences des contactes/Clients

Category	Marginal Frequency
1 Rarement	7
2 Occasionnellement	7
3 Fréquemment	12

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,31	-,20	1,10	,33	,21
2	-,80	,16	-,30	,24	-,64
3	,29	,02	-,47	-,33	,25

=====
 Variable: DURFO_C Durabilité des relations /fournisseurs (

Category	Marginal Frequency
1 0-10 ans	9
2 11-15 ans	8
3 16 ans et plus	9

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,33	,15	-,40	,02	,17
2	,89	-,40	-,03	,19	-,71
3	-,46	,21	,42	-,18	,47

Variable: PERC_CD La perception du nombre de concurrents d

Category	Marginal Frequency
1 Très Faible	7
2 Peu Faible	4
3 Moyen	1
5 Très Elevé	14

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,35	,25	-,08	,43	,21
2	-,54	,94	,95	,05	-,45
3	-,27	-1,31	-1,33	-,09	1,76
5	,00	-,30	-,14	-,22	-,10

Variable: DURCO_C Durabilité partenariat/Concurrent (class

Category	Marginal Frequency
1 < 1 an	7
2 1-6 ans	11
3 Plus de 6 ans	8

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,41	,28	,14	,04	-,80
2	,00	-,46	-,29	-,27	,32
3	,36	,39	,27	,34	,26

Variable: PARITE Le degré de parité informationnelle

Category	Marginal Frequency
1 Très faible	19

2	Peu faible	2
3	Moyen	2
4	Peu élevé	2
5	Très élevé	1

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,08	-,12	-,03	,11	,23
2	-1,09	1,61	-,20	-,11	-1,78
3	-,46	,25	-,54	-,04	-,32
4	,79	-1,04	-,96	-,23	-,27
5	-,03	,57	4,02	-1,36	,34

Variable: CHGSTGCT Changements spontannés de stratégie

Category	Marginal Frequency
1 Très rarement	17
2 Rarement	3
3 Quelques fois	1
4 Souvent	3
5 Très souvent	2

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,35	-,16	-,15	-,06	,10
2	-,92	,35	-,31	,49	-,36
3	1,29	2,90	-1,20	-,20	1,80
4	1,85	-,35	,11	,96	-,82
5	,95	-,07	2,16	-1,57	,04

Variable: RAPORT_F Importance (perçue) du temps consacré pa

Category	Marginal Frequency
1 Très peu important	14
2 Moyen	4
3 Très important	8

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5

1	-,35	-,36	-,16	-,01	-,34
2	,27	1,06	1,14	,64	-,35
3	,47	,11	-,28	-,31	,76

=====
 Variable: ANDGEN_C Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise

Category		Marginal Frequency
1	12 ans et moins	8
2	De 13 à 16 ans	11
3	Plus de 16 ans	7
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,90	-,10	-,45	-,46	-,21
2	-,35	,10	-,04	,57	-,15
3	-,48	-,04	,58	-,38	,48

=====
 Variable: FORMAT_C

Category		Marginal Frequency
1	Technique	12
2	Générale	12
3	Professionnelle	2
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,46	-,44	-,21	,36	-,06
2	,58	,16	,31	-,38	,28
3	-,72	1,66	-,62	,14	-1,30

=====
 Variable: FONCT_CL % de temps consacré par la DG aux parten

Category		Marginal Frequency
1	Jusqu'à 33 % de son	11
2	33-66 % de son temps	8
3	Plus de 66 % de son	7
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,29	-,54	-,17	-,23	,11
2	-,26	,59	-,25	-,10	,35
3	,75	,18	,55	,48	-,58

Variable: ANDGC_C Ancienneté du répondant comme dirigeant

Category		Marginal Frequency
1	0-13 ans	8
2	14-21 ans	10
3	Plus de 21 ans	8
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,35	-,55	-,17	,18	-,37
2	,57	,33	,33	-,33	,55
3	-,36	,13	-,24	,23	-,32

Variable: DECISU_C Pourcentage de décisions menées à terme

Category		Marginal Frequency
1	Moins de la moitié	3
2	Plus de la moitié	23
	Missing:	0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	-,80	,15	1,73	-,69	-,24
2	,10	-,02	-,23	,09	,03

Variable: FPERS_C Fréquence de persistance (classe)

Category		Marginal Frequency
1	Très peu persistant	6
2	Moyen	1
3	Très persistant	19

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	1,46	,29	,58	-,08	-,10
2	-1,34	-1,13	-,11	,19	,37
3	-,39	-,03	-,18	,01	,01

Variable: ARGUM_C Argument face à l'échec

Category		Marginal Frequency
1	Imperfection de la d	13
2	Chance & Hasard	13
3		0

Missing: 0

Category Quantifications

Category	Dimensions				
	1	2	3	4	5
1	,30	,15	-,18	,06	,13
2	-,30	-,15	,18	-,06	-,13

2 - Analyse discriminante

```
DISCRIMINANT
/GROUPS=strucdec(1 4)
/VARIABLES=dcxifext turbenve fpsyinfo sysinfdp sysinftrt mfcinfcl
mfcinfo
qinfconc nbrconcd prisrisk dcdqcd dgpnclnt dgpnact renfince
clienchg
concchg fourchg financhg equipchg freq_cl durfo_c perc_cd durco_c
parite
chgstgct raport_f andgen_c format_c fonct_cl andgc_c decisu_c
fpers_c
argum_c perconc
/ANALYSIS ALL
/SAVE=CLASS
/PRIORS EQUAL
/STATISTICS=MEAN STDDEV CORR COV GCOV TCOV TABLE
/CLASSIFY=NONMISSING POOLED .
```

Résultat :

----- DISCRIMINANT ANALYSIS -----

Following variables will be created upon successful completion of the procedure:

Name	Label
------	-------

DIS_1 --- Predicted group for analysis 1

On groups defined by STRUCDEC Le niveau de structuration des décisions

26 (Unweighted) cases were processed.
 0 of these were excluded from the analysis.
 26 (Unweighted) cases will be used in the analysis.

Number of cases by group

STRUCDEC	Number of cases		Label
	Unweighted	Weighted	
1	11	11,0	Très peu structurées
2	10	10,0	Peu structurées
3	1	1,0	Relativement structu
4	4	4,0	Assez structurées
Total	26	26,0	

Group means

STRUCDEC	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
1	2,45455	3,36364	2,09091	1,54545
2	3,60000	3,10000	3,40000	3,00000
3	5,00000	5,00000	3,00000	1,00000
4	4,50000	3,50000	4,50000	4,50000
Total	3,30769	3,34615	3,00000	2,53846

STRUCDEC	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
1	1,18182	3,00000	4,00000	3,00000
2	1,80000	3,40000	4,10000	3,30000
3	1,00000	2,00000	2,00000	1,00000
4	3,50000	3,50000	3,25000	2,75000
Total	1,76923	3,19231	3,84615	3,00000

STRUCDEC	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
1	89,81818	2,54545	4,63636	3,18182
2	40,50000	2,20000	4,20000	3,40000
3	3,00000	1,00000	5,00000	1,00000
4	173,50000	1,75000	4,00000	2,50000
Total	80,38462	2,23077	4,38462	3,07692

STRUCDEC	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
1	4,45455	3,27273	3,90909	3,00000
2	5,00000	3,80000	3,80000	2,40000
3	5,00000	5,00000	1,00000	1,00000
4	5,00000	3,25000	4,00000	5,00000
Total	4,76923	3,53846	3,76923	3,00000

STRUCDEC	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
1	2,81818	2,81818	3,00000	1,90909
2	3,20000	3,80000	2,60000	2,30000
3	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000
4	2,00000	1,00000	2,00000	2,50000
Total	2,76923	3,00000	2,61538	2,19231

STRUCDEC	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
1	2,09091	3,18182	1,81818	1,54545
2	2,00000	3,20000	2,10000	1,80000
3	1,00000	5,00000	2,00000	1,00000

4	2,00000	4,00000	2,50000	1,50000
Total	2,00000	3,38462	2,03846	1,61538
STRUCDEC	CHGSTGCT	RAPORT_F	ANDGEN_C	FORMAT_C
1	1,81818	1,72727	2,18182	1,63636
2	1,40000	1,60000	2,00000	1,60000
3	1,00000	1,00000	1,00000	2,00000
4	3,25000	2,50000	1,50000	1,50000
Total	1,84615	1,76923	1,96154	1,61538
STRUCDEC	FONCT_CL	ANDGC_C	DECISU_C	FPERS_C
1	2,00000	1,90909	2,45455	2,54545
2	1,70000	2,00000	3,00000	2,80000
3	1,00000	1,00000	3,00000	3,00000
4	2,00000	2,50000	3,00000	1,50000
Total	1,84615	2,00000	2,76923	2,50000
STRUCDEC	ARGUM_C	PERCONC		
1	1,72727	3,54545		
2	1,40000	3,70000		
3	1,00000	1,00000		
4	1,25000	3,25000		
Total	1,50000	3,46154		
Group standard deviations				
STRUCDEC	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
1	1,36848	1,96330	1,37510	1,29334
2	1,83787	2,02485	1,42984	1,88562
3	Insufficient data for standard deviations			
4	1,00000	1,91485	,57735	1,00000
Total	1,66779	1,89615	1,52315	1,81617
STRUCDEC	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
1	,60302	1,61245	1,41421	1,41421
2	1,68655	1,89737	1,10050	1,25167
3	Insufficient data for standard deviations			
4	1,91485	1,91485	1,70783	2,06155
Total	1,50486	1,69751	1,34736	1,44222
STRUCDEC	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
1	111,36231	1,80907	1,20605	1,88776
2	35,77786	1,93218	1,68655	2,06559
3	Insufficient data for standard deviations			
4	237,60121	1,50000	2,00000	1,91485
Total	120,40866	1,75060	1,47179	1,91673
STRUCDEC	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
1	1,29334	1,48936	1,86840	2,00000
2	,00000	1,54919	1,93218	1,89737
3	Insufficient data for standard deviations			
4	,00000	1,50000	2,00000	,00000
Total	,86291	1,47596	1,88271	1,95959
STRUCDEC	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
1	1,88776	1,88776	2,00000	,83121
2	1,75119	1,93218	2,06559	,82327
3	Insufficient data for standard deviations			
4	2,00000	,00000	2,00000	1,00000

Total	1,81786	1,95959	1,96116	,84943
STRUCDEC	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
1	,94388	1,77866	,87386	1,21356
2	,81650	1,98886	,73786	1,31656
3	Insufficient data for standard deviations			
4	,81650	2,00000	,57735	1,00000
Total	,84853	1,83471	,77360	1,16883
STRUCDEC	CHGSTGCT	RAPORT_F	ANDGEN_C	FORMAT_C
1	1,40130	,78625	,75076	,67420
2	,96609	,96609	,66667	,69921
3	Insufficient data for standard deviations			
4	1,70783	1,00000	1,00000	,57735
Total	1,37673	,90808	,77360	,63730
STRUCDEC	FONCT_CL	ANDGC_C	DECISU_C	FPERS_C
1	,89443	,83121	,93420	,82020
2	,82327	,81650	,00000	,63246
3	Insufficient data for standard deviations			
4	,81650	,57735	,00000	1,00000
Total	,83390	,80000	,65163	,86023
STRUCDEC	ARGUM_C	PERCONC		
1	,46710	1,86353		
2	,51640	1,56702		
3	Insufficient data for standard deviations			
4	,50000	2,06155		
Total	,50990	1,74885		

Pooled within-groups covariance matrix with 22 degrees of freedom

	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
DCXIFEXT	2,3694			
TURBENVE	,9355	3,9293		
FPSYINFO	,7793	,9653	1,7413	
SYSINFDP	1,2851	,9463	1,3843	2,3512
SYSINFRT	,7860	,6124	,1645	,9050
MFCINFCL	-,4727	,3909	-,4818	-,6818
MFCINFFO	,1773	1,2000	,6409	,3864
QINFCONC	-,2409	9,0909091E-03	,1500	-,3864
NBRCONCD	17,2686	5,7831	-46,8099	-10,1777
PRISRISK	,2988	,8690	,2343	,4649
DCDQCD	,2099	-,5339	,2529	,7355
DGPNCINT	,8950	,0851	,5099	,2686
DGPNAEXT	-,1488	-,4463	,1157	-,2149
RENFINCE	-,5756	-,1087	,0467	-,5062
CLIENCHG	,8479	,3438	-,3686	,9339
CONCCHG	,8000	-,6091	,2909	,7273
FOURCHG	-,2860	1,2967	-,2099	-,0413
FINANCHG	-,9950	,2694	,1355	-,4959
EQUPOCHG	-,1636	-,5273	-,0182	-,4545
FREQ_CL	,1661	-,9062	-,2322	-,3843
DURFO_C	-,6570	,2562	,0413	-,0248
PERC_CD	,0405	,0488	-1,1355	-,4132
DURCO_C	-,1223	,0285	,0810	,1860
PARITE	-,0694	-,5901	,5570	,4421
CHGSTGCT	,3640	,6740	,4583	1,0723
RAPORT_F	,0802	-,2050	,2669	,3926
ANDGEN_C	-,1777	-,1240	,0826	-,1860

	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
FORMAT_C	-,1719	-,4157	-,2289	,0537
FONCT_CL	,1727	,1500	,3273	,3636
ANDGC_C	,1116	-,1653	-,1777	-,2934
DECISU_C	,2149	-,0826	-,0661	-,0331
FPERS_C	-,1603	-,3174	-,3066	-,7397
ARGUM_C	-,0698	,4632	-,0376	-,0847
PERCONC	,4351	-,4264	-,4021	,0558
	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFO	QINFCONC
SYSINFRT	1,8289			
MFCINFCL	-1,1909	3,1545		
MFCINFO	-,2409	1,2773	1,8023	
QINFCONC	-,4500	1,1045	,6795	2,1295
NBRCONCD	18,9711	-39,5909	-69,2727	-56,6818
PRISRISK	,3550	,3500	-,5432	-,2205
DCDQCD	,0512	-1,2182	-,6455	-,6636
DGPNCINT	,2471	,5182	1,0045	1,3773
DGPNAEXT	-,1322	-,2727	-,2727	-,2727
RENFINCE	-,6112	,4682	,5432	,9023
CLIENCHG	,2628	,6727	-,2636	-,2455
CONCCHG	,4000	-1,3455	-,7000	-,3727
FOURCHG	-,3289	,4182	,7636	-,3455
FINANCHG	-1,1835	1,3091	,6000	,0727
EQUPOCHG	,4182	-,1091	,1545	1,1909
FREQ_CL	,0355	-,0545	-,3091	-,0636
DURFO_C	,0826	-,0909	-,0455	,1818
PERC_CD	-,1802	,6000	,2636	-1,1182
DURCO_C	-,0653	,1636	,1545	-,1273
PARITE	-,0223	-,2818	,2591	-,0409
CHGSTGCT	1,0302	-,9591	,1068	-,3614
RAPORT_F	,0339	-,4727	-,2318	-,3773
ANDGEN_C	-,6074	,0909	,0227	,1591
FORMAT_C	,2240	-,5636	-,4591	-,1955
FONCT_CL	,2000	-,4455	,1500	,0409
ANDGC_C	-,2190	,0909	,2045	-,0682
DECISU_C	,0496	,0000	-,1818	,0909
FPERS_C	-,6587	,5364	-,1500	,1864
ARGUM_C	,0384	,3136	,0614	,0477
PERCONC	,5822	-,7409	-,6795	-,8114
	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
NBRCONCD	13859,0517			
PRISRISK	124,6178	3,3217		
DCDQCD	35,8760	,3083	2,3702	
DGPNCINT	-25,0289	-,1087	-,6397	3,8653
DGPNAEXT	-6,1405	-,3058	-,0992	-,4959
RENFINCE	-47,5434	-,9085	,0223	,3979
CLIENCHG	45,9008	,5430	-,0893	-,1372
	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
CONCCHG	7,0455	-,3091	,1455	,2909
FOURCHG	-31,7893	-,7413	-,5058	-,6562
FINANCHG	-15,1074	,3405	-,8331	,4165
EQUPOCHG	-12,7273	-,3727	-,3273	1,2545
FREQ_CL	-9,9401	,0202	-,1802	,1810
DURFO_C	6,7355	,4752	,0165	-,3719
PERC_CD	109,2893	,0231	,2876	-,2347
DURCO_C	-20,4483	-,3004	-,0876	-,2289
PARITE	-9,7686	-,1533	,4810	-,0587
CHGSTGCT	11,3244	-,2481	-,0240	-,3971
RAPORT_F	-16,7521	-,4120	,2595	,0521
ANDGEN_C	10,4256	,0640	,3058	-,0620
FORMAT_C	5,1033	-,1599	,4248	-,0306
FONCT_CL	-43,7045	-,7455	-,2909	,2364
ANDGC_C	-15,5992	-,1798	-,1074	-,1281
DECISU_C	-,9587	-,1240	-,0992	,2314
FPERS_C	3,0950	,1194	-,0645	,2140
ARGUM_C	-,5475	,2767	-,2223	-,0252

PERCONC	88,0950	1,1626	,2174	,2095
	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
DGPNAEXT	,7603			
RENFINCE	-,1983	2,2969		
CLIENCHG	-,2975	-,8240	3,6595	
CONCCHG	,1818	-,7818	1,1273	3,2909
FOURCHG	-,5950	-,1843	,1917	-,1273
FINANCHG	-,2314	,4612	-,0264	-,8727
EQUPOCHG	,3636	,4636	-1,4909	,2545
FREQ_CL	,2479	-,1194	,0231	,3545
DURFO_C	-,1570	,3512	-,3140	-,2727
PERC_CD	-,1322	-,3702	1,1174	-,4909
DURCO_C	,0413	-,1707	,2281	-,4273
PARITE	,1488	,2483	-,4479	-,0545
CHGSTGCT	-,0496	,0498	,3463	,2909
RAPORT_F	,1074	-,1128	,0876	,3455
ANDGEN_C	-,1322	,3616	-,5372	-,0909
FORMAT_C	-,0992	-.9,5041322E-03	,2198	,2545
FONCT_CL	,0909	,0182	,2000	,9182
ANDGC_C	-,2066	,2169	,0413	-,0909
DECISU_C	,2149	-,1983	,4298	,5455
FPERS_C	,0579	,0665	-,2661	-,2364
ARGUM_C	,0165	,1986	,1149	-,3455
PERCONC	,0579	-1,4312	1,2702	,8273
	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
FOURCHG	3,4198			
FINANCHG	1,1835	3,1471		
EQUPOCHG	-2,1455	-2,0364	4,1091	
FREQ_CL	-,4901	-,2083	,0545	,7277
DURFO_C	,2810	,2810	-,0909	-,1777
PERC_CD	,5438	-,1471	-,3273	-,0645
DURCO_C	,4289	,1289	-,4364	-,0674
PARITE	-,0231	,1223	,0545	,0521
CHGSTGCT	,6289	-,2529	-,5182	-,3128
RAPORT_F	,3752	,3934	-,8000	-,0488
ANDGEN_C	,4711	,2893	-,0909	-,0826
FORMAT_C	3,3057851E-03	-,0694	-,1636	-,0529
FONCT_CL	,3909	-,0727	,1273	-4,5454545E-03
ANDGC_C	,2645	,2645	-,3636	,0413
DECISU_C	-,2314	-,2314	,1818	,1570
FPERS_C	-,3868	,2132	,3273	,1430
ARGUM_C	-,0157	,1025	,0273	1,2396694E-03
PERCONC	-,6050	-,1140	-1,0091	,5884
	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
DURFO_C	,7686			
PERC_CD	-,5537	3,6017		
DURCO_C	,0537	-,0380	,6153	
PARITE	-,1612	,2868	,0132	1,5149
CHGSTGCT	,1901	-,1107	,2153	,6087
RAPORT_F	-,0785	-,3479	,0388	-,0529
ANDGEN_C	,1281	,0744	-,0744	,2686
FORMAT_C	,0165	,0240	,0306	,1537
FONCT_CL	-,0909	-,2455	-,0318	,2909
ANDGC_C	4,1322314E-03	-,2190	,1281	-,1116
DECISU_C	-,0661	-,2231	,0413	-,3058
FPERS_C	-,2066	,1504	-,1686	-,3033
ARGUM_C	,1033	,0793	,0252	-,1393
PERCONC	-,3430	,9322	-,3231	-,4260
	CHGSTGCT	RAPORT_F	ANDGEN_C	FORMAT_C
CHGSTGCT	1,6721			
RAPORT_F	,1616	,7992		
ANDGEN_C	-,2335	,0248	,5744	
FORMAT_C	,2442	,1050	-,0579	,4521
FONCT_CL	,4636	,1273	-,0455	,1727
ANDGC_C	-,1674	-,1033	,0992	,1653
DECISU_C	-,1405	,1074	-,1322	-8,2644628E-03
FPERS_C	-,9368	-,0983	,1777	-,1190
ARGUM_C	-,0180	-,0781	-,0434	-,0450
PERCONC	-,1800	,1335	-,5269	,0219

	FONCT_CL	ANDGC_C	DECISU_C	FPERS_C
FONCT_CL	,7318			
ANDGC_C	,0455	,6322		
DECISU_C	,0909	-,0248	,3967	
FPERS_C	-,2545	,1612	,0579	,6058
ARGUM_C	-,0364	,0103	,0165	,0426
PERCONC	-,3136	-,5434	,0579	-,0169
	ARGUM_C	PERCONC		
ARGUM_C	,2424			
PERCONC	-,1552	3,1626		

Pooled within-groups correlation matrix

	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP	SYSINFRT	MFCINFCL
DCXIFEXT	1,00000					
TURBENVE	,30661	1,00000				
FPSYINFO	,38368	,36903	1,00000			
SYSINFDP	,54447	,31132	,68413	1,00000		
SYSINFRT	,37755	,22844	,09216	,43640	1,00000	
MFCINFCL	-,17291	,11103	-,20558	-,25035	-,49581	1,00000
MFCINFFO	,08578	,45093	,36178	,18769	-,13269	,53568
QINFCONC	-,10725	,00314	,07789	-,17267	-,22802	,42616
NBRCONCD	,09529	,02478	-,30132	-,05638	,11916	-,18935
PRISRISK	,10649	,24054	,09742	,16634	,14401	,10812
DCDQCD	,08858	-,17494	,12448	,31157	,02461	-,44550
DGPNCINT	,29575	,02184	,19655	,08910	,09294	,14840
DGPNAEXT	-,11083	-,25819	,10055	-,16071	-,11213	-,17610
RENFINCE	-,24674	-,03618	,02335	-,21782	-,29818	,17393
CLIENCHG	,28796	,09066	-,14602	,31837	,10159	,19800
CONCCHG	,28649	-,16938	,12152	,26145	,16304	-,41758
FOURCHG	-,10045	,35373	-,08602	-,01457	-,13152	,12732
FINANCHG	-,36439	,07662	,05790	-,18229	-,49329	,41548
EQUPOCHG	-,05244	-,13122	-,00680	-,14624	,15254	-,03030
FREQ_CL	,12651	-,53591	-,20630	-,29380	,03080	-,03600
DURFO_C	-,48687	,14742	,03572	-,01844	,06971	-,05838
PERC_CD	,01386	,01296	-,45343	-,14200	-,07020	,17800
DURCO_C	-,10130	,01834	,07825	,15460	-,06155	,11746
PARITE	-,03664	-,24186	,34296	,23428	-,01341	-,12892
CHGSTGCT	,18290	,26293	,26856	,54081	,58908	-,41760
RAPORT_F	,05826	-,11566	,22629	,28638	,02803	-,29773
ANDGEN_C	-,15231	-,08252	,08264	-,16001	-,59266	,06754
FORMAT_C	-,16609	-,31190	-,25802	,05210	,24631	-,47199
FONCT_CL	,13117	,08846	,28991	,27722	,17287	-,29318
ANDGC_C	,09116	-,10487	-,16935	-,24063	-,20367	,06437
DECISU_C	,22164	-,06620	-,07955	-,03423	,05822	,00000
FPERS_C	-,13382	-,20570	-,29853	-,61977	-,62577	,38800
ARGUM_C	-,09216	,47468	-,05788	-,11222	,05772	,35870
	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP	SYSINFRT	MFCINFCL
PERCONC	,15895	-,12097	-,17133	,02046	,24209	-,23457
	MFCINFFO	QINFCONC	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
MFCINFFO	1,00000					
QINFCONC	,34687	1,00000				
NBRCONCD	-,43831	-,32994	1,00000			
PRISRISK	-,22200	-,08289	,58081	1,00000		
DCDQCD	-,31229	-,29539	,19794	,10986	1,00000	
DGPNCINT	,38060	,48005	-,10814	-,03033	-,21133	1,00000
DGPNAEXT	-,23298	-,21433	-,05982	-,19241	-,07388	-,28925
RENFINCE	,26697	,40797	-,26647	-,32890	,00956	,13355
CLIENCHG	-,10266	-,08793	,20382	,15574	-,03031	-,03648
CONCCHG	-,28743	-,14080	,03299	-,09349	,05208	,08157
FOURCHG	,30759	-,12801	-,14602	-,21995	-,17765	-,18049
FINANCHG	,25193	,02809	-,07234	,10531	-,30502	,11943
EQUPOCHG	,05679	,40259	-,05333	-,10089	-,10487	,31479
FREQ_CL	-,26990	-,05112	-,09898	,01302	-,13718	,10792
DURFO_C	-,03862	,14212	,06526	,29741	,01225	-,21577
PERC_CD	,10348	-,40376	,48917	,00669	,09843	-,06291

DURCO_C	,14676	-,11119	-,22144	-,21014	-,07254	-,14844
PARITE	,15680	-,02278	-,06742	-,06834	,25384	-,02425
CHGSTGCT	,06153	-,19150	,07439	-,10529	-,01204	-,15620
RAPORT_F	-,19316	-,28920	-,15918	-,25286	,18855	,02962
ANDGEN_C	,02234	,14385	,11685	,04637	,26207	-,04160
FORMAT_C	-,50861	-,19921	,06447	-,13050	,41037	-,02313
FONCT_CL	,13061	,03277	-,43397	-,47812	-,22088	,14054
ANDGC_C	-,19162	-,05876	-,16665	-,12404	-,08777	-,08194
DECISU_C	-,21503	,09891	-,01293	-,10799	-,10228	-,18688
FPERS_C	-,14356	,16408	,03378	,08419	-,05380	,13988
ARGUM_C	,09285	,06643	-,00945	,30834	-,29332	-,02604
PERCONC	-,28463	-,31264	,42079	,35870	,07939	,05992

	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG	FOURCHG	FINANCHG
--	----------	----------	----------	---------	---------	----------

DGPNAEXT	1,00000					
RENFINCE	-,15009	1,00000				
CLIENCHG	-,17836	-,28420	1,00000			
CONCCHG	,11494	-,28437	,32483	1,00000		
FOURCHG	-,36901	-,06576	,05420	-,03794	1,00000	
FINANCHG	-,14959	,17152	-,00779	-,27118	,36074	1,00000
EQUPOCHG	,20573	,15092	-,38447	,06922	-,57233	-,56627
FREQ_CL	,33332	-,09237	,01418	,22911	-,31067	-,13762
DURFO_C	-,20541	,26435	-,18726	-,17148	,17332	,18067
PERC_CD	-,07991	-,12873	,30777	-,14259	,15495	-,04369
DURCO_C	,06041	-,14356	,15201	-,30027	,29569	,09265
PARITE	,13861	,13314	-,19025	-,02443	-,01017	,05602
CHGSTGCT	-,04398	,02541	,13999	,12401	,26301	-,11024
RAPORT_F	,13783	-,08326	,05123	,21302	,22696	,24805
ANDGEN_C	-,20009	,31479	-,37052	-,06612	,33611	,21514

	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG	FOURCHG	FINANCHG
--	----------	----------	----------	---------	---------	----------

FORMAT_C	-,16916	-,00933	,17092	,20869	,00266	-,05820
FONCT_CL	,12187	,01402	,12221	,59166	,24710	-,04792
ANDGC_C	-,29800	,18003	,02717	-,06302	,17986	,18749
DECISU_C	,39125	-,20779	,35668	,47739	-,19867	-,20710
FPERS_C	,08524	,05640	-,17873	-,16740	-,26872	,15443
ARGUM_C	,03850	,26612	,12198	-,38682	-,01725	,11734
PERCONC	,03731	-,53101	,37338	,25643	-,18395	-,03615

	EQUPOCHG	FREQ_CL	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
--	----------	---------	---------	---------	---------	--------

EQUPOCHG	1,00000					
FREQ_CL	,03154	1,00000				
DURFO_C	-,05115	-,23759	1,00000			
PERC_CD	-,08507	-,03982	-,33280	1,00000		
DURCO_C	-,27443	-,10066	,07812	-,02554	1,00000	
PARITE	,02186	,04959	-,14935	,12277	,01370	1,00000
CHGSTGCT	-,19769	-,28358	,16767	-,04513	,21225	,38244
RAPORT_F	-,44147	-,06394	-,10018	-,20508	,05539	-,04807
ANDGEN_C	-,05917	-,12783	,19280	,05171	-,12512	,28795
FORMAT_C	-,12006	-,09222	,02804	,01878	,05798	,18575
FONCT_CL	,07339	-,00623	-,12122	-,15119	-,04742	,27629
ANDGC_C	-,22561	,06092	,00593	-,14513	,20538	-,11400
DECISU_C	,14241	,29226	-,11974	-,18668	,08364	-,39446
FPERS_C	,20743	,21534	-,30279	,10183	-,27615	-,31662
ARGUM_C	,02733	,00295	,23936	,08492	,06528	-,22983
PERCONC	-,27992	,38788	-,21998	,27622	-,23165	-,19464

	CHGSTGCT	RAPORT_F	ANDGEN_C	FORMAT_C	FONCT_CL	ANDGC_C
--	----------	----------	----------	----------	----------	---------

CHGSTGCT	1,00000					
RAPORT_F	,13977	1,00000				
ANDGEN_C	-,23823	,03659	1,00000			
FORMAT_C	,28089	,17462	-,11353	1,00000		
FONCT_CL	,41913	,16642	-,07011	,30030	1,00000	
ANDGC_C	-,16277	-,14533	,16457	,30918	,06682	1,00000
DECISU_C	-,17251	,19081	-,27702	-,01952	,16872	-,04951
FPERS_C	-,93078	-,14135	,30123	-,22741	-,38230	,26041
ARGUM_C	-,02824	-,17746	-,11629	-,13608	-,08635	,02639
PERCONC	-,07826	,08395	-,39091	,01832	-,20616	-,38428

	DECISU_C	FPERS_C	ARGUM_C	PERCONC
--	----------	---------	---------	---------

DECISU_C	1,00000				
FPERS_C	,11801	1,00000			
ARGUM_C	,05331	,11108	1,00000		
PERCONC	,05165	-,01224	-,17723	1,00000	

Covariance matrix for group 1, Très peu structurées

	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
DCXIFEXT	1,8727			
TURBENVE	-,1818	3,8545		
FPSYINFO	,0545	1,5636	1,8909	
SYSINFDP	,7273	,9818	,9455	1,6727
SYSINFRT	,5091	,3273	,1818	,6909
MFCINFCL	-,9000	,8000	-1,0000	-,8000
MFCINFFO	-,4000	2,2000	,8000	,6000
QINFCONC	,0000	1,4000	,4000	,2000
NBRCONCD	-32,9091	-59,5273	-92,3818	-50,8909
PRISRISK	-1,1727	,7818	-,8545	-,7273
DCDQCD	,5818	-,6545	-,3636	,2182
DGPNCINT	-,0909	,7273	-,2182	,2909
DGPNAEXT	-,3273	-,9818	,2545	-,4727
RENFINCE	-,6364	,2909	,2727	-,1636
CLIENCHG	,9455	-,3636	-1,0909	-,1455
CONCCHG	1,4000	-,4000	,0000	,4000
FOURCHG	,4909	2,8727	1,0182	1,3091
FINANCHG	-1,7091	1,6727	,6182	-,2909
EQUPOCHG	-,4000	-1,2000	-,4000	-,4000
FREQ_CL	,1455	-1,1636	-,4909	-,5455
DURFO_C	-,5455	1,1636	,2909	,1455
PERC_CD	-,7909	-1,4727	-1,8182	-1,1091
DURCO_C	,2909	,0727	,4182	,7091
PARITE	-,5727	,1818	,9455	,4727
CHGSTGCT	,1909	1,0727	1,2182	1,5091
RAPORT_F	,2364	-,0909	,3273	,1636
ANDGEN_C	-,0909	,3273	,1818	,0909
FORMAT_C	,0818	-,4545	-,1636	,2182
FONCT_CL	,2000	,4000	,8000	,6000
ANDGC_C	,5455	-,3636	-,0909	,0545
DECISU_C	,4727	-,1818	-,1455	-,0727
FPERS_C	-,1727	-,8182	-,6545	-,9273
ARGUM_C	-,4636	,1091	-,0727	-,2364
PERCONC	-,1727	-1,0182	-1,2545	-1,1273

	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
SYSINFRT	,3636			
MFCINFCL	-,2000	2,6000		
MFCINFFO	,2000	1,1000	2,0000	
QINFCONC	,2000	,7000	,6000	2,0000
NBRCONCD	-16,9636	4,9000	-70,3000	-57,4000
PRISRISK	-,3091	1,2000	,0000	,0000
DCDQCD	,0727	-,8000	-,4000	-,8000
DGPNCINT	,3636	1,2000	,6000	1,6000

	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
DGPNAEXT	-,2909	-,6000	-,6000	-,6000
RENFINCE	-,2545	,2000	,3000	,5000
CLIENCHG	,2182	,8000	-,8000	,0000
CONCCHG	,4000	-,8000	-1,4000	,6000
FOURCHG	,4364	,0000	1,6000	,2000
FINANCHG	-,3636	1,6000	1,6000	,2000
EQUPOCHG	,0000	-,2000	-1,0000	1,4000
FREQ_CL	-,1818	-,2000	-,8000	-,7000
DURFO_C	-,0182	,1000	,4000	,3000
PERC_CD	-,4364	,8000	-,5000	-1,5000
DURCO_C	,2364	-,6000	,1000	-,7000
PARITE	-,1091	-,8000	,2000	-,4000
CHGSTGCT	,4364	-,9000	,6000	-,1000
RAPORT_F	,0545	-,3000	,1000	,0000
ANDGEN_C	-,0364	-,5000	-,1000	,1000
FORMAT_C	,0727	-,2000	-,4000	,0000
FONCT_CL	,2000	-,6000	-,1000	,6000

ANDGC_C	,0182	- ,4000	- ,5000	- ,1000
DECISU_C	,1091	,0000	- ,4000	,2000
FPERS_C	- ,3091	,4000	- ,5000	,1000
ARGUM_C	- ,1455	,3000	,0000	,1000
PERCONC	- ,3091	,9000	- ,4000	-1,2000

	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
NBRCONCD	12401,5636			
PRISRISK	152,1091	3,2727		
DCDQCD	33,5273	- ,5818	1,4545	
DGPNCINT	-37,9636	- ,1091	- ,7273	3,5636
DGPNAEXT	-13,5091	- ,6727	- ,2182	-1,0909
RENFINCE	-49,6455	- ,6636	,5091	,7455
CLIENCHG	52,5818	1,0545	- ,4364	1,0182
CONCCHG	10,2000	,2000	- ,8000	,0000
FOURCHG	-12,8364	,5091	,7273	- ,3636
FINANCHG	-38,2364	,9091	- ,8727	1,2364
EQUPOCHG	7,0000	- ,2000	- ,8000	,8000
FREQ_CL	32,9818	,0545	- ,0364	- ,3818
DURFO_C	44,9182	1,0455	,0364	,1818
PERC_CD	150,9364	1,5909	,8727	- ,6364
DURCO_C	-7,7364	- ,3909	,3273	- ,1636
PARITE	-38,9909	- ,4273	,2182	-1,1091
CHGSTGCT	-54,0364	- ,5909	,3273	- ,5636
RAPORT_F	-49,2545	-1,1364	,2909	,4545
ANDGEN_C	30,1364	,2909	,4727	- ,2364
FORMAT_C	- ,4727	- ,1818	,2545	,2727
FONCT_CL	-51,0000	- ,5000	- ,4000	,2000
ANDGC_C	-4,4182	- ,2455	,3636	,0182
DECISU_C	-2,1091	- ,2727	- ,2182	,5091

	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
FPERS_C	21,6091	,1727	- ,1818	,2909
ARGUM_C	12,3455	,3636	- ,1091	,2545
PERCONC	106,0091	1,6727	- ,5818	- ,5091

	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
DGPNAEXT	1,6727			
RENFINCE	- ,4364	2,2182		
CLIENCHG	- ,6545	- ,8727	3,4909	
CONCCHG	,4000	-1,6000	2,4000	4,0000
FOURCHG	-1,3091	,4545	- ,2182	- ,8000
FINANCHG	- ,5091	1,2545	- ,2182	-2,0000
EQUPOCHG	,8000	- ,4000	- ,8000	1,2000
FREQ_CL	,5455	- ,5727	,6909	,6000
DURFO_C	- ,3455	,2727	- ,2909	- ,4000
PERC_CD	- ,2909	- ,1545	,2182	-1,6000
DURCO_C	,0909	- ,1455	,1818	,0000
PARITE	,3273	,7364	-1,3455	- ,8000
CHGSTGCT	- ,1091	,3545	- ,6182	,0000
RAPORT_F	,2364	,5818	- ,3273	- ,4000
ANDGEN_C	- ,2909	,4455	- ,5818	- ,4000
FORMAT_C	- ,2182	,5091	,3636	,2000
FONCT_CL	,2000	,1000	,0000	1,0000
ANDGC_C	- ,4545	,4273	,6909	,4000
DECISU_C	,4727	- ,4364	,9455	1,2000
FPERS_C	,1273	,0364	,2545	,0000
ARGUM_C	,0364	,3818	,0727	- ,2000
PERCONC	,1273	-1,8636	1,4545	,4000

	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
FOURCHG	3,5636			
FINANCHG	,7636	3,5636		
EQUPOCHG	-2,4000	-1,6000	4,0000	
FREQ_CL	-1,0182	- ,4182	,0000	,6909
DURFO_C	1,0182	,6182	- ,2000	- ,3909
PERC_CD	- ,3636	,2364	- ,8000	,5182
DURCO_C	,5636	,1636	-1,0000	,0818
PARITE	,5091	,5091	- ,4000	- ,3455
CHGSTGCT	1,5636	,1636	- ,8000	- ,6182
RAPORT_F	- ,0545	,1455	- ,2000	- ,0273

ANDGEN_C	,6364	-,1636	,0000	-,2818
FORMAT_C	-,0727	-,0727	,0000	-,0364
FONCT_CL	,0000	-,2000	,6000	-,2000
ANDGC_C	,1818	-,2182	-,6000	,0909
DECISU_C	-,5091	-,5091	,4000	,3455
FPERS_C	-1,0909	-,0909	,6000	,3545

	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
ARGUM_C	-,0545	,5455	,0000	-,0273
PERCONC	-1,0909	,1091	-,6000	1,0545

	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
DURFO_C	,8909			
PERC_CD	,1818	3,1636		
DURCO_C	,0182	-,0636	,7636	
PARITE	,1455	-,4091	,3091	1,4727
CHGSTGCT	,3182	-1,0636	,7636	1,2091
RAPORT_F	-,1727	-,4455	,2455	,0636
ANDGEN_C	,4818	,1636	-,0636	,2909
FORMAT_C	-,0636	-,0273	,1273	,2182
FONCT_CL	,0000	-1,4000	,1000	,4000
ANDGC_C	-,1909	-,0818	,0818	,0545
DECISU_C	-,1455	-,4909	,0909	-,6727
FPERS_C	-,2545	,4909	-,4909	-,5273
ARGUM_C	,2273	,1545	-,0545	,0636
PERCONC	-,3545	1,8909	-,0909	-1,1273

	CHGSTGCT	RAPORT_F	ANDGEN_C	FORMAT_C
CHGSTGCT	1,9636			
RAPORT_F	,1455	,6182		
ANDGEN_C	,2364	-,0455	,5636	
FORMAT_C	,3273	,0909	,0727	,4545
FONCT_CL	,7000	,1000	,0000	,2000
ANDGC_C	,0818	,0727	,1182	,3636
DECISU_C	-,3091	,2364	-,2909	-,0182
FPERS_C	-1,0909	-,0364	-,1091	-,0818
ARGUM_C	-,0545	,0182	,0545	,0909
PERCONC	-1,5909	-,7364	-,6091	-,5818

	FONCT_CL	ANDGC_C	DECISU_C	FPERS_C
FONCT_CL	,8000			
ANDGC_C	,1000	,6909		
DECISU_C	,2000	-,0545	,8727	
FPERS_C	-,3000	,0545	,1273	,6727
ARGUM_C	,0000	-,0273	,0364	,0636
PERCONC	-1,0000	-,2455	,1273	,6727

	ARGUM_C	PERCONC
ARGUM_C	,2182	
PERCONC	-,1364	3,4727

Covariance matrix for group 2, Peu structurées

	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
DCXIFEXT	3,3778			
TURBENVE	1,9333	4,1000		
FPSYINFO	1,9556	,9556	2,0444	
SYSINFDP	2,4444	1,1111	2,4444	3,5556
SYSINFRT	1,2444	,3556	,5333	,8889
MFCINFCL	-,2667	,1778	-,1778	-,4444
MFCINFPO	,8222	,7667	,5111	,6667
QINFCONC	-,0889	-,2556	-,4667	-,8889
NBRCONCD	40,8889	-5,3889	12,1111	21,7778
PRISRISK	1,8667	,7556	1,6889	1,7778
DCDQCD	,0889	,0889	,8000	1,7778
DGPNCINT	2,4000	,1778	1,1556	,8889
DGPNAEXT	,0000	,0000	,0000	,0000

RENFINCE	- ,5333	,1333	- ,4667	- ,6667
CLIENCHG	1,2444	1,0222	,5333	1,7778
CONCCHG	,4000	-1,0444	,7111	1,3333
FOURCHG	-1,4667	- ,6889	-1,4222	-1,7778
FINANCHG	- ,5333	-1,2000	- ,3556	- ,8889
EQUPOCHG	- ,1778	,2667	,1778	,0000
FREQ_CL	,3556	- ,5889	- ,1333	- ,2222
DURFO_C	- ,7778	- ,4444	- ,2222	- ,4444
PERC_CD	,3111	,6444	- ,5333	,4444
DURCO_C	- ,5111	,1000	- ,2667	- ,4444
PARITE	,3556	-1,5333	,2000	,8889
CHGSTGCT	,6222	- ,1556	,0444	,4444
RAPORT_F	,0444	- ,5111	,4000	,4444
ANDGEN_C	- ,4444	- ,5556	- ,1111	- ,2222
FORMAT_C	- ,4000	- ,4000	- ,3778	- ,2222
FONCT_CL	,2000	- ,0778	- ,0889	,2222
ANDGC_C	- ,4444	- ,1111	- ,3333	- ,6667
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	- ,3111	,2444	- ,1333	- ,4444
ARGUM_C	,2889	,8444	,0444	,0000
PERCONC	1,6444	,3667	,4667	,8889

	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
SYSINFRT	2,8444			
MFCINFCL	-2,1333	3,6000		
MFCINFFO	- ,0889	,8444	1,2111	
QINFCONC	- ,2667	1,6444	,5222	1,5667
NBRCONCD	7,5556	14,3333	10,6111	15,8333
PRISRISK	,7111	,3556	- ,5778	,0444
DCDQCD	,7111	-1,4222	- ,8000	-1,5111
DGPNCINT	1,4222	- ,6222	1,0667	,5333
DGPNAEXT	,0000	,0000	,0000	,0000
RENFINCE	- ,2667	,5333	,4667	,7333
CLIENCHG	- ,7111	1,4222	1,0222	- ,0444
CONCCHG	,5333	-2,4000	- ,1556	-1,5778
FOURCHG	-1,9556	,3556	- ,2444	- ,2889
FINANCHG	-2,4889	1,4222	- ,3111	- ,0444
EQUPOCHG	2,1333	- ,7111	,7111	,8000
FREQ_CL	,6222	- ,4667	- ,3667	,2333
DURFO_C	,0000	- ,1111	- ,3333	,0000
PERC_CD	- ,1778	,3556	1,0889	- ,0667
DURCO_C	- ,5333	,9556	,2111	,4111
PARITE	,6222	- ,1333	,0222	,0667
CHGSTGCT	,9778	- ,6222	,4000	,0889
RAPORT_F	- ,5333	- ,4889	- ,2889	- ,6444
ANDGEN_C	- ,8889	,4444	- ,2222	,0000
FORMAT_C	,3556	- ,8222	- ,4000	- ,5333
FONCT_CL	,2667	- ,8667	,1444	- ,5667
ANDGC_C	- ,4444	,3333	- ,2222	,0000
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	- ,7111	,5333	- ,2000	,0667
ARGUM_C	,0889	,2667	,0667	,2000
PERCONC	1,1556	-1,6444	- ,1889	- ,6778

	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
NBRCONCD	1280,0556			
PRISRISK	19,7778	3,7333		
DCDQCD	-8,4444	1,0667	2,8444	
DGPNCINT	38,6667	,3556	-1,4222	4,2667
DGPNAEXT	,0000	,0000	,0000	,0000
RENFINCE	-8,3333	-1,0667	-1,0667	- ,8000
CLIENCHG	34,0000	- ,1778	,7111	- ,3556
CONCCHG	5,8889	- ,9778	1,2444	,7111
FOURCHG	-4,5556	-2,0444	- ,7111	- ,5333
FINANCHG	5,5556	- ,1778	-1,0667	- ,3556
EQUPOCHG	-19,1111	- ,3556	- ,3556	1,0667
FREQ_CL	16,2778	,4889	- ,1778	,5333
DURFO_C	-19,4444	,0000	,0000	- ,8889
PERC_CD	23,6667	-2,0444	,1778	,3556
DURCO_C	-7,7222	- ,1333	- ,3556	- ,2667

	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
--	----------	----------	--------	----------

PARITE	29,3333	,2667	,7111	,5333
CHGSTGCT	15,3333	-,5333	-,0889	,7111
RAPORT_F	3,8889	,0889	,5333	,1778
ANDGEN_C	1,8889	,0000	,0000	-,4444
FORMAT_C	-6,6667	-,3556	,5333	-,2667
FONCT_CL	3,1667	-,9333	,1778	,3556
ANDGC_C	-13,5556	,0000	-,4444	-,4444
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	-6,5556	,2667	-,1778	-,3556
ARGUM_C	-,3333	,3556	-,0889	-,1778
PERCONC	33,6111	,4000	,6222	1,6889
	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
DGPNAEXT	,0000			
RENFINCE	,0000	2,4000		
CLIENCHG	,0000	-,2667	3,7333	
CONCCHG	,0000	-,1333	,0889	3,6000
FOURCHG	,0000	-,4000	,2667	,5778
FINANCHG	,0000	-,2667	,1778	,0889
EQUPOCHG	,0000	,8000	-1,4222	-,7111
FREQ_CL	,0000	,0667	-,4889	,2000
DURFO_C	,0000	,6667	-,8889	-,2222
PERC_CD	,0000	-,4000	2,9333	,5778
DURCO_C	,0000	-,2000	,1333	-1,0444
PARITE	,0000	-,6000	1,0667	,7556
CHGSTGCT	,0000	,5333	,5333	,7111
RAPORT_F	,0000	-,5333	-,0889	1,2889
ANDGEN_C	,0000	,0000	,0000	,2222
FORMAT_C	,0000	-,5333	-,0889	,4000
FONCT_CL	,0000	-,0667	,4889	1,1333
ANDGC_C	,0000	,0000	-,4444	-,6667
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	,0000	-,2667	-,2667	-,5778
ARGUM_C	,0000	,2000	,0889	-,6222
PERCONC	,0000	-1,0667	,4889	1,5778
	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
FOURCHG	3,0667			
FINANCHG	2,0444	3,7333		
EQUPOCHG	-2,1333	-3,2000	4,2667	
FREQ_CL	-,2889	-,0444	-,0889	,6778
DURFO_C	-,4444	,0000	,4444	,0000
PERC_CD	1,2889	-,6222	-,3556	-,5111
DURCO_C	,2000	,1333	,2667	-,3667
PARITE	-,4000	-,2667	-,0889	,4000
	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
CHGSTGCT	-,5333	-,8000	,6222	,3111
RAPORT_F	,7556	,8000	-1,0667	,0222
ANDGEN_C	,6667	,8889	-,8889	,0000
FORMAT_C	,3111	-,0889	-,1778	,0222
FONCT_CL	,5111	,0444	-,3556	-,0111
ANDGC_C	,2222	,8889	-,4444	-,1111
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	,4889	,6222	-,5333	-,1556
ARGUM_C	-,3111	-,3556	,1778	-,0222
PERCONC	,2889	-,4000	-,8000	,6556
	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
DURFO_C	,6667			
PERC_CD	-1,1111	3,9556		
DURCO_C	,0000	,2000	,5444	
PARITE	-,3333	,9333	-,2000	1,7333
CHGSTGCT	-,1111	,8000	-,3778	,6444
RAPORT_F	-,2222	-,1333	-,2889	,1333
ANDGEN_C	,0000	-,2222	,0000	,0000
FORMAT_C	,0000	,3111	-,0667	,2444
FONCT_CL	-,2222	,9556	-,3000	,2667
ANDGC_C	,3333	-,6667	,2222	-,4444
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000

FPERS_C	,0000	-,4000	,2444	-,4889
ARGUM_C	,0000	-,0889	,0667	-,3556
PERCONC	-,8889	,9556	-,7444	,7111
	CHGSTGCT	RAPORT_F	ANDGEN_C	FORMAT_C
CHGSTGCT	,9333			
RAPORT_F	-,2667	,9333		
ANDGEN_C	-,3333	,4444	,4444	
FORMAT_C	,0667	,0444	-,1111	,4889
FONCT_CL	,4667	,2000	-,1111	,3111
ANDGC_C	-,3333	-,2222	,0000	,1111
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	-,5778	,1333	,2222	-,0889
ARGUM_C	-,0667	-,2667	-,1111	-,1556
PERCONC	,5778	,6444	-,1111	,3111
	FONCT_CL	ANDGC_C	DECISU_C	FPERS_C
FONCT_CL	,6778			
ANDGC_C	-,1111	,6667		
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	
FPERS_C	-,2889	,2222	,0000	,4000
ARGUM_C	-,2000	,0000	,0000	,0889
PERCONC	,6778	-,6667	,0000	-,2889
	ARGUM_C	PERCONC		
ARGUM_C	,2667			
PERCONC	-,0889	2,4556		

Covariance matrix for group 3, Relativement structu
cannot be computed - insufficient data.

Covariance matrix for group 4, Assez structurées

	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
DCXIFEXT	1,0000			
TURBENVE	1,6667	3,6667		
FPSYINFO	-,3333	-1,0000	,3333	
SYSINFDP	-,3333	,3333	-,3333	1,0000
SYSINFRT	,3333	2,3333	-1,0000	1,6667
MFCINFCL	,3333	-,3333	,3333	-1,0000
MFCINFFO	,1667	-,8333	,5000	-1,1667
QINFCONC	-1,5000	-3,8333	1,1667	-,8333
NBRCONCD	113,6667	257,0000	-71,6667	29,6667
PRISRISK	,5000	1,5000	-,5000	,5000
DCDQCD	-,6667	-2,0000	,6667	-,6667
DGPNCINT	-,3333	-2,3333	1,0000	-1,6667
DGPNAEXT	,0000	,0000	,0000	,0000
RENFINCE	-,5000	-2,1667	,8333	-1,1667
CLIENCHG	-,6667	,6667	-,6667	2,0000
CONCCHG	,0000	,0000	,0000	,0000
FOURCHG	,6667	2,0000	-,6667	,6667
FINANCHG	,0000	,0000	,0000	,0000
EQUPOCHG	,6667	-,6667	,6667	-2,0000
FREQ_CL	-,3333	-1,0000	,3333	-,3333
DURFO_C	-,6667	-,6667	,0000	,6667
PERC_CD	2,0000	3,3333	-,6667	-,6667
DURCO_C	-,3333	-,3333	,0000	,3333
PARITE	,3333	-,3333	,3333	-1,0000
CHGSTGCT	,1667	1,8333	-,8333	1,5000
	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
RAPORT_F	-,3333	,3333	-,3333	1,0000
ANDGEN_C	,3333	-,3333	,3333	-1,0000
FORMAT_C	-,3333	-,3333	,0000	,3333
FONCT_CL	,0000	,0000	,0000	,0000
ANDGC_C	,3333	,3333	,0000	-,3333
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	,3333	-,3333	,3333	-1,0000
ARGUM_C	,1667	,5000	-,1667	,1667
PERCONC	-1,1667	-,8333	-,1667	1,5000

	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
SYSINFRT	3,6667			
MFCINFCL	-1,6667	3,6667		
MFCINFFO	-2,1667	3,1667	2,9167	
QINFCONC	-3,1667	,8333	1,4167	4,2500
NBRCONCD	173,0000	-349,6667	-305,5000	-271,8333
PRISRISK	1,5000	-2,5000	-2,2500	-1,7500
DCDQCD	-2,0000	-2,0000	-1,0000	2,3333
DGPNCINT	-3,6667	1,6667	2,1667	3,1667
DGPNAEXT	,0000	,0000	,0000	,0000
RENFINCE	-2,8333	1,1667	1,5833	2,7500
CLIENCHG	3,3333	-2,0000	-2,3333	-1,6667
CONCCHG	,0000	,0000	,0000	,0000
FOURCHG	2,0000	2,0000	1,0000	-2,3333
FINANCHG	,0000	,0000	,0000	,0000
EQUPOCHG	-3,3333	2,0000	2,3333	1,6667
FREQ_CL	-1,0000	1,6667	1,5000	1,1667
DURFO_C	,6667	-,6667	-,6667	,3333
PERC_CD	,6667	,6667	,3333	-3,0000
DURCO_C	,3333	,3333	,1667	,1667
PARITE	-1,6667	1,0000	1,1667	,8333
CHGSTGCT	3,1667	-2,1667	-2,4167	-2,5833
RAPORT_F	1,6667	-1,0000	-1,1667	-,8333
ANDGEN_C	-1,6667	1,0000	1,1667	,8333
FORMAT_C	,3333	-1,0000	-,8333	,1667
FONCT_CL	,0000	1,3333	1,0000	,0000
ANDGC_C	-,3333	1,0000	,8333	-,1667
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	-1,6667	1,0000	1,1667	,8333
ARGUM_C	,5000	,5000	,2500	-,5833
PERCONC	1,8333	-3,5000	-3,0833	,0833

	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
NBRCONCD	56454,3333			
PRISRISK	347,5000	2,2500		
DCDQCD	176,6667	1,0000	4,0000	
DGPNCINT	-173,0000	-1,5000	2,0000	3,6667
DGPNAEXT	,0000	,0000	,0000	,0000
RENFINCE	-158,1667	-1,2500	1,6667	2,8333
CLIENCHG	59,3333	1,0000	-1,3333	-3,3333
CONCCHG	,0000	,0000	,0000	,0000
FOURCHG	-176,6667	-1,0000	-4,0000	-2,0000
FINANCHG	,0000	,0000	,0000	,0000
EQUPOCHG	-59,3333	-1,0000	1,3333	3,3333
FREQ_CL	-231,6667	-1,5000	-,6667	1,0000
DURFO_C	-42,0000	,0000	,0000	-,6667
PERC_CD	227,3333	1,0000	-1,3333	-,6667
DURCO_C	-101,0000	-,5000	-,6667	-,3333
PARITE	-29,6667	-,5000	,6667	1,6667
CHGSTGCT	217,1667	1,7500	-1,0000	-3,1667
RAPORT_F	29,6667	,5000	-,6667	-1,6667
ANDGEN_C	-29,6667	-,5000	,6667	1,6667
FORMAT_C	59,0000	,5000	,6667	-,3333
FONCT_CL	-160,0000	-1,0000	-1,3333	,0000
ANDGC_C	-59,0000	-,5000	-,6667	,3333
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	-29,6667	-,5000	,6667	1,6667
ARGUM_C	-44,1667	-,2500	-1,0000	-,5000
PERCONC	191,8333	1,7500	1,6667	-1,8333

	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
DGPNAEXT	,0000			
RENFINCE	,0000	2,2500		
CLIENCHG	,0000	-2,3333	4,0000	
CONCCHG	,0000	,0000	,0000	,0000
FOURCHG	,0000	-1,6667	1,3333	,0000
FINANCHG	,0000	,0000	,0000	,0000
EQUPOCHG	,0000	2,3333	-4,0000	,0000
FREQ_CL	,0000	,8333	-,6667	,0000
DURFO_C	,0000	-,3333	1,3333	,0000
PERC_CD	,0000	-1,0000	-1,3333	,0000

DURCO_C	,0000	-,1667	,6667	,0000
PARITE	,0000	1,1667	-2,0000	,0000
CHGSTGCT	,0000	-2,4167	3,0000	,0000
RAPORT_F	,0000	-1,1667	2,0000	,0000
ANDGEN_C	,0000	1,1667	-2,0000	,0000
FORMAT_C	,0000	-,1667	,6667	,0000
FONCT_CL	,0000	,0000	,0000	,0000
ANDGC_C	,0000	,1667	-,6667	,0000
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
FPERS_C	,0000	1,1667	-2,0000	,0000
ARGUM_C	,0000	-,4167	,3333	,0000
PERCONC	,0000	-1,0833	3,0000	,0000
	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
FOURCHG	4,0000			
FINANCHG	,0000	,0000		
EQUPOCHG	-1,3333	,0000	4,0000	
FREQ_CL	,6667	,0000	,6667	1,0000
DURFO_C	,0000	,0000	-1,3333	,0000
PERC_CD	1,3333	,0000	1,3333	-,6667
DURCO_C	,6667	,0000	-,6667	,3333
PARITE	-,6667	,0000	2,0000	,3333
CHGSTGCT	1,0000	,0000	-3,0000	-1,1667
RAPORT_F	,6667	,0000	-2,0000	-,3333
ANDGEN_C	-,6667	,0000	2,0000	,3333
FORMAT_C	-,6667	,0000	-,6667	-,3333
FONCT_CL	1,3333	,0000	,0000	,6667
ANDGC_C	,6667	,0000	,6667	,3333
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	-,6667	,0000	2,0000	,3333
ARGUM_C	1,0000	,0000	-,3333	,1667
PERCONC	-1,6667	,0000	-3,0000	-1,1667
	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
DURFO_C	,6667			
PERC_CD	-1,3333	4,0000		
DURCO_C	,3333	-,6667	,3333	
PARITE	-,6667	,6667	-,3333	1,0000
CHGSTGCT	,6667	,3333	,1667	-1,5000
RAPORT_F	,6667	-,6667	,3333	-1,0000
ANDGEN_C	-,6667	,6667	-,3333	1,0000
FORMAT_C	,3333	-,6667	,0000	-,3333
FONCT_CL	,0000	,0000	,3333	,0000
ANDGC_C	-,3333	,6667	,0000	,3333
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	-,6667	,6667	-,3333	1,0000
ARGUM_C	,0000	,3333	,1667	-,1667
PERCONC	1,3333	-2,3333	,1667	-1,5000
	CHGSTGCT	RAPORT_F	ANDGEN_C	FORMAT_C
CHGSTGCT	2,9167			
RAPORT_F	1,5000	1,0000		
ANDGEN_C	-1,5000	-1,0000	1,0000	
FORMAT_C	,5000	,3333	-,3333	,3333
FONCT_CL	-,3333	,0000	,0000	-,3333
ANDGC_C	-,5000	-,3333	,3333	-,3333
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	,0000
FPERS_C	-1,5000	-1,0000	1,0000	-,3333
ARGUM_C	,2500	,1667	-,1667	-,1667
PERCONC	2,2500	1,5000	-1,5000	1,1667
	FONCT_CL	ANDGC_C	DECISU_C	FPERS_C
FONCT_CL	,6667			
ANDGC_C	,3333	,3333		
DECISU_C	,0000	,0000	,0000	
FPERS_C	,0000	,3333	,0000	1,0000
ARGUM_C	,3333	,1667	,0000	-,1667
PERCONC	-1,0000	-1,1667	,0000	-1,5000

	ARGUM_C	PERCONC
ARGUM_C	,2500	
PERCONC	-,4167	4,2500

Total covariance matrix with 25 degrees of freedom

	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
DCXIFEXT	2,7815			
TURBENVE	,9292	3,5954		
FPSYINFO	1,3600	,8400	2,3200	
SYSINFDP	1,8277	,7262	2,1600	3,2985
SYSINFRT	1,1938	,5231	,8000	1,6492
MFCINFCL	-,3415	,2508	-,2400	-,3077
MFCINFFO	-,1108	,8954	,4000	,2462
QINFCONC	-,3600	-,1600	,1200	-,2400
NBRCONCD	19,5169	6,2615	-29,0000	13,5446
PRISRISK	-,0338	,6769	-,0400	,1908
DCDQCD	,0369	-,4185	,0000	,3446
DGPNCINT	,5354	-,1077	,3200	,1969
DGPNAEXT	,0738	-,3969	,3200	,0492
RENFINCE	-,3323	-,0338	,1200	-,4615
CLIENCHG	,5538	,1231	-,3200	1,0092
CONCCHG	,8800	-,5600	,6400	1,2800

	DCXIFEXT	TURBENVE	FPSYINFO	SYSINFDP
FOURCHG	-,4862	,9631	-,3200	-,1108
FINANCHG	-,9600	,2400	-,1600	-,9600
EQUPOCHG	-,5169	-,5815	-,3200	-,6646
FREQ_CL	,3785	-,7492	,0000	-,1477
DURFO_C	-,6800	,1600	,0000	,0000
PERC_CD	,3169	,1815	-,8000	-,2154
DURCO_C	,0677	,0262	,2800	,4185
PARITE	-,0769	-,5815	,5200	,4554
CHGSTGCT	,4892	,6154	,6800	1,3662
RAPORT_F	,1538	-,1969	,4000	,6092
ANDGEN_C	-,3877	-,1862	-,1200	-,3385
FORMAT_C	-,1569	-,3415	-,2400	-,0246
FONCT_CL	,0492	,0954	,2400	,3262
ANDGC_C	,1600	-,2000	,0000	,0000
DECISU_C	,3938	-,0769	,1600	,2092
FPERS_C	-,2800	-,3000	-,4800	-,9600
ARGUM_C	-,2400	,3800	-,2000	-,2400
PERCONC	,1723	-,5662	-,4000	,1415

	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
SYSINFRT	2,2646			
MFCINFCL	-,8738	2,8815		
MFCINFFO	-,3569	1,1908	1,8154	
QINFCONC	-,4000	1,0800	,8000	2,0800
NBRCONCD	41,9323	-30,6769	-67,5385	-52,2000
PRISRISK	,1354	,3138	-,3231	-,0800
DCDQCD	-,1477	-1,1569	-,5785	-,6400
DGPNCINT	,0985	,5446	1,1323	1,4400
DGPNAEXT	,0246	-,1938	-,2769	-,2400
RENFINCE	-,5908	,3723	,4062	,7200
CLIENCHG	,3446	,7262	-,0369	,0000
CONCCHG	,9600	-1,0400	-,7200	-,3200
FOURCHG	-,4554	,4462	,9231	-,0800
FINANCHG	-1,6000	1,0400	,6400	,0800
EQUPOCHG	,1477	-,0831	,3385	1,2000
FREQ_CL	,1662	-,0385	-,3692	-,1200
DURFO_C	,0800	-,0400	,0400	,2400
PERC_CD	,0123	,4831	,0215	-1,1600
DURCO_C	,1292	,1923	,0862	-,1200
PARITE	-,0123	-,2031	,2985	,0400
CHGSTGCT	1,3231	-,7692	-,0246	-,3600
RAPORT_F	,2646	-,3538	-,2369	-,3200
ANDGEN_C	-,6892	,0877	,1538	,2400
FORMAT_C	,1477	-,5231	-,4215	-,2000
FONCT_CL	,2031	-,3692	,1754	,0800

ANDGC_C	,0000	,1600	-,1600	,0000
DECISU_C	,1846	,0462	-,1969	,0800
	SYSINFRT	MFCINFCL	MFCINFFO	QINFCONC
FPERS_C	-,8800	,4200	-,0400	,2000
ARGUM_C	-,0800	,2600	,1200	,0800
PERCONC	,5108	-,5323	-,3662	-,4800
	NBRCONCD	PRISRISK	DCDQCD	DGPNCINT
NBRCONCD	14498,2462			
PRISRISK	108,1077	3,0646		
DCDQCD	27,9262	,3077	2,1662	
DGPNCINT	-28,9108	,0615	-,5908	3,6738
DGPNAEXT	-7,6677	-,3446	-,1477	-,4615
RENFINCE	-55,9354	-,8892	,0246	,2769
CLIENCHG	52,4923	,6154	-,1477	,0985
CONCCHG	51,7600	-,3200	,0000	,1600
FOURCHG	-40,6277	-,5046	-,4677	-,3015
FINANCHG	-62,8000	,3200	-,6400	,4800
EQUPOCHG	-13,5262	-,1477	-,2462	1,3108
FREQ_CL	-9,5569	-,0862	-,1969	,0646
DURFO_C	9,4000	,4800	,0000	-,2400
PERC_CD	102,4462	-,1323	,2462	-,4308
DURCO_C	-12,8954	-,3292	-,1354	-,2431
PARITE	-11,6462	-,1077	,3938	,0308
CHGSTGCT	40,5015	-,2831	-,0985	-,4677
RAPORT_F	1,0523	-,3846	,1723	,0185
ANDGEN_C	5,5754	,1692	,2954	,0831
FORMAT_C	1,9138	-,1477	,3938	-,0492
FONCT_CL	-30,5785	-,6031	-,2585	,2523
ANDGC_C	-3,5600	-,1600	-,1600	-,0800
DECISU_C	-3,1077	-,1846	-,1477	,1785
FPERS_C	-18,3200	,1600	,0000	,2800
ARGUM_C	-,1200	,3200	-,1600	,0400
PERCONC	78,5354	1,1692	,1354	,4431
	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
DGPNAEXT	,7446			
RENFINCE	-,1108	2,1785		
CLIENCHG	-,2954	-,9108	3,5446	
CONCCHG	,1600	-,9600	1,2800	3,8400
FOURCHG	-,5354	-,1908	,3446	-,3200
FINANCHG	-,1600	,7200	-,3200	-1,7600
EQUPOCHG	,2277	,2954	-1,1323	,1600
FREQ_CL	,2862	-,0277	-,0738	,3200
DURFO_C	-,1600	,2400	-,1600	-,1600
PERC_CD	-,0677	-,2554	,8123	-,3200
DURCO_C	,0892	-,1415	,2092	-,2400
PARITE	,1477	,2154	-,3323	-,0800
	DGPNAEXT	RENFINCE	CLIENCHG	CONCCHG
CHGSTGCT	-,0369	-,1138	,4431	,8800
RAPORT_F	,1046	-,1908	,1846	,6400
ANDGEN_C	-,1692	,2615	-,3692	-,1600
FORMAT_C	-,0923	,0154	,1477	,1600
FONCT_CL	,0431	-,0738	,2831	,9600
ANDGC_C	-,1600	,1200	,1600	,1600
DECISU_C	,2646	-,1108	,3446	,4800
FPERS_C	,0400	,1600	-,3200	-,6400
ARGUM_C	-,0400	,1200	,1600	-,3200
PERCONC	,0308	-1,3785	1,3908	,8000
	FOURCHG	FINANCHG	EQUPOCHG	FREQ_CL
FOURCHG	3,3046			
FINANCHG	1,2800	3,8400		
EQUPOCHG	-1,6923	-1,7600	3,8462	
FREQ_CL	-,5138	-,1600	-,0831	,7215
DURFO_C	,3200	,1600	,0000	-,2000
PERC_CD	,2523	-,2400	-,4862	,0431
DURCO_C	,3292	,0000	-,4646	-,0077
PARITE	,0677	,1600	,0862	,0369

CHGSTGCT	,3631	-,8800	-,5415	-,2492
RAPORT_F	,2646	,0000	-,7323	-,0338
ANDGEN_C	,5508	,3200	,0646	-,1523
FORMAT_C	-,0123	,0000	-,1538	-,0431
FONCT_CL	,3631	-,2400	,1785	-,0492
ANDGC_C	,2400	,0000	-,3200	,0400
DECISU_C	-,2154	-,1600	,0677	,2062
FPERS_C	-,2000	,6400	,3600	,1000
ARGUM_C	,0400	,0800	,1200	-,0600
PERCONC	-,2892	-,1600	-,6954	,4277

	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
DURFO_C	,7200			
PERC_CD	-,5600	3,3662		
DURCO_C	,0400	,0246	,5985	
PARITE	-,1200	,1938	,0154	1,3662
CHGSTGCT	,2000	,0215	,2862	,4985
RAPORT_F	-,0400	-,2677	,0892	-,0523
ANDGEN_C	,1600	-,0646	-,1185	,2646
FORMAT_C	,0000	,0338	,0154	,1262
FONCT_CL	-,0400	-,2585	-,0338	,2585
ANDGC_C	,0400	-,2000	,1600	-,0800
DECISU_C	-,0800	-,1477	,0892	-,2523
FPERS_C	-,2000	,0400	-,2200	-,2400
ARGUM_C	,1200	,0000	-,0200	-,1200

	DURFO_C	PERC_CD	DURCO_C	PARITE
PERCONC	-,2000	,6154	-,2985	-,2954

	CHGSTGCT	RAPORT_F	ANDGEN_C	FORMAT_C
CHGSTGCT	1,8954			
RAPORT_F	,3631	,8246		
ANDGEN_C	-,2862	-,0092	,5985	
FORMAT_C	,1785	,0677	-,0554	,4062
FONCT_CL	,4954	,1631	-,0062	,1385
ANDGC_C	,0000	,0000	,0800	,1200
DECISU_C	-,1169	,1046	-,1692	-,0123
FPERS_C	-1,1200	-,2400	,2200	-,0800
ARGUM_C	-,0400	-,0800	,0200	-,0400
PERCONC	-,1662	,1508	-,3415	-,0154

	FONCT_CL	ANDGC_C	DECISU_C	FPERS_C
FONCT_CL	,6954			
ANDGC_C	,0800	,6400		
DECISU_C	,0431	,0000	,4246	
FPERS_C	-,2800	,0400	,0400	,7400
ARGUM_C	,0000	,0000	-,0400	,0600
PERCONC	-,2062	-,4000	,0308	,0000

	ARGUM_C	PERCONC
ARGUM_C	,2600	
PERCONC	-,0800	3,0585

- - - - - D I S C R I M I N A N T A N A L Y S I S - - - - -

On groups defined by STRUCDEC Le niveau de structuration des décisions

Analysis number 1

Direct method: all variables passing the tolerance test are entered.

Minimum tolerance level..... ,00100

Canonical Discriminant Functions

Maximum number of functions..... 3
 Minimum cumulative percent of variance... 100,00
 Maximum significance of Wilks' Lambda.... 1,0000

Prior probability for each group is ,25000

The following 12 variables failed the tolerance test.

Variable	Within Groups Variance
DURCO_C	,615289
PARITE	1,514876
CHGSTGCT	1,672107
RAPORT_F	,799174
ANDGEN_C	,574380
FORMAT_C	,452066
FONCT_CL	,731818
ANDGC_C	,632231
DECISU_C	,396694
FPERS_C	,605785
ARGUM_C	,242355
PERCONC	3,162603

Canonical Discriminant Functions

Fcn	Eigenvalue	Pct of Variance	Cum Pct	Canonical Corr	After Fcn	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig
					0	,000341	95,818	66	,0097
1*	118,6134	93,18	93,18	,9958	1	,040739	38,407	42	,6295
2*	6,3389	4,98	98,16	,9294	2	,298980	14,489	20	,8049
3*	2,3447	1,84	100,00	,8373					

* Marks the 3 canonical discriminant functions remaining in the analysis.

Standardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1	Func 2	Func 3
DCXIFEXT	1,71051	1,86504	-,16413
TURBENVE	-1,99381	,36040	-,91628
FPSYINFO	-3,97257	-,22941	1,04939
SYSINFDP	-,08599	,49917	-,04874
SYSINFRT	-2,03928	,50972	,99052
MFCINFCL	-6,69547	-,38635	,73992
MFCINFPO	5,37062	-1,25121	,04564
QINFCONC	-2,16005	1,26794	-,24951
NBRCONCD	-,42483	-1,00989	1,21607
PRISRISK	4,22893	-,55043	-,14531
DCDQCD	,96934	,69594	,64905
DGPNCINT	-1,18079	-1,50434	-,14348
DGPNAEXT	1,19359	-,01822	,49806
RENFINCE	1,32037	-,40266	,43566
CLIENCHG	5,69961	-,14679	1,19951
CONCCHG	-3,29721	-,25761	-,66267
FOURCHG	4,21686	,20427	2,07843
FINANCHG	3,28084	3,20816	,61730
EQUPOCHG	7,08690	2,16325	1,78008
FREQ_CL	,45109	,69260	,49458
DURFO_C	-1,97917	,60392	-,47939
PERC_CD	-4,70585	1,52982	-1,07970

Structure matrix:

Pooled within-groups correlations between discriminating variables
and canonical discriminant functions
(Variables ordered by size of correlation within function)

	Func 1	Func 2	Func 3
RAPORT_F	-,50270*	-,01383	,18151
ANDGC_C	,41658*	,30539	-,18658
FORMAT_C	,41647*	,14571	-,01702
DURCO_C	,40902*	-,19824	,34271
PARITE	,20662	,35449	,50741*

FONCT_CL	,15913	,33267*	,17269
ANDGEN_C	-,09105	,20125*	,08605
FINANCHG	,03807	,18381*	-,01370
ARGUM_C	,02760	,17268*	,01025
CONCCHG	-,03823	-,15078*	,06006
DCXIFEXT	-,04191	,13423*	,06998
NBRCONCD	-,02731	-,12564*	-,01064
RENFINCE	,00092	,10974*	-,02385
FREQ_CL	-,02246	,10242*	,01356
EQUPOCHG	,01801	-,06028*	,03035
PRISRISK	,01564	-,05390*	,02064
FPERS_C	-,13209	,08229	-,46766*
CHGSTGCT	,17896	,04175	,45966*
SYSINFDP	-,05224	,02402	,33735*
PERCONC	-,18168	-,28963	-,30095*
FPSYINFO	-,05207	,09218	,24303*
DECISU_C	-,03736	-,11622	,20447*
SYSINFRT	-,05233	-,01914	,18461*
QINFCONC	,01376	-,04234	,18015*
MFCINFFO	,02577	-,05000	,14602*
CLIENCHG	,00328	-,09424	,13561*
FOURCHG	,02165	-,00932	,13371*
DGPNCINT	,01756	-,03287	,12506*
MFCINFCL	-,00456	-,01364	,12107*
DGPNAEXT	-,01547	,09071	,11742*
TURBENVE	-,00723	,02574	-,11195*
DCDQCD	,00954	-,00671	-,10818*
DURFO_C	,00682	-,07863	,09189*
PERC_CD	-,01828	,03669	-,07703*

* denotes largest absolute correlation between each variable and any discriminant function.

Canonical discriminant functions evaluated at group means (group centroids)

Group	Func 1	Func 2	Func 3
1	5,86698	-1,83842	-,88026
2	3,49539	1,82645	1,30343
3	-9,73928	7,77551	-5,03601
4	-22,43785	-1,45437	,42114

Classification results -

Actual Group	No. of Cases	Predicted Group Membership			
		1	2	3	4
Group 1 Très peu structurées	11	11 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%
Group 2 Peu structurées	10	0 ,0%	10 100,0%	0 ,0%	0 ,0%
Group 3 Relativement structu	1	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%
Group 4 Assez structurées	4	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	4 100,0%

Percent of "grouped" cases correctly classified: 100,00%

Classification processing summary

26 (Unweighted) cases were processed.
 0 cases were excluded for missing or out-of-range group codes.
 0 cases had at least one missing discriminating variable.
 26 (Unweighted) cases were used for printed output.
 26 cases were written into the working file.

3 – Analyses des proximités entre individus et essai de catégorisation

Programme n°1 : proximité entre individus sur la base des résultats obtenue par l'analyse en composantes principales (ACP)

```

PROXIMITIES
  fac1_2 fac2_2 fac3_2
/MATRIX OUT ('C:\WINDOWS\TEMP\spssclus.tmp')
/VIEW=CASE
/MEASURE=SEUCLID
/PRINT NONE
/ID=codes
/STANDARDIZE=NONE .
CLUSTER
/MATRIX IN ('C:\WINDOWS\TEMP\spssclus.tmp')
/METHOD WARD
/ID=codes
/PRINT SCHEDULE CLUSTER(3,5)
/PLOT DENDROGRAM VICICLE
/SAVE CLUSTER(3,4) .

```

Résultat :

*****PROXIMITIES*****

Data Information

26 unweighted cases accepted.
0 cases rejected because of missing value.

Squared Euclidean measure used.

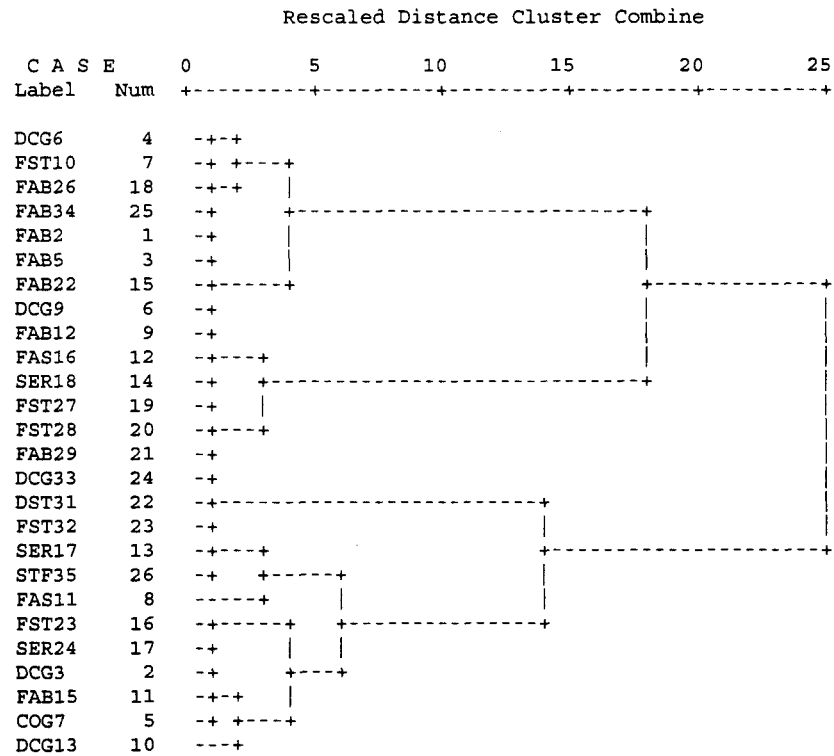
Agglomeration Schedule using Ward Method

Stage	Clusters Combined Cluster 1 Cluster 2	Coefficient	Stage Cluster 1st Appears Cluster 1 Cluster 2	Next Stage
1	4 7	,004576	0 0	17
2	19 20	,012325	0 0	11
3	18 25	,074351	0 0	17
4	9 12	,184250	0 0	10
5	1 3	,319548	0 0	12
6	21 24	,464045	0 0	11
7	16 17	,669973	0 0	20
8	2 11	1,011337	0 0	9
9	2 5	1,397674	8 0	16
10	9 14	1,794851	4 0	18
11	19 21	2,193286	2 6	18
12	1 15	2,596823	5 0	15
13	13 26	3,145764	0 0	19
14	22 23	3,922736	0 0	23
15	1 6	4,756353	12 0	21
16	2 10	6,213469	9 0	20
17	4 18	7,946835	1 3	21
18	9 19	9,948433	10 11	24
19	8 13	12,507262	0 13	22
20	2 16	15,354188	16 7	22
21	1 4	18,879978	15 17	24
22	2 8	23,984631	20 19	23
23	2 22	36,051949	22 14	25
24	1 9	52,340088	21 18	25
25	1 2	75,000000	24 23	0

Cluster Membership of Cases using Ward Method

Label	Case	Number of Clusters		
		5	4	3
FAB2	1	1	1	1
DCG3	2	2	2	2
FAB5	3	1	1	1
DCG6	4	1	1	1
COG7	5	2	2	2
DCG9	6	1	1	1
FST10	7	1	1	1
FAS11	8	3	2	2
FAB12	9	4	3	3
DCG13	10	2	2	2
FAB15	11	2	2	2
FAS16	12	4	3	3
SER17	13	3	2	2
SER18	14	4	3	3
FAB22	15	1	1	1
FST23	16	2	2	2
SER24	17	2	2	2
FAB26	18	1	1	1
FST27	19	4	3	3
FST28	20	4	3	3
FAB29	21	4	3	3
DST31	22	5	4	2
FST32	23	5	4	2
DCG33	24	4	3	3
FAB34	25	1	1	1
STF35	26	3	2	2

Dendrogram using Ward Method



Variables (Cluster Membership) Saved into Working File

CLU4_1 to CLU3_1 for Ward Method

**Programme n°2 : proximité entre individus sur la base des résultats obtenus par
l'analyse factorielle des correspondances (AFC)**

```

PROXIMITIES
  hom1_1 hom2_1 hom3_1
  /MATRIX OUT ('C:\WINDOWS\TEMP\spssclus.tmp')
  /VIEW=CASE
  /MEASURE=SEUCLID
  /PRINT NONE
  /ID=codes
  /STANDARDIZE=NONE .
CLUSTER
  /MATRIX IN ('C:\WINDOWS\TEMP\spssclus.tmp')
  /METHOD WARD
  /ID=codes
  /PRINT SCHEDULE CLUSTER(3,5)
  /PLOT DENDROGRAM VICICLE
  /SAVE CLUSTER(3,4) .

```

Résultat :

***** P R O X I M I T I E S *****

Data Information

26 unweighted cases accepted.
0 cases rejected because of missing value.

Squared Euclidean measure used.

Agglomeration Schedule using Ward Method

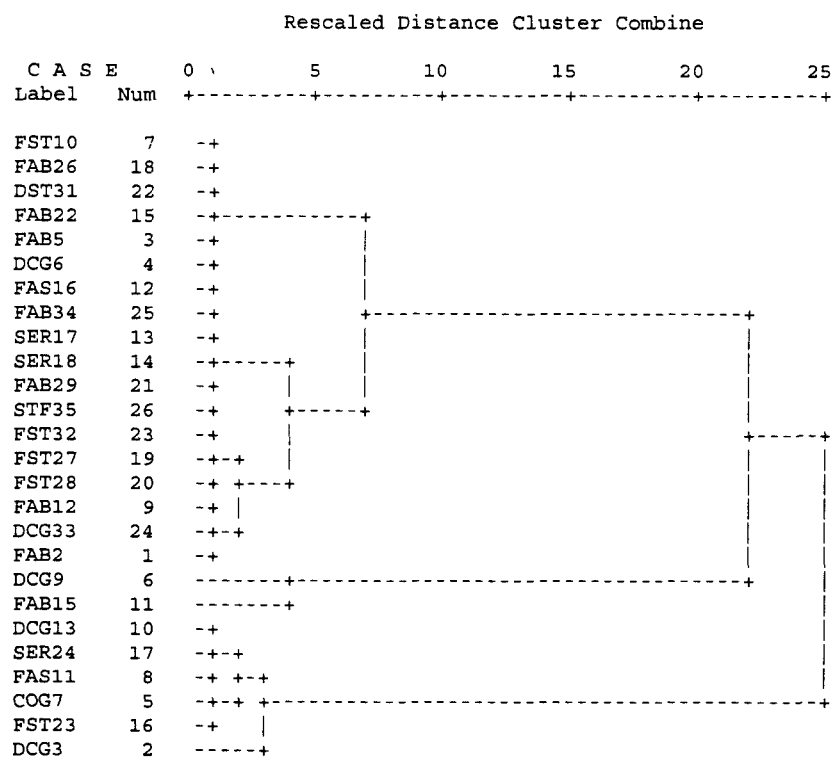
Stage	Clusters Cluster 1	Combined Cluster 2	Coefficient	Stage Cluster Cluster 1	1st Appears Cluster 2	Next Stage
1	7	18	,002586	0	0	5
2	21	26	,005893	0	0	14
3	10	17	,012060	0	0	10
4	12	25	,032096	0	0	13
5	7	22	,061371	1	0	7
6	3	4	,097865	0	0	15
7	7	15	,136644	5	0	15
8	9	24	,197828	0	0	16
9	13	14	,263102	0	0	13
10	8	10	,340476	0	3	19
11	5	16	,424530	0	0	19
12	19	20	,562121	0	0	18
13	12	13	,749579	4	9	17
14	21	23	,950430	2	0	17
15	3	7	1,154721	6	7	23
16	1	9	1,525037	0	8	18
17	12	21	2,081396	13	14	22
18	1	19	3,351403	16	12	22
19	5	8	4,661185	11	10	20
20	2	5	6,420552	0	19	25
21	6	11	8,774807	0	0	24
22	1	12	11,181578	18	17	23
23	1	3	16,323534	22	15	24
24	1	6	32,710503	23	21	25
25	1	2	52,000000	24	20	0

Cluster Membership of Cases using Ward Method

Label	Case	Number of Clusters		
		5	4	3
FAB2	1	1	1	1
DCG3	2	2	2	2
FAB5	3	3	3	1
DCG6	4	3	3	1
COG7	5	2	2	2

DCG9	6	4	4	3
FST10	7	3	3	1
FAS11	8	2	2	2
FAB12	9	1	1	1
DCG13	10	2	2	2
FAB15	11	4	4	3
FAS16	12	5	1	1
SER17	13	5	1	1
SER18	14	5	1	1
FAB22	15	3	3	1
FST23	16	2	2	2
SER24	17	2	2	2
FAB26	18	3	3	1
FST27	19	1	1	1
FST28	20	1	1	1
FAB29	21	5	1	1
DST31	22	3	3	1
FST32	23	5	1	1
DCG33	24	1	1	1
FAB34	25	5	1	1
STF35	26	5	1	1

Dendrogram using Ward Method



Variables (Cluster Membership) Saved into Working File
 CLU4_3 to CLU3_3 for Ward Method

Résumé

Œuvrant au sein d'un programme de recherche pluridisciplinaire sur l'évolution des firmes en longue période (CNRS URA 936) et profitant d'une abondante littérature à la fois managériale, stratégique, organisationnelle et neuroscientifique, nous avons tenté dans le cadre de cette étude de réunir et d'articuler des éléments théoriques et empiriques liant la problématique de la diversité et de la différenciation comportementales des firmes à la phénoménologie et à la cognition de leurs dirigeants. Ainsi, nous postulons que des comportements différenciés d'entreprises seraient associés à la diversité des processus décisionnels engagés par les dirigeants lors de situations importantes ou perçues comme telles. Nous examinons cette diversité à travers la notion de différences stylistiques. C'est-à-dire, des différences liées aux mécanismes de perception de changements pertinents, d'interprétation de données imparfaites ainsi qu'à la nature des traitements effectués sur l'information disponible et enfin, à leur incorporation par les dirigeants dans la dynamique globale de leurs entreprises.

Afin d'illustrer nos propos, nous avons tenté à travers une démonstration théorico-empirique visant d'examiner l'importance des styles conjecturaux (vs analytiques) de décision dans la vie d'une trentaine de firmes, de petite et moyenne dimensions. Les situations non programmées ont été sciemment choisies dans le but d'assurer à notre démarche une certaine compatibilité méthodologique et conceptuelle.

Les résultats de cette recherche nous incitent à poursuivre notre hypothétisation en faveur des facteurs individuels de la dynamique des firmes. La formation du dirigeant, son ancienneté locale (vs globale), sa performance décisionnelle antérieure, sa persistance décisionnelle, son attitude face à l'échec décisionnel et ses tendances vis-à-vis de la structuration et de la formalisation, sont des variables explicatives des différences stylistiques qui sous-tendent la diversité et la différenciation comportementales des firmes.

Mots clés : Apprentissage, Changement, Coactivation, Cognition, Complexité, Comportement, Conjectures, Décision, Dirigeant, Dynamique, Évolution, Firme, Intuition, Stratégie, Styles.

Abstract

Within a pluridisciplinary research program on long term organization evolution (CNRS URA 936) considering a plentiful managerial, strategic, organizational and neuroscientific literature, we tried in this study to bring together and articulate theoretical and empirical elements linking diversity and differentiation of firms behavior to phenomenology and managers cognition. So, we postulate that differentiated firms behaviors are associated to the diversity of decision process engaged by managers in important situations, or viewed as well. We examine diversity through the stylistic differences notion, i-e. differences related to perception mechanisms of relevant change, interpretation of imperfect data and the nature of available data processing and finally, how managers incorporate them into global dynamic of their firms.

To illustrate our purpose, we tried a theoretical-empirical demonstration aiming at examining the importance of conjectural styles (vs. analytical) of decision-making concerning thirty small and middle firms. Non-programming situations have been knowingly chosen to provide our approach some methodological and conceptual compatibility.

The research results encourage us to pursue our hypothization in favor of individual factors of firms dynamic. Manager background, local (vs. global) seniority, previous decision performance, decision persistence, his attitude towards decision failure and his tendency concerning structuration and formalization, are explanatory variables of stylistic differences which imply diversity and differentiation in firms behavior.

Key words: Learning, change, coactivation, cognition, complexity, behavior, conjectures, decision-making, manager, dynamic, evolution, firm, intuition, strategy, styles.