

DECISION ET ACTION STRATEGIQUES : UNE APPROCHE SOCIO-COGNITIVE

Jacques LAURIOL
Professeur Groupe ESC Toulouse

RESUME

L'analyse des deux perspectives fondatrices de la problématique de la décision stratégique permet de mettre en évidence la dualité qu'elles expriment entre connaissance (les processus de prise de décision comme producteurs de savoirs) et action (l'action organisationnelle qui forme les stratégies de l'organisation).

Pour dépasser cette dualité, et articuler ainsi connaissance et action, nous proposons une perspective socio-cognitive de la décision. Cette perspective, organisée autour du concept de Représentation Sociale, permet de définir la décision comme un processus de production de connaissances socialement élaborées (dans le cadre de l'interaction entre acteurs situés dans un contexte d'action), à finalité pratique, c'est-à-dire qui oriente les conduites sociales développées par les acteurs concernés.

De ce fait, la décision apparaît comme un construit émergent d'un ensemble d'activités décisionnelles, socialement situées dans un contexte d'action, construit produit par les délibérations auxquelles il a donné lieu.

La conclusion développe le concept de conduite sociale comme une forme nouvelle d'analyse de l'action dans l'organisation.

La décision stratégique constitue probablement un des domaines les plus actifs de la recherche en management stratégique. A preuve, l'abondante littérature dont elle a fait l'objet depuis la fin des années cinquante.

Cette littérature traite de la question de l'élaboration des choix stratégiques et de la stratégie, selon trois perspectives principales :

1 - la décision comme problème à résoudre, où le modèle rationnel de la décision, caractéristique de l'Ecole de la planification stratégique [LEARNED et al. 1965, ANSOFF 1968] ;

2 - la décision comme résultat de processus permettant d'opérer des choix stratégiques ; ces processus sont largement influencés par des dimensions bureaucratiques et organisationnelles [MARCHE et al. 1979, CYERT et al. 1970...] et/ou politiques [LINDBLOM 1959, ALLI-

SON 1971, QUINN 1980, EISENHARDT et al. 1989...], sans négliger les dimensions cognitives limitant la rationalité des acteurs de ces processus [SIMON 1957, JANIS 1982, FREDRICKSON 1984...].

On parle, pour ces deux premières perspectives, d'un paradigme de la «formation de la décision» [decision making], au sens de la formation de choix opérés par des décideurs, à partir d'activités décisionnelles successives, menées par des décideurs qui contribuent ensemble à la résolution de problèmes qui doivent faire l'objet de décisions. La formulation de ces choix s'exprime par des décisions qui traduisent une intention pour l'action développée dans l'implémentation.

3 - La décision comme produit «outcome» [WEICK 1983], «pattern» [MINTZBERG 1978] action [LAROUCHE 1991] ou encore, comme processus continu dans un contexte d'action [PETTI-

GREW 1985, 1987]. La perspective retenue est celle de la formation de la stratégie, plus que de la décision, au sens des comportements stratégiques effectivement réalisés par l'entreprise. Ils peuvent ne pas correspondre à des décisions délibérées et planifiées, voire se traduire par des comportements qui n'ont jamais été délibérés, c'est-à-dire construits dans «l'émergence» [MINTZBERG et al. 1985b]. On parle ici du paradigme de «la formation de la stratégie» au sens où on considère que l'action continue développée dans l'organisation forme les comportements stratégiques, sans que cette action soit nécessairement orientée par une intention.

Ces deux paradigmes posent, de par leur opposition, une question essentielle : peut-on continuer à considérer la prise de décision comme un objet d'analyse pertinent ?

Les tenants du paradigme de la formation de la stratégie arguent que le lien entre prise de décision et l'action qui produit la stratégie effective est problématique. Il peut y avoir action stratégique sans décision ; le degré d'implémentation d'une décision peut être très faible, voire inexistant.

Il est souvent difficile d'identifier qui prend véritablement les décisions ; les processus de décision peuvent varier, pour une même entreprise, d'une situation à une autre, et il peut y avoir action stratégique sans consensus décisionnel [BUTLER 1990].

Pour dépasser ce qui peut apparaître comme une opposition irréductible entre tenants de la formation de la décision comme choix résultant de processus de prise de décision, et les supporters de l'action formant la stratégie, il est nécessaire de préciser les options fondamentales qui supportent ces deux paradigmes ou projets de recherche. Tout d'abord, en considérant l'objet d'analyse constitué, par chacun de ces paradigmes ; ensuite, le niveau d'analyse auquel se situe l'investigation, et enfin, les options épistémologiques et orientations ontologiques formulées, lorsqu'elles le sont, par les auteurs de ces travaux.

Cette analyse nous permettra de mettre en évidence la dualité qui s'exprime dans ces deux paradigmes, entre connaissance et action ; il y a dualité au sens où ils analysent des objets de nature différente, sans poser véritablement la question du lien entre ces objets que sont les processus de prise de décision, en tant que producteurs de connaissances, et l'action organisationnelle, dans laquelle se forment les comportements stratégiques.

Pour dépasser cette dualité, nous proposons un nouveau cadre conceptuel et analytique pour réarticuler décision et action stratégiques ; celui de l'approche socio-cognitive qui permet de considérer différemment cette question du lien entre décision et action, en explicitant les processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale et déterminent les conduites sociales qu'ils pensent devoir adopter dans un contexte d'action donné.

Cette perspective rejoint en partie certaines des préoccupations actuelles de la GRH, tant du point de vue d'une meilleure compréhension de la question complexe de la motivation [origine et manifestations de la motivation individuelle et collective LOUART 1993], que de celui d'un enrichissement possible du «modèle de la gestion des contradictions», dans l'articulation des relations qu'il propose entre acteurs-action-stratégie et changement [BRABET 1993].

Ceci nous permettra de conclure sur les perspectives nouvelles que peut offrir cette approche socio-cognitive, en matière d'analyse des processus de prise de décision et, plus largement, pour l'analyse des modalités de formation de l'action stratégique dans l'organisation.

I - LA QUESTION : DECISION OU STRATEGIE ?

Pour tenter d'approcher la complexité de cette question, on peut définir la décision comme «une processus d'action par lequel une entreprise passe d'une position stratégique réelle à une autre» [NIOCHE 1985 p.119]. Cette définition, très large, représente au processus qui transite au sein de quatre strates, produisant ainsi une «substance» qui peut être nommée décision, action et stratégie.

La substance produite par ce processus ne suit pas un cycle déterminé, linéaire ; elle résulte d'un ensemble d'interactions entre strates très difficiles à observer, d'où l'intérêt de définir un objet d'analyse pour chacun de ces deux paradigmes.

I.1. L'objet d'analyse de la décision

Le paradigme formation de la décision définit son objet comme étant celui des processus de prise de décision.

P.C. NUTT [1993] propose la définition suivante : «Decision making is a process made up of stages carried out to set directions, identify solutions, evaluate courses of action, and implemented a preferred plan» [p. 1071]. Cette approche processuelle recouvre donc l'ensemble des processus permettant d'identifier et de structurer des problèmes, d'évaluer les solutions envisageables, de choisir les actions à engager à partir de préférences établies, et d'en assurer la mise en œuvre.

Dans sa version rationnelle [Problème à résoudre], elle postule l'existence d'une rationalité universelle [SFEZ 1981], tant du point de vue du décideur, que de l'organisation, cette dernière étant considérée comme une «boîte noire» [ANASTASSOPOULOS et al. 1985]. Dans sa version résultat produit par des processus [ce qui correspond à l'entendement courant de Decision making], l'accent est mis sur la volonté de présenter ces processus de manière plus réaliste. L'approche critique du modèle rationnel [CYERT et al. 1970, MINTZBERG et al. 1976, NUTT 1984] permet de mettre en évidence deux types de variables agissantes sur ces processus :

- les dimensions organisationnelles et bureaucratiques, qui influent à la fois sur les processus et leurs contenus, l'organisation par sa configuration et ses procédures orientant l'activité décisionnelle et la nature des éléments qu'elle traite [existence d'indicateurs, de programmes, de routines... MARCH et al. 1979] ;

- les dimensions politiques inhérentes aux processus de décision, la rationalité des dirigeants étant souvent pondérée, limitée, par des considérations de pouvoir liées aux conflits existants entre personnes et coalitions autour d'une décision [LINDBLOM 1959, MARCH 1962, ALLISON 1971, PFEFFER et al. 1974, CROZIER et al. 1977, FRIEDBERG 1993].

Ces dimensions ne sont pas exclusives. Elles se combinent fréquemment et peuvent s'exprimer sous la forme de processus incrémentaux [QUINN 1980] ou sporadiques et contraints selon la nature des sujets traités [HICKSON et al. 1986].

A ces deux dimensions, on peut ajouter celle de la nature cognitive des éléments qui s'expriment dans ces processus. Au plan du décideur tout d'abord, dont la rationalité, limitée par ses capacités cognitives, est également orientée par l'existence d'une cognition supportée par une structure [des cartes cognitives ou mentales] qui détermine sa perception du monde environnant [AXELROD 1976, HUFF 1990].

Ensuite, au plan de l'organisation elle-même par l'existence de structures cognitives centrales [des générateurs d'action STARBUCK 1983, des logiques dominantes PRAHALAD et al. 1986, ou des paradigmes et systèmes de croyances DONALDSON et al. 1983, JOHNSON 1988], qui exercent ici aussi un effet de filtrage perceptif et interprétatif orientant l'activité du décideur.

La formation de la décision apparaît donc comme étant centrée sur un objet, les processus de prise de décision selon différents point de vue : la nature de ces processus [Politique, organisationnel...], les caractéristiques des situations décisionnelles [le type de décision FREDRICKSON et al. 1984, 1989] et les pratiques développées par le groupe dirigeant dans ses activités décisionnelles [leadership, dynamique du groupe au travail, aspects cognitifs... BATEMAN et al. 1989, THOMAS et al. 1993, WEICK 1993...].

Elle se situe dans une perspective qui présente la décision comme activité produisant des choix, à partir d'approches méthodologiques empiriques, basés sur des études de cas reconstituant a posteriori des événements, des épisodes marqués par un début et une fin. La question de l'implémentation n'est que très rarement évoquée dans ces travaux si ce n'est sous la forme d'un postulat implicite qui pose le principe de la relation décision -> implémentation.

C'est sur ces deux points (l'implémentation ou la question du lien entre décision et action, et celle de la validation méthodologique des dispositifs de recherche employés), que se construit, en opposition, le paradigme formation de la stratégie.

I.1.2. Les objets d'analyse de la formation de la stratégie

Ce projet de recherche résulte d'une rupture de perspective. Il considère la décision comme un objet non pertinent pour rendre compte de la complexité du fonctionnement des organisations en la matière. Pour cerner cette complexité, il convient de considérer l'action et les formes qu'elle prend dans l'organisation, plutôt que la décision.

Dans cette perspective, H. MINTZBERG parle de stratégie, A.M. PETTIGREW de changement stratégique (strategic change). COHEN, MARCH et OLSEN [1972] parlent d'un «modèle de la poubelle», représentant un fonctionnement organisationnel comme celui d'une anarchie organisée [MARCH et al. 1974].

Ce modèle de la poubelle constitue probablement une des critiques les plus radicales du postulat rationnel établissant un lien entre décision et implémentation.

Ce modèle s'applique plus spécifiquement aux anarchies organisées [des organisations caractérisées par des préférences incertaines, une technologie floue de par l'absence de procédures claires, qui amène à un fonctionnement par tâtonnement pragmatique, et une participation fluide et irrégulière des participants aux processus de prise de décision]. Les choix y résultent de rencontres fortuites entre problèmes et solutions, portés par des participants plus ou moins disponibles et investis, lors d'opportunités de choix [des situations de décision] dans lesquelles les dirigeants construisent et découvrent leurs préférences dans l'action.

Il n'y a donc pas, dans ce modèle, de lien de causalité directe entre processus de décision, choix et implémentation, tout au plus une causalité contextuelle qui produirait une «rencontre hasardeuse de flux indépendants» [EISENHARDT et al. 1992].

H. MINTZBERG s'intéresse, lui, à la formation des stratégies [au sens des stratégies effectivement réalisées par des comportements stratégiques, MINTZBERG et al. 1985]. Partant du principe que la stratégie, selon le postulat de la formation de la décision, doit résulter d'un engagement dans l'action (c'est-à-dire manifester une intention pour l'action), il constate que ce lien entre décision et action stratégique est beaucoup plus problématique que ce qu'en dit la littérature.

Il existe de nombreuses ambiguïtés associées au concept de décision. Les décisions peuvent émerger de manière non délibérée, les stratégies également, au sens où elles peuvent ne correspondre ni à des engagements, ni à des intentions. Par ailleurs, le consensus (au sens d'un accord entre les dirigeants ou entre les protagonistes de l'action) n'est pas nécessaire à l'action elle-même.

L'analyse des stratégies démontre donc la non pertinence de la séquence causale décision-action. L'organisation peut agir sans qu'il y ait eu décision, la décision peut exister sans action, et l'action peut transformer la décision originelle et «subvertir» l'engagement initial. Par ailleurs, l'identification même du «moment» de la décision, celui où se formerait le consensus décisionnel nécessaire à l'action, pose problème [MINTZBERG et al. 1985a].

De ce fait, la formation de la stratégie ne résulte pas d'un «pattern in a stream of decisions» mais plutôt d'un «pattern in a stream of actions» [MINTZBERG et al. 1985b]. Ces actions forment la stratégie (a pattern in behaviour) qui peut, selon les cas, être plus ou moins intentionnelle

parce que construite à partir d'engagements plus ou moins suivis d'effets.

A.M. PETTIGREW plaide, lui, pour le changement plutôt que pour la décision ou la stratégie. Son argumentation est basée sur une critique méthodologique des recherches menées jusqu'à présent autour de la décision. Cette critique porte sur le niveau d'analyse retenu par ces dernières. Peut-on analyser la décision comme un épisode, un événement discret et extrait, en quelque sorte, d'une série de décisions et d'actions, dont il constitue (l'épisode) une partie ? (c'est-à-dire en excluant le contexte décisionnel, et plus largement organisationnel, et ses effets sur cet épisode) [PETTIGREW 1990]. La question concerne également l'approche de MINTZBERG et al., centrés eux aussi sur l'analyse d'épisodes à partir de la recherche a posteriori, d'intentions ou d'engagements antérieurs qui pourraient expliquer la stratégie observée.

A.M. PETTIGREW propose de considérer les processus de décision comme un processus continu se déroulant dans un contexte d'action. En déplaçant le phare de la recherche d'un objet particulier (la décision) à un ensemble de considérations plus étendues (le développement ou le changement stratégiques), il développe une approche contextualiste centrée autour d'un modèle d'analyse permettant de rendre compte des effets du contexte et des processus comme créateurs de causalités (ce qui donne forme, sens et substance à des événements) [PETTIGREW 1989, p. 9]. Cette analyse contextualiste pose un autre objet d'analyse, le changement plutôt que la décision ou la stratégie, et un autre niveau d'analyse (l'organisation plutôt que les simples processus décisionnels). En articulant contexte, contenus et processus décisionnels de manière verticale (les différents niveaux de l'organisation en interne, ses relations avec l'environnement...) et horizontale (les différentes séquences d'interconnexions et de la nature des interactions entre événements qui s'y déroulent), il vise à identifier et expliciter la nature des causalités (causation) permettant d'expliquer ou de comprendre les différentes trajectoires suivies par l'organisation [PETTIGREW 1985, 1987].

L'approche contextualiste que propose A.M. PETTIGREW présente l'énorme avantage d'envisager des formes de réponses possibles à quelques-uns des termes de ce débat décision-stratégie. Par exemple, la question de la connexion entre décision et action, et sa réciproque (la connexion action et décision) par une investigation de la question de l'implémentation rendue possible par cette approche qui cherche à inter-

connecter passé, présent et futur, nature du contexte aux différents niveaux de l'organisation, et les actions et trajectoires adoptées ou construites par l'organisation et ses acteurs.

Elle présente également un certain nombre d'inconvénients et de risques. Cette démarche contextualiste suppose en effet une investigation approfondie et sur une période assez longue ; PETTIGREW a consacré neuf années de travail à ICI [1985], à partir de trois entrées (le consulting, la recherche et la formation), l'ensemble des travaux étant supporté par une équipe de recherche. Ceci constitue un dispositif de recherche assez exceptionnel, qui n'est pas à la portée d'un chercheur isolé. Par ailleurs, l'orientation contextualiste présente le risque d'une contextualisation excessive, c'est-à-dire d'exprimer des spécificités telles qu'elles ne puissent être transposables à un autre contexte [KOENIG 1993].

I.2. Les termes de la question

L'analyse développée ci-dessus permet de mettre en évidence les différences et oppositions qui caractérisent ces deux paradigmes. Elles s'expriment à un double niveau :

- celui de l'objet d'analyse défini,
- celui du niveau auquel se situe l'investigation de recherche.

I.2.1. La décision ou le couple épisode-dirigeants comme objet

Dans cette perspective de la formation de la décision, l'objet d'analyse retenu est celui des processus de prise de décision conduisant à formuler des choix. Ces processus mettent en relation un épisode (un problème devant faire l'objet d'une décision) et un groupe dirigeant développant des activités décisionnelles, dans le cadre d'une situation décisionnelle. Ils permettent de produire de la connaissance, des savoirs sur l'épisode (le problème) qui fait l'objet de ce traitement.

Ces processus peuvent être considérés du point de vue de l'épisode, des contraintes imposées par l'organisation (processus bureaucratique et/ou politique) ou du point de vue du groupe dirigeant, par une approche cognitive, soit au niveau des dirigeants en tant qu'individus (les cartes cognitives qu'ils développent), soit au plan de structures cognitives centrales produites par l'organisation, mais néanmoins intériorisées ou instituées par ces dirigeants [WEICK 1979].

Le niveau d'analyse retenu est donc celui de l'interaction épisodes-dirigeants, c'est-à-dire de l'interaction entre individus, groupe dirigeant, et les problèmes qui doivent être traités par la médiation de processus permettant de produire des choix.

La question du lien entre décision et stratégie ou l'implémentation du choix n'est généralement pas traitée en tant que telle, si ce n'est sous la forme du postulat rationnel qui considère que l'action suit la décision.

I.2.2. La stratégie ou le couple action-organisation comme objet

Comme nous l'avons vu, cette dernière perspective adopte le point de vue de l'organisation et considère un objet (la stratégie, le changement...) produit dans et par l'action organisationnelle. Le modèle de la poubelle souligne la forme particulière des processus de décision dans des organisations spécifiques que sont les anarchies organisées (les universités). Ils ne sont rationnels ni en substance, ni au niveau procédural, mais la « mise au panier » est néanmoins un processus permettant de formuler des choix et de rendre l'action possible (même si'il est vrai que la combinatoire établie par ces processus entre problèmes, choix et solutions est changeante et souvent complexe à appréhender).

Il faut souligner ici quelques éléments du débat qui s'est instauré autour de ce modèle ; en substance, on peut dire que ces recherches concluent généralement sur son caractère excessivement « soft » au plan méthodologique [PINFIELD 1986] et sur le fait qu'il ne fait qu'expliquer ce que n'expliquent pas les autres modèles, qualifiés de plus « robustes » [LEVITT et al. 1989].

H. MINTZBERG définit un objet d'analyse qui est celui du lien décision-implémentation. Il démontre, par un ensemble de recherches, que la stratégie se forme par une succession de décisions [MINTZBERG 1978, MINTZBERG et al. 1982], et que l'organisation peut produire des actions que le management n'a jamais décidées [MINTZBERG et al. 1985, 1990]. La stratégie, contrairement à ce qu'en dit la perspective décision ne se réduit pas à l'intention, l'action organisationnelle participant elle aussi de la formation d'un « pattern » qui est celui de la stratégie effectivement réalisée.

H. MINTZBERG se situe donc au niveau de l'organisation, par l'étude de la formation des stratégies ex-post en quelque sorte (et non pas de la décision) avec pour objectif l'analyse de l'action et du rôle qu'a joué la décision dans la détermina-

tion de cette action [MINTZBERG et al. 1990, p. 5].

A.M. PETTIGREW propose un objet d'analyse encore plus élargi, celui du changement comme élément supportant et formant le développement stratégique de l'organisation. Sa méthode de travail et son modèle d'analyse contextualiste lui permettent de se situer à différents niveaux de l'organisation et d'appréhender les interactions qui se créent, dans l'action organisationnelle entre événements (les décisions, les stratégies, le poids de l'histoire, de la culture...), et acteurs de l'action.

Cette approche permet de dépasser les termes du débat décision-stratégie ; elle résoud en partie la critique méthodologique de l'épisode et elle permet d'appréhender la question du lien décision-implémentation en des termes réalistes et crédibles, avec le risque, néanmoins, d'un contextualisme excessif.

Les termes de la question décision ou stratégie s'organisent donc autour d'une césure, d'une opposition autour de l'objet et du niveau d'analyse définis.

Le paradigme formation de la décision considère un objet qui est celui des processus de décision activés par un groupe dirigeant autour d'un épisode (un problème).

Le paradigme formation de la stratégie se situe au niveau de l'organisation et parle d'un objet produit dans l'action (la stratégie, le changement stratégique).

II - LA DECISION EN QUESTION : HISTOIRE D'UNE DUALITE

L'analyse de ces deux paradigmes, ou projets de recherche, relève une opposition très nette, mais qui doit être nuancée.

Tout d'abord, il s'agit de perspectives, c'est-à-dire de manières de considérer ou de porter un regard sur un objet. De ce fait, la nature de l'objet et le niveau d'investigation (le champ de l'observation défini) diffèrent.

Ensuite, du point de vue des questions de recherche qui supportent ces perspectives. La question de la perspective décision porte sur comment se forment les contenus des choix exprimés, celle de la perspective stratégie sur les modalités de formation de la stratégie (des outcomes, des patterns) dans l'action organisationnelle, à partir d'une critique du postulat rationnel qui considère le lien décision-implémentation comme étant acquis.

C'est sur ce point de la relation décision-stratégie qu'il y a véritablement opposition, la perspective formation de la stratégie arguant que cette dernière ne résulte pas uniquement de la décision, mais qu'elle se forme en partie dans l'action. Ce débat, qui réactualise celui portant sur le lien stratégie-structures [CHANDLER 1972], exprime plus profondément ce que R. DERY pose comme une dualité fondatrice des sciences des organisations, à savoir la dualité de l'action et de la connaissance [DERY 1989, 1990].

En adoptant cette perspective nouvelle, on peut en effet considérer que la formation de la décision se centre sur la production de connaissances développées par un groupe dirigeant dans le cadre d'activités décisionnelles, la formation de la stratégie étant, elle, axée sur l'étude de l'action qui forme les comportements de l'organisation. Il y a bien dualité au sens où elles parlent de la coexistence de deux objets de nature différente (la décision d'un côté, l'action organisationnelle de l'autre), sans pour autant poser véritablement la question du lien entre ces deux objets.

La décision se focalise sur la nature des processus qui débouchent sur des choix, sans se préoccuper de la question de savoir comment ces choix s'expriment dans l'action. Elle sépare en quelque sorte le sujet (le groupe dirigeant) en tant que producteur de connaissances qui s'expriment dans des choix, de l'action qu'il pourrait engager à partir de ces choix en posant le postulat que l'intention exprimée va se traduire par un engagement dans l'action.

La formation de la stratégie s'intéresse au couple action-organisation. Ce faisant, elle opère un glissement de l'individu ou du groupe comme sujet à l'organisation elle-même comme sujet pensant et agissant, comme acteur principal de cette action.

Ces deux paradigmes, décision et stratégie, expriment effectivement une dualité entre production de connaissances (la formation de la décision qui formule un choix, une intention et un engagement dans l'action) et l'action stratégique, qui forme les comportements de l'organisation. La prise en compte de ce lien entre connaissance et action ne s'opère que dans le cadre d'un changement de niveau d'analyse. On passe alors du couple épisode-dirigeants (les processus qui forment la décision) au couple action-organisation, l'espace dans lequel se déroule l'action, en posant ainsi deux objets de nature différente.

Certains auteurs et courants de recherche tentent de rétablir ce lien manquant entre pensée

et action ; il s'agit, pour l'essentiel d'une approche émergente, celle de l'approche cognitive de la décision.

Par exemple, K. WEICK [1979] argumente que l'action organisationnelle ne peut être appréhendée que par l'identification des contenus des cartes causales ou cognitives qui caractérisent les différents membres de cette organisation. Ces cartes ont été élaborées au cours d'expérimentations antérieures, formant ainsi des représentations qui instituent (enacted) les savoirs sur l'action et les modalités qu'elle doit suivre, en organisant cette action (organizing).

L'intérêt de cette approche cognitive de la décision réside dans l'importance qu'elle attache aux différents processus de nature cognitive (perception, interprétation, attributions causales...) qui forment les contenus de la pensée managériale. Ces processus, eux-mêmes articulés autour de structures cognitives (des cartes causales, des schémas mentaux, des noyaux figuratifs...) forment ou actualisent des représentations ; ces représentations, définies «comme des contenus cognitifs sur lesquels s'exercent des traitements, consistent en extraction de faits, détection de formes, connaissances actives et significations élaborées» [RICHARD 1990 p. 8], opèrent comme des «visions du monde», c'est-à-dire comme supportant la perception du monde environnant et des objets qui le composent.

Ce concept de représentation constitue une entrée très intéressante pour dépasser cette dualité entre pensée et action ; il permet en effet de poser un cadre d'analyse qui met en relation production de savoirs et conception de l'action à partir de structures et processus cognitifs, la représentation constituant en quelque sorte «l'interface» entre pensée et action.

L'analyse des différents courants de recherche qui constituent cette approche cognitive conduit à nuancer cette perspective. J. LAURIOL a montré par ailleurs [LAURIOL 1994] que ces courants reproduisent plus qu'ils ne dépassent cette dualité.

Pour le premier de ces courants, celui des sciences cognitives, l'activité cognitive est considérée comme un simple médiateur mental entre un stimulus et une réponse. Ceci conduit à l'identification de cartes mentales ou causales [AXEL-ROD 1976, HUFF 1990], qui décrivent un cheminement cognitif qui amène le décideur à prendre des décisions sur la base de représentations inscrites dans cette carte. A ce titre, on peut considérer qu'il s'agit là d'un approfondissement du para-

digme de la rationalité limitée, le décideur étant doté de buts (de préférences) et de limites cognitives qu'il s'agit de mieux maîtriser.

Le deuxième, le courant constructiviste, postule que le sujet construit, plus qu'il ne découvre le monde dans son activité, à partir de structures cognitives [des schémas mentaux, CALORI et al. 1991] qui résultent d'apprentissages antérieurs [WEICK 1983, WALSH et al. 1988]. La représentation y occupe le rôle de cadre de référence, de logique dominante [PRAHALAD et al. 1986], auquel le dirigeant se réfère pour agir.

Le troisième, le courant socio-cognitif, adopte une conception nettement plus étendue de la nature de l'activité cognitive ; il propose au-delà des processus et structures cognitifs (les activités mentales), la prise en compte de l'interaction entre un sujet, conçu comme un acteur social, et un objet investi socialement et situé dans un contexte d'action [DOISE et al. 1993, GINSBERG 1990]. C'est dans cette interaction que le sujet développe l'action lui permettant de produire du savoir sur la relation qu'il doit entretenir avec l'objet, et par là même, se le représenter. La représentation y est définie comme une forme de connaissance, socialement élaborée dans l'interaction, à finalité pratique, permettant au sujet de déterminer les conduites sociales qu'il doit adopter par rapport à l'objet. On parle alors de représentation sociale, en soulignant ainsi le poids du social dans la formation de cette représentation.

Beaucoup des travaux développés dans le cadre de ces approches cognitives de la décision reproduisent donc la dualité pensée-action. Certains se situent dans la perspective formation de la décision, considérant que les processus de prise de décision sont de nature essentiellement cognitive (les cartes mentales en particulier). D'autres s'attachent à démontrer les aspects cognitifs de l'action organisationnelle qui forment les stratégies, considérant l'organisation comme un système cognitif doté de structures cognitives centrales, orientant et contraignant l'action qui s'y déroule [JOHNSON 1988, SCHWENK 1988]. Le débat est ici aussi très ouvert pour tenter de déterminer avec précision ce qui est organisationnel dans la cognition et ce qui est cognitif dans l'organisation [SCHNEIDER et al. 1993].

Pour dépasser cette dualité, également présente dans les approches cognitives de la décision ou de l'action stratégiques, nous proposons un nouveau cadre d'analyse de la décision, basé sur un modèle conceptuel qui est celui de l'approche socio-cognitive et d'un cadre opératoire qui est

celui de la représentation sociale.

Pour établir ce cadre d'analyse, il est nécessaire de revenir sur cette dualité de la pensée et de l'action, en proposant une perspective différente pour l'étude de la décision stratégique, perspective basée sur une position ontologique et une option épistémologique qui doivent être clarifiées. Ceci nous permettra d'exposer ensuite le modèle conceptuel qui supporte l'approche socio-cognitive et de préciser en quoi il peut permettre de résoudre cette dualité.

III - RETOUR A LA DECISION : UNE APPROCHE SOCIO-COGNITIVE

S'il apparaît incontestable que le postulat du lien choix-intention-engagement dans l'action posé par le projet formation de la décision ne soit pas valide, peut-on pour autant réduire la décision à de simples pratiques idéologiques ou à un artefact basé sur des pratiques discursives, ayant vocation à légitimer des stratégies qui n'ont pas été véritablement décidées, mais produites par l'organisation dans l'action ? Peut-on également se contenter d'une théorisation de l'action organisationnelle basée sur une contestation du postulat de la décision [MINTZBERG 1985, 1990, BRUNSSON 1990], plus que sur une véritable conceptualisation de l'action elle-même [LAROCHE 1993]. Lorsque cette conceptualisation est opérée, elle s'élabore autour de problématiques de recherche différentes, le changement par exemple pour A.M. PETTIGREW, à partir d'une modification de l'objet de recherche et du choix d'un autre niveau d'analyse.

Ces deux questions peuvent être résolues par une réarticulation de ce qui est actuellement présenté comme une opposition duale. Pour cela, avec R. DERY [1990], nous proposons d'envisager cette question sous la forme d'une dualité de la pratique.

Cette notion de pratique désigne les formes d'expérimentations ou de routines développées par des acteurs dans un contexte organisationnel précis ; elle intègre un ensemble de dimensions liées à la situation décisionnelle elle-même (exercice du leadership, conflits de pouvoir...) et au contexte d'action dans lequel cette pratique est mobilisée (culture de l'organisation, procédures internes...). L'action résulte de l'activation de ces pratiques dans la mesure où elles en organisent et conditionnent en partie les modalités.

Il y a dualité de la pratique «en ce sens que l'action et la connaissance sont inextricablement liées dans la pratique. Dans la pratique, l'action

se présente à la fois comme une condition et un résultat de la connaissance. Sans action sur un objet à connaître, il n'y a pas de connaissance possible. Les connaissances sont tirées de l'action et leur constitution est fonction de la forme que prend l'action. De ce fait, l'action est en même temps le résultat de la connaissance puisque c'est elle qui sert d'assise à sa réalisation concrète. Sans connaissance, l'action perd son sens, elle n'est que réflexe» [DERY 1990, p. 1-2]. De cette relation en «boucle» (cf. figure 1) entre actions, connaissances et pratiques, naissent des représentations. Elles résultent d'un double mouvement :

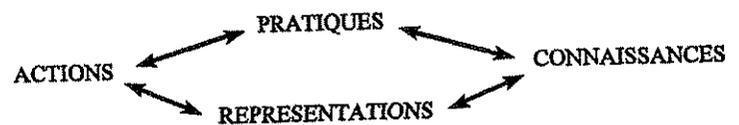


Figure 2 : une représentation de la dualité de la pratique

Les acteurs de l'organisation, par les actions qu'ils engagent, construisent et structurent cette organisation [BOUCHIKHI 1989] ou l'objet sur lequel ils agissent. Pour cela, ils doivent être en mesure de se le représenter par une connaissance, un savoir sur cet objet qui leur permettra de comprendre ses caractéristiques, de le positionner et de déterminer les modalités de l'action qu'ils pourront lui appliquer, modalités qui seront expérimentées dans la pratique.

D'un autre côté, l'existence de pratiques insérées dans un contexte d'action participe de ces représentations. Ces pratiques constituent elles-mêmes un savoir, une connaissance de l'organisation et de son contexte qui va contraindre, ou servir de référent à la manière dont on peut se représenter l'objet et les pratiques qu'on peut lui appliquer.

Cette conceptualisation du lien pensée-action permet de réarticuler production de savoirs sur un objet et les modalités de l'action dans l'organisation, autour du concept de représentation comme instance socio-cognitive dans laquelle se construit ce lien.

L'objet de recherche défini est celui de l'analyse des processus de formation de la décision. Il

se caractérise donc par l'étude du couple épisode-dirigeants, l'épisode étant un problème identifié comme devant faire l'objet d'une décision, le groupe dirigeant étant investi par l'organisation pour traiter ce problème.

Ces processus se déroulent dans le cadre d'une situation décisionnelle dans laquelle se développent des activités décisionnelles. Ces activités décisionnelles s'organisent autour de processus de nature procédurale (les procédures internes de l'organisation), sociale (style d'animation et d'exercice du leadership par exemple) et cognitive, puisqu'il s'agit ici de considérer des représentations comme support de «l'interface» entre connaissance et action.

C'est ce concept de représentation qu'il convient de préciser maintenant, car il est au cœur du modèle conceptuel qui supporte cette approche socio-cognitive.

III.1. Approche socio-cognitive et représentation sociale

Le projet de cette approche consiste en l'étude des cognitions sociales, c'est-à-dire des processus par lesquels des individus ou des groupes produisent leurs conduites sociales. La question centrale envisagée ici est donc celle de l'influence réciproque entre domaine cognitif et existence de conduites sociales développées dans des situations d'interaction.

En ce sens, l'approche socio-cognitive se différencie clairement de la perspective des sciences cognitives couramment utilisée dans l'analyse de la cognition managériale et de ses effets dans la décision.

W. DOISE [DOISE 1993] considère que les sciences cognitives s'attachent «à une formalisation de l'intelligence qui ne laisse guère de place à l'analyse des conditions sociales qui actualisent ou modulent un fonctionnement cognitif» [p. 12]. On isole ainsi l'individu comme organisme cognitif du contexte social dans lequel il développe des activités de nature cognitive, considérant que la simple formalisation descriptive de structures et de processus suffit à rendre compte de cette cognition. Dans une perspective socio-cognitive, il convient de considérer les cognitions sociales, c'est-à-dire «les processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale [DOISE 1993 p. 19]. Ces processus ne sont pas nécessairement différents de ceux qu'étudient les sciences cognitives, mais ils sont envisagés à partir d'une considération élargie du cognitif, comme par exemple, l'étude de l'interaction socia-

le qui produit un raisonnement plutôt qu'un autre.

Les savoirs ou les connaissances envisagés ne sont pas seulement descriptifs mais aussi et surtout, évaluatifs, c'est-à-dire portant sur des valeurs attachées à des objets eux-mêmes investis d'utilités sociales. De ce fait, tous les processus cognitifs centraux comme l'attribution, la catégorisation ou les inférences causales ne peuvent plus être considérées «per se».

Tout au contraire, ils doivent être considérés selon les trois principes suivants :

1 - les informations qu'ils traitent sont dotées d'un statut sociale [FISKE et al. 1986]. Ceci implique que ces informations ne peuvent être considérées comme de simples données [data], mais qu'elles sont dotées d'un caractère social au sens où elles portent sur des valeurs symboliques et/ou des utilités sociales mobilisées dans le cadre de rapports sociaux [BEAUVOIS et al. 1989] ;

2 - ces processus sont activés ou inhibés par des variables sociales pouvant provoquer des conflits socio-cognitif. Cette notion de conflit socio-cognitif désigne un état de conflit interne au sujet, conflit lié à l'existence de déséquilibres ou de dissonances cognitives entre éléments cognitifs. «Ce conflit, surtout lorsqu'il est produit lors d'interactions sociales, amène l'individu à réorganiser ses raisonnements en réaménageant ses équilibres antérieurs» [DOISE 1982, p. 129].

Le conflit socio-cognitif est au cœur de l'approche socio-cognitive : il permet d'avancer la thèse de l'interdépendance entre régulations sociales et individuelles ; c'est en coordonnant ses actions avec celles d'autrui que l'individu est amené à construire des coordinations cognitives nouvelles, de les mémoriser et de les répéter en les transposant à d'autres situations. De ce fait, on peut considérer que les coordinations cognitives de l'individu se mettent en place à partir de coordinations entre individus, dans l'interaction sociale (et non pas à partir de propriétés cognitives universelles) ;

3 - la mise en œuvre de ces processus nécessite une représentation d'essence sociale, qui exprime un marquage social de l'objet considéré. Ce terme de marquage social désigne l'intervention de régulations sociales dans les coordinations cognitives.

Toute interaction sociale est caractérisée par la présence de principes organisateurs (des normes, des règles) qui régissent son déroulement. L'individu est doté d'un certain nombre de dispositions qui lui permettent de développer des

actions dans le cadre ici aussi, de principes organisateurs de cette action (des scripts, des représentations antérieures...). Actions individuelles et régulations sociales sont donc régies par ces principes organisateurs qui peuvent parfois entrer en conflit entre les orientations socio-cognitives de l'individu et le poids du marquage social imposé par ces régulations sociales. Ce conflit socio-cognitif, source de nouvelles configurations cognitives chez l'individu, se traduira par une représentation renouvelée de l'objet en fonction du marquage social qui le caractérise.

Ces trois principes, fondateurs de l'approche socio-cognitive, participent de la formation et/ou de l'actualisation d'une représentation sociale qui contraint les conduites sociales qu'adopte l'individu dans une situation d'interaction sociale.

Ce faisant, cette approche permet de poser une autre conceptualisation du lien entre pensée et action sociales. Il peut être considéré comme la résultante d'une dualité de la pratique, au sens où nous l'avons définie précédemment, en articulant connaissance de l'objet (et son marquage social) production de savoirs nouveaux (par le conflit socio-cognitif) et les actions ou conduites sociales qui s'expriment dans des pratiques, à partir d'une organisation cognitive et sociale qui est celle de la représentation sociale. C'est ce concept qu'il convient maintenant de préciser.

III.2. Le concept de représentation sociale

S. MOSCOVICI définit la représentation sociale [R.S.] comme «une entité presque tangible. Elle correspond à la substance symbolique qui la constitue et à la pratique qui produit ladite substance» [MOSCOVICI 1976, p. 39]. Les R.S. sont composées de systèmes de valeurs, d'idées et de pratiques dont la fonction est double : «élaborer un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, pour faciliter ensuite la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classer les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle ou de groupe» [MOSCOVICI 1973, p. XIII].

Elles peuvent être considérées du strict point de vue cognitif, c'est-à-dire comme le produit résultant de processus visant à l'appropriation d'une réalité extérieure, comme d'un point de vue social, au plan de l'élaboration psychique et sociale de cette réalité : on s'intéresse ici à «une modalité de la pensée», en tant que processus constituant des contenus relatifs à la représentation d'un objet. De ce fait, la R.S. relie un sujet à un

objet. Il ne peut y avoir de représentation sans objet, c'est-à-dire d'une représentation portant la marque du sujet et de son activité. La R.S. entretient avec l'objet un rapport de symbolisation et d'interprétation, en lui conférant des significations. C'est dans ce rapport que se construit l'objet et que s'exprime la relation que le sujet entretient avec cet objet. Cette relation est déterminée en grande partie par la puissance connotative de l'objet, puissance liée au marquage social qui le caractérise, mais aussi à un ensemble de considérations se référant au sujet lui-même (valeurs, conduites stratégiques) et à la situation sociale dans laquelle se déroule l'interaction.

En tant que forme de savoir, la représentation sociale est une modélisation de l'objet et du système de relations sociales qui s'organise autour de cet objet dans l'interaction.

Cette modélisation se construit à partir d'activités cognitives d'appropriation et l'élaboration psychologique et sociale d'une réalité extérieure au sujet. Elle autorise la production d'une connaissance sociale de l'objet composée de produits (les contenus de la R.S.) à partir de l'activation de processus qui soutiennent l'activité mentale et cognitive.

En tant qu'organisation socio-cognitive, la représentation sociale s'articule autour de trois instances :

- la formation d'une image mentale qui caractérise un groupe et sa relation à un objet. Cette image est composée d'images, d'opinions, d'attitudes et de significations organisées en un noyau figuratif. Ce noyau structure les contenus de la R.S. et en conserve le fonctionnement en tant que grille de lecture de la réalité. Il se forme à partir d'un processus d'objectivation qui a pour fonction de résorber l'excès de significations qui peut caractériser un objet et d'organiser les connaissances qui vont permettre de construire cet objet ;

- cette image commune à un groupe ne peut exister qu'à partir du moment où elle peut être intégrée par chacun des individus composant ce groupe. Elle doit se constituer sous forme d'une représentation référentielle, qui détermine la composante évaluative de la R.S. Ce processus d'intégration cognitive du nouveau dans l'ancien conduit à attribuer un sens nouveau à des éléments de la réalité sociale présents ou non dans un système de pensée pré-existant au niveau de chacun des individus ;

- ces deux premières instances s'expriment dans une structure imageante dont la fonction est de représenter le rapport du sujet à l'objet, pour

constituer ensuite une grille de lecture et d'interprétation du réel permettant d'adopter les conduites appropriées. Cette structure organise le système des relations sociales qui s'établit entre les membres du groupe autour de l'objet considéré. C'est à ce niveau qu'on retrouve la finalité sociale pratique de la R.S., ce système de relations sociales ayant vocation à orienter et contraindre les conduites sociales, et donc l'action développée par les membres de ce groupe.

III.2.1. L'action socio-cognitive

L'action, dans cette perspective socio-cognitive, n'est donc pas considérée comme une variable abstraite, mais comme le produit d'interactions et de rapports sociaux entre membres d'un groupe développant des activités socio-cognitives se référant à un objet. Ces rapports peuvent être coopératifs ou conflictuels, parce que mis en œuvre par des sujets-acteurs, dotés de compétences et d'une capacité réflexive leur permettant d'agir et de se représenter ce système de relations. Ces compétences permettent d'introduire une capacité de changement, de construction sociale dans l'action mobilisée par un sujet qui peut se représenter les actes, et leurs conséquences, qu'il engage.

L'action est ici conçue comme le produit de conduites sociales ; une conduite sociale est un mode cognitif de détermination de l'action par un individu inséré socialement, et dont les activités sont plus ou moins réglées par des systèmes de conduite impliquant d'autres individus insérés eux aussi dans ce système de relations sociales [BEAUVOIS et al. 1991]. Ce mode est donc à la fois cognitif mais aussi social, c'est-à-dire contraint par des régulations sociales qui actualisent ce fonctionnement cognitif.

Il se traduit par la production d'une pensée, de connaissances sur l'objet et sur les relations que le sujet doit entretenir avec lui, pensée contrainte par le système de relations dans lequel il s'insère. C'est dans cette interaction entre le sujet (et la pensée qu'il développe) et l'objet situé dans un système de relations entre membres d'un groupe, caractérisé par un marquage social, que se forme une représentation sociale de l'objet et des conduites à adopter vis-à-vis de cet objet, dans un système de relations sociales précis.

La R.S., en tant qu'organisation socio-cognitive, forme des conduites sociales qui produisent de l'action, conduites contraintes par une structure de rapports sociaux et par les conduites d'autres individus.

Plutôt que d'action, on peut sans doute parler avec J. GIRIN [1990] d'un «agir cognitif» [p. 155], développé par un auteur connaissant, disposant de capacités cognitives et sociales pour construire une conduite sociale adaptée à la situation.

Cet «homo-sociologicus cognitif» [PADIOLEAU 1986] construit dans l'action une représentation sociale de la place de l'objet dans un système de relations et des conduites qu'il doit y adopter. Ces conduites contraignent l'action en la dotant d'intentions, parce que concernant un acteur réflexif, en plaçant son origine dans l'interaction sociale, en partie finalisée parce que conduite par des acteurs disposant de compétences stratégiques [GIDDENS 1987], capables de gérer des conduites au plan individuel et collectif.

L'approche socio-cognitive propose donc un cadre conceptuel et analytique permettant de poser une perspective nouvelle sur le lien décision-action stratégiques.

Appliquée à cette question de la dualité de la pratique, elle ouvre des perspectives fécondes pour mieux comprendre la nature et les effets de ce lien décision-action.

IV - DECISION ET ACTION STRATEGIQUES

Comme nous l'avons vu, le débat formation de la décision-formation de la stratégie s'organise autour d'une opposition et d'une dualité de nature épistémologique.

L'opposition porte sur le postulat proposé par la perspective de la décision, qui établit un lien entre décision (au sens d'un choix qui formule une intention) et implémentation ou mise en œuvre de ce choix dans l'action stratégique. Ce postulat est vivement critiqué par H. MINTZBERG qui parle de la décision comme «construit artificiel» [MINTZBERG et al. 1990] pour un certain nombre de cas, ce lien étant souvent construit dans l'action plus que dans la décision et ne correspondant pas à l'intention formulée initialement.

La dualité réside du glissement opéré d'un objet à un autre ; la formation de la décision s'intéresse à des processus de production de connaissances sur un problème (couple épisode-dirigeant) et à la nature de ces processus ; la formation de la stratégie considère, elle, l'action organisationnelle dans laquelle se forme cette stratégie (couple action-organisation).

Pour dépasser cette dualité entre processus producteurs de pensée, développés dans le cadre d'activités décisionnelles, et l'action, celle qui forme les comportements stratégiques de l'organisa-

tion, nous avons considéré cette question problématique comme étant celle d'une dualité de la pratique.

Cette dualité de la pratique exprime l'existence d'un lien organique entre connaissance produite dans l'action, et l'action elle-même qui ne peut être envisagée en dehors de la connaissance (hormis l'action réflexe), l'action étant conçue comme le produit et le support de cette connaissance.

De cette relation «en boucle» entre actions et connaissances naissent des représentations, définies comme des instances cognitives et sociales dans lesquelles se construit cette relation.

Pour conceptualiser cette articulation, nous avons proposé un modèle conceptuel de nature socio-cognitive dont le projet consiste à expliciter les processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale. L'approche par la cognition sociale développe une conception d'une organisation socio-cognitive qui est celle de la Représentation Sociale, définie comme forme de savoir pratique, parce que socialement élaboré, et visant à construire des conduites sociales, fondatrices de l'action sociale et des pratiques développées par des acteurs compétents.

Cette approche permet de dépasser l'opposition duale entre formation de la décision et formation de la stratégie dans l'action. Elle autorise en effet l'analyse d'activités décisionnelles qui constituent une réalité certaine dans l'organisation, en posant un objet qui est celui de l'étude de ces activités, des processus qui les soutiennent, des variables liées à la dynamique du groupe au travail dans le cadre de situations de décisions marquées par un contexte organisationnel et social.

L'objet est donc bien celui des processus permettant de former la décision (des contenus exprimant des choix), en considérant l'interaction entre production de savoirs et l'action qui forme des conduites sociales, ces dernières exprimant un engagement dans l'action.

L'approche socio-cognitive constitue une perspective féconde pour l'étude de la décision. Elle postule que la formation des contenus de la décision s'organise autour de la formation ou de l'actualisation d'une représentation sociale caractérisant un groupe dirigeant. Il est alors possible d'envisager différemment la question de ce lien entre pensée décisionnelle et action stratégique. Au-delà de l'opposition entre la décision qui exprime un engagement dans l'action et l'action qui forme la stratégie, on peut saisir avec plus de finesse la nature même de cet engagement dans

l'action, et ses effets, par l'analyse des conduites sociales développées par les acteurs de la décision.

Cette nouvelle articulation entre décision et action stratégiques permet de considérer que ce lien se construit à la fois dans la délibération liée aux activités décisionnelles, et dans l'émergence qui se manifeste par des conduites sociales menées par des acteurs qui développent des actions sur l'objet de la décision.

L'action est donc intentionnelle [et non pas rationalisée a posteriori MINTZBERG et al. 1985b], produite par des conduites sociales délibérées, traduisant des choix qui ont fait l'objet de délibérations et qui construisent dans l'émergence (au sens de constructions qui s'élaborent progressivement dans le temps) des pratiques organisationnelles qui vont soutenir ces choix. Elle se développe dans le cadre d'un système de relations sociales qui dépasse largement les frontières du groupe dirigeant. Ce système de relations doit être défini avec précision pour identifier l'impact de ces conduites sociales sur la partie de l'organisation concernée (peut-être en utilisant la notion de réseau social interne qui met en relation le groupe dirigeant avec d'autres lieux dans l'organisation).

On rejoint ici quelques-unes des préoccupations de la GRH en matière d'approche de la motivation. P. LOUART [1993] dénonce les rationalisations quasi exclusivement instrumentales dont ce concept a fait l'objet jusqu'à présent ; il propose la notion de «champ motivationnel [55], capable de rendre compte du rôle que jouent les représentations dans la mobilisation de facteurs motivants, articulant forces intérieures et projet des individus, l'influence du social et des régulations cognitives internes au sujet en tant que facteur d'autonomisation dans l'action qu'il développe. «Ces champs motivationnels peuvent ainsi se lire comme des systèmes de représentation contingents, au service des individus et des situations particulières» [65]. L'approche socio-cognitive de l'action développée par un sujet peut permettre d'accéder à une meilleure compréhension de ces champs motivationnels ; ceci en posant l'action comme émergent et contrainte par un ensemble de pratiques et de conduites sociales dans lesquelles se forment des logiques d'action, qui peuvent révéler, à l'analyse, quelques éléments de réponse sur le «pourquoi», ou sur la nature des éléments ou facteurs qui «déclenchent» ces logiques.

De même, le «modèle de la gestion des contradictions» [BRABET 1993] présente un certain nombre de proximités avec l'approche socio-cognitive ; par exemple, du point de vue de la conception du changement qu'il propose, «Fruit d'une dialectique : de l'action volontaire... de ruptures et

de bifurcations, d'impulsions... et d'activités non programmées des acteurs, de conflits et de consensus» [BRABET 1993, 97]. Il en est de même pour l'action à partir de «l'élucidation toujours partielle de modes de fonctionnements complexes, sur la prise en compte des contradictions et des conflits»... où «la stratégie est vécue comme événementale, plus centrée sur l'aménagement présent de conditions favorisant le développement, l'ouverture et l'anticipation... que sur la tentative de programmer le futur» [ibid 98].

L'approche socio-cognitive avance quelques propositions sur ces points, comme par exemple le rôle du consensus et du conflit socio-cognitif dans ce processus dialectique du changement et dans ces «conditions qui facilitent le développement,

l'ouverture et l'anticipation».

Cette perspective socio-cognitive pourrait également être mobilisée dans le cadre de l'étude de la formation des stratégies. On entre ici dans un autre champ de questions, qui est celui de savoir comment pourraient s'articuler différentes représentations sociales aux différents niveaux de l'organisation (du groupe dirigeant à d'autres groupes concernés par la décision et son implémentation). Mais il s'agit là d'un autre projet de recherche, que l'approche socio-cognitive peut sans doute enrichir, tant du point de vue de l'apprentissage organisationnel [FAVEREAU 1989] que de celui de l'analyse du changement dans une perspective stratégique ou plus spécifiquement GRH.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLISON, G.I., *Essence of decision*. Little Brown, 1971.
- ANSOFF, I., *Stratégie du développement de l'entreprise*. Hommes et Techniques, 1968.
- AXELROD, R., *Structure of decision*. U.M.I., 1976.
- BATEMAN, T.S., ZEITHMAL, C.P., *The psychological context of strategic decisions*. *Strategic Management Journal*, Vol 10, 1989.
- BEAUVOIS, J.L., JOULE, R.V., MONTEIL, J.M., *Perspectives cognitives et conduites sociales*, T2. Delval, 1989.
- BEAUVOIS, J.L., MONTEIL, J.M., TROGNON, A., *Quelles conduites, quelles cognitions ?* in *Perspectives cognitives et conduites sociales*, T3. Delval, 1991.
- BRABET, J., *La G.R.H. en trois modèles : repenser la G.R.H. ?* *Economica*, 1993.
- BRUNSSON, N., *Deciding for responsibility and legitimation*. *Accounting organizations and society*, Vol 15 n° 1/2, 1990.
- BUTLER, R., *Decision-making research : its uses and misuses*. *Organization studies* 11-1, 1990.
- CALORI, R., JOHNSON, G., SARNIN, P., *Schémas de référence des dirigeants : comparaison France, Grande Bretagne* in *Perspectives en Management Stratégique*. Tome I, *Economica*, 1991.
- CHANDLER, A., *Stratégies et structures de l'entreprise* Editions d'organisation, 1972.
- COHEN, M.D., MARCH, J.M., OLSEN, J.P., *A garbage can model of organizational choice*. *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, 1972.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, G., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- CYERT, J.L., MARCH, J.G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.
- DERY, R., *La structuration discursive de la décision dans la revue A.S.Q.* Thèse de Doctorat. Université de Laval, Québec, 1989.
- DERY, R., *Action et connaissance dans les organisations*. Cahier de recherche n° 90-19. HEC MONTREAL, 1990.
- DONALDSON, G., LORSCH, J.W., *Decision making at the top*. New York Basic Books, 1983.

- DOISE, W., *L'explication en psychologie sociale*. P.U.F., 1982.
- DOISE, W., MOSCOVICI, S., *Dissensions et consensus*. PUF Psychologie sociale, 1993.
- DOISE, W., *Logiques sociales dans le raisonnement*. Delachaux et Niestle, 1993.
- EISENHARDT, K.M., ZBARACKI, M.J., *Strategic decision making*. Strategic Management Journal, Vol 13, 1992.
- FAVEREAU, O., *Organisation et marché*. Revue Française d'Economie. Vol IV, 1989.
- FISKE, D.W., SCHWEDER, R.A., *Metacognition in social science*. Chicago Press, 1986.
- FREDRICKSON, J.W., *The comprehensiveness of strategic Decision processes: extension, observation, future directions*. Academy of Management Journal. 27, 1984.
- FRIEDBERG, E., *Le pouvoir et la règle*. Seuil sociologie, 1993.
- GIDDENS, A., *La Constitution de la société*. PUF, 1987.
- GINSBERG, A., *Connecting diversification to performance : a socio-cognitive approach*. Academy of Management Review. 15 (3), 1990.
- GIRIN, J., *L'analyse empirique des situations de gestion in Epistémologies et sciences de gestion*. [A.C. MARTINET] Economica, 1990.
- HICKSON, D.J., BUTLER, R.J., CRAY, D., MALLORY, G.R., WILSON, D.C., *Top decisions*. Oxford. Blackwell, 1986.
- HUFF, A.S., *Mapping strategic thought*. John Wiley and sons, 1990.
- JANIS, I.L., *Group-think : psychological studies of Political decisions and fiascoes*. [2° ed.] Houghton Mifflin Company, Boston, 1982.
- JODELET, D., *Représentations sociales : phénomènes, concepts, et théories in Psychologie sociale*. S. MOSCOVICI. PUF, 1984.
- JOHNSON, G., *Rethinking incrementalism*. Strategic Management Journal, Vol 9, 1988.
- KOENIG, G., *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*. Revue de Gestion des Ressources Humaines. n° 9, 1993.
- LAROCHE, H., *La formation des problèmes stratégiques*. Thèse de Doctorat. Doctorat HEC, 1991.
- LAROCHE, H., *From decision to action in organizations. Decision making as a social-representation*. A paraître in organization science, 1993.
- LAURIOL, J., *Approches cognitives de la décision et représentation sociale*. 3e colloque de l'AIMS Lyon, 1994.

- LEARNED, E.P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R., GUTH, W.D., *Business Policy. Text and Cases.* R.D. IRWIN, 1965.
- LE BAS, C., *La firme et la nature de l'apprentissage.* Economies et Sociétés, 1993.
- LEVITT, B., NASS, C., *The lid on the garbage can.* Administrative Science Quarterly. 34, 1989.
- LINDBLOM, C.E., *The science of "muddling through".* Public Administration Review. 19, 1959.
- LOUART, P., *Les connaissances en G.R.H. : repenser la G.R.H.* Economica, 1993.
- MARCH, J.G., *The business firm as a political coalition.* Journal of politics, Vol 24, 1962.
- MARCH, J.G., SIMON, H.A., *Les organisations.* Dunod. Paris, 1979.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORÉT, A., *The structure of "unstructured" decision process.* Administrative Science Quarterly. 25, 1976.
- MINTZBERG, H., *Patterns in strategy formation.* Management Science. 24, 1978.
- MINTZBERG, H., WATERS, J.A., *Tracking strategy in an entrepreneurial firm.* Academy of Management Journal. 25., 1982.
- MINTZBERG, H., Mc HUGH, A., a) *Strategy formation in an adhocracy.* Administrative Science Quarterly. 30, 1985.
- MINTZBERG, H., WATERS, J.A., b) *"of strategies, deliberate and emergent".* Strategic Management Journal. 6, 1985.
- MINTZBERG, H., WATERS, J.A., *Does decision get in the way ?* Organization Studies. 1990.11.1, 1990.
- MOSCOVICI, S., *Introduction à la psychologie sociale.* T1. Larousse Université, 1973.
- MOSCOVICI, S., *Social influence and social change.* London Academic Press, 1976.
- NIOCHE, J.P., 3e partie. *Décision : in Pour une nouvelle Politique d'entreprise.* J.P. Anastassopoulos. G. Blanc. B. Ramanantsoa. PUF. Gestion, 1985.
- NUTT, P.C., *Types of organizational Decision processes.* Administrative Science Quarterly. 29.3, 1984.
- NUTT, P.C., *The identification of solution ideas during organizational decision-making.* Management Science, Vol 39. n° 9, 1993.
- PETTIGREW, A.M., *The awakening giant : continuity and change in I C I.* Oxford Basic Blackwell, 1985.
- PETTIGREW, A.M., *Context and action in the transformation of the firm.* Journal of Management Studies. 24.6, 1987.

- PETTIGREW, A.M., Studying Strategic choice and strategic change. *Organization Studies*. 11.1, 1990.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G.R., *Organizational decision making as a political process. The case of university budget. Administrative Science Quarterly*. 19, 1974.
- PRAHALAD, C.K., BETTIS, R.A., The dominant logic. A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*. Vol 7, 1986.
- QUINN, J.B., *Strategies for change. Logical incrementalism*. R.D. IRWIN, 1980.
- SCHWENK, C.D., The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*. Vol 25, 1988.
- SCHNEIDER, S., ANGELMAR, R., *Cognition in Organizational analysis. Who's minding the store ? Organization Studies*. Vol 14 n° 3, 1993.
- SFEZ, L., *Critique de la décision*. Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1981.
- STARBUCK, W.H., *Organizations as action generators. American sociological review*. Vol 48, 1983.
- THOMAS, J.B., CLARK, S.M., GIOIA, D.A., Strategic sensemaking and organizational performances. *Academy of Management Journal*. Vol 36. n° 2, 1993.
- VON GLASERSFELD, E., *Introduction à un constructivisme radical in L'invention de la réalité*. [P. WATZLAWICK]. Seuil, 1988.
- WALSH, J.P., HENDERSON, C.M., DEIGHTON, J., Negotiated belief structures and decision performance. *Organizational behaviour and human decision process*. 42, 1988.
- WEICK, K.E., *The social psychology of organizing [2e ed]* Addison Wesley, 1979.
- WEICK, K.E., *Managerial thought in the context of action in The executive mind*. SRIVASTVA S. ed. San Francisco. Josey Bass, 1983.
- WEICK, K.E., ROBERTS, K.H., *Collective minds in organizations : Administrative Science Quarterly*. 38, 1993.