

**LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DANS LA COMPLEXITÉ :
UN CADRE DE RÉFLEXION**

Marie-José AVENIER

Directeur de Recherche CNRS
GRASCE (ERS CNRS 166)
Université d'Aix-Marseille III
Faculté d'Economie Appliquée
15-19 Allée Claude Forbin
13627 Aix-en-Provence CEDEX 1
Téléphone : 04 42-96-14-96
Télécopie : 04 42-23-39-28
E-mail : avenier@romarin.univ-aix.fr

La conception du management stratégique dans la complexité¹, qui connaît un développement important depuis une dizaine d'année (Martinet, 1993a ; Thiétart & Forgues, 1993 ; etc.), et à laquelle nous nous référons dans cet article, s'inscrit dans le courant qualifié de "stratégie tâtonnante" (Avenier, 1996). La mise en œuvre de cette forme de management stratégique repose sur une combinaison "d'émergence" et de "délibéré" (Mintzberg, 1988 & 1990), le délibéré étant entendu au sens de la rationalité procédurale et s'exprimant plus particulièrement sous la forme d'une dialectique continue fins/moyens rapportés à leurs contextes. L'émergence de projets délibérés est favorisée par la mise en acte d'interactions récursives entre réflexion et action stratégiques au sein des différents niveaux de l'organisation et entre ces niveaux.

Cet article a pour objet de présenter et discuter un certain nombre de présupposés (ou hypothèses de travail) qui sous-tendent cette conception du management stratégique dans la complexité. Ces présupposés se situent à différents niveaux logiques. Certains concernent le fonctionnement des organisations sociales. Ils définissent le cadre de validité des propositions avancées par la recherche : celles-ci intéressent les lecteurs qui considèrent que ces présupposés fournissent une représentation satisfaisante du fonctionnement des organisations qui les concernent. D'autres présupposés sont relatifs à la connaissance que l'on peut se forger de ces organisations. Leur explicitation (§1) importe d'autant plus qu'ils s'inscrivent dans une

¹ Nous dirons qu'un "phénomène est perçu complexe lorsque ses représentations sont perçues irréductibles à un modèle fini, aussi compliqué, stochastique, sophistiqué que soit ce modèle (...)" (Le Moigne, 1990, p. 3).

conception constructiviste de la connaissance (différente donc, de la conception traditionnelle), et qu'ils constituent le socle sur lequel reposent les présupposés sur le fonctionnement des organisations sociales évoqués ci-dessus (§2).

Une "vision du monde" constructiviste

La "vision du monde" s'inscrit dans une conception constructiviste plutôt que positiviste de la connaissance. Cette conception n'exclut pas que certains phénomènes étudiés en sciences de gestion soient soumis à des déterminismes internes propres : les organisations sont composées d'individus qui sont des êtres sociaux pensants susceptibles de comportements intentionnels (§2.1) ; mais ces individus sont aussi et de façon indissociable, des êtres physiques et biologiques soumis aux lois de la nature (pesanteur, électro-magnétisme, etc.).

Après un bref rappel² des hypothèses fondamentales (§1.1), nous discuterons les propositions méthodologiques qui en découlent, en matière de management stratégique dans la complexité (§1.2).

Les hypothèses fondamentales

Nous mettrons le projecteur sur trois hypothèses.

- **Hypothèse "phénoménologique"** : la connaissance vise la construction de représentations du monde, qui expriment de manière organisée l'expérience qu'ont les individus de ce monde. Le statut de cette connaissance est celui d'hypothèses plausibles. Cette connaissance est destinée à susciter, éclairer et stimuler la réflexion des individus dans l'élaboration de comportements adaptés aux situations auxquelles ils sont confrontés.

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 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 de ce phénomène, 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.

- **Hypothèse "téléologique"** : la compréhension d'un phénomène passe autant par celle de ses fins plausibles que par celle de ses causes probables (Schutz, 1987). Sans exclure la possibilité d'existence de déterminismes, nous nous autorisons donc la référence à d'autres "clés de compréhension" des phénomènes que la causalité (l'intentionnalité par exemple).
- **Hypothèse "cognitive"** : les capacités cognitives humaines, c'est-à-dire les capacités humaines de perception, d'attention, de mémorisation, et de traitement de l'information sont limitées.

Propositions méthodologiques associées

Les hypothèses ci-dessus et les principes méthodologiques constructivistes conduisent à formuler diverses propositions méthodologiques pour le management stratégique dans la complexité, explicitées brièvement ci-après.

Gestion d'une dialectique permanente simplification/complexification

Un individu ne peut raisonner que sur des représentations à la mesure de ses capacités cognitives, ce que d'aucuns ont immédiatement interprété par : "*pour décider, on ne peut pas ne pas simplifier*", voire "*il n'y a que les choses simples qui marchent*". Mais en même temps, pour tenter d'appréhender un phénomène qu'on perçoit complexe, il paraît essentiel de ne pas se cantonner à cette vision simpliste, et de chercher à se construire une représentation "riche" du phénomène, prenant en compte les différentes dimensions qui paraissent pertinentes et leurs interrelations. Comme par définition, aucune représentation ne semble pouvoir épuiser le phénomène, cette quête est *a priori* sans fin. D'où un premier principe, déjà énoncé par A.C. Martinet (1996) : gérer en permanence une dialectique simplification/complexification.

Lucidité sur les "implicites"

Dans les conceptions constructivistes de la connaissance, celle-ci a le statut d'hypothèse plausible, et pas celui de vérité. Les propositions avancées par la recherche servent à éclairer et à stimuler la réflexion créative des praticiens, qui est à ancrer dans la contingence de leur situation spécifique, "*une contingence qui ne serait pas réduite à quelques facteurs prédéterminés ou préformattés, mais plutôt généralisée. Contingence de l'action (...), contingence de la solution choisie (...), contingence du contexte (...), contingence des*

² pour une discussion approfondie voir par exemple, Martinet, 1990 ; Le Moigne, 1995 ; Avenier, 1997b.

perceptions des acteurs, et donc des représentations qu'ils construisent," (Avenier et al., 1996, p. 11).

Il importe donc d'être en permanence non seulement lucide sur les présupposés, les théories de l'action, les règles heuristiques, les représentations, bien souvent implicites, qui sous-tendent les raisonnements et les pratiques, mais aussi attentif à leur pertinence dans le contexte spécifique de l'organisation considérée.

Ouverture à des approches diverses

En vertu des principes méthodologiques constructivistes (Le Moigne, 1995, pp. 79-87), il s'agit de ne pas se limiter à la modélisation analytique. Si celle-ci s'avère d'une efficacité indéniable pour étudier des phénomènes compliqués (réparer un ordinateur, par exemple), elle ne permet pas d'appréhender de façon satisfaisante des phénomènes perçus complexes (dans lesquels peuvent intervenir des processus récursifs ou des interactions génératrices d'émergences). En revanche, la modélisation systémique, qui "*consiste à décrire (un phénomène) dans son contexte, en l'entendant dans son irréductible complexité : qu'est-il ? Que fait-il ? En vue de quoi ? Dans quel contexte ? Dans quelle histoire ?*" (Le Moigne 1995, p. 81) permet de construire des représentations de phénomènes perçus complexes, non mutilées *a priori*.

De même, il convient de ne pas se limiter à la déduction, mais de s'autoriser à recourir à d'autres formes de raisonnement telles que :

- l'induction qui consiste à inférer une proposition à partir d'une autre, à remonter progressivement des effets aux causes probables et aux finalités plausibles, à aller de faits particuliers à des règles qui sont susceptibles de les régir.
- le raisonnement heuristique par lequel on infère une proposition en se référant à une ou des règles considérées non pas comme des lois, mais comme des hypothèses plausibles fournissant des repères susceptibles d'éclairer ou de stimuler la réflexion et la délibération.
- le raisonnement métaphorique et le raisonnement analogique, qui contrairement aux raisonnements déductif, inductif et heuristique, ne fonctionnent pas sur le mode de l'enchaînement causal, mais sur le mode de la substitution (Koch, 1996).
- le raisonnement dialectique dans lequel, reconnaissant l'inséparabilité de certains phénomènes contraires intervenant de manière cruciale dans l'étude d'une question, on

s'efforce de les concilier par équilibration continue (Piaget, 1977), c'est-à-dire en opérant des mouvements incessants de va-et-vient entre ces contraires.

- la reformulation de problème, en liaison avec l'explicitation du projet auquel correspond le problème.

Enfin, plutôt que de s'enfermer dans le paradigme de la rationalité substantielle de l'*homo economicus*, il semble fécond de s'inscrire dans le paradigme plus ouvert de la rationalité procédurale (Simon, 1982), qui autorise que les critères de décision tout comme les fins se construisent progressivement au cours du processus de délibération.

Après la "vision du monde", tournons-nous vers un autre aspect du cadre de réflexion proposé : les présupposés en matière de fonctionnement des organisations.

Présupposés sur le fonctionnement des organisations sociales

Il ne s'agit évidemment pas de présenter une liste exhaustive d'hypothèses, mais plutôt de discuter quelques présupposés qui semblent cruciaux. Ceux-ci s'articulent autour de trois concepts-clés de la modélisation systémique, ceux de finalité, d'environnement, et de temps, qui sont également au centre de la problématique du management stratégique : les finalités d'une unité sociale³ sont consubstantielles à la notion de stratégie ; la stratégie d'une organisation concerne essentiellement les relations qu'elle entretient avec son environnement ; le temps sous-tend les divers processus en jeu, tout en étant par ailleurs une variable stratégique à part entière (Martinet, 1991).

Capacité de comportement téléologique

Cette hypothèse, inspirée d'A. Schutz (1987) notamment, exprime qu'un acteur (individuel ou collectif) est susceptible de se comporter de façon intentionnelle en référence à des finalités (individuelles ou, dans le cas d'un acteur collectif, collectives partagées par l'ensemble des membres du groupe) qu'il s'est définis lui-même, et pas seulement sur un mode *stimulus-réponse*.

³ Par unité sociale ou acteur, nous entendons un individu isolé ou un groupe d'individus ayant une appartenance commune à un même "quelque chose" (entreprise, service ou département d'une entreprise, profession, syndicat, projet, etc.), qui donne à ce groupe une certaine unité au sens de l'*unitas multiplex* d'E. Morin (1977).

La construction de finalités collectives (plus ou moins) partagées est au cœur de la problématique du management stratégique dans la complexité. Des finalités collectives n'auront de chances d'être partagées que si elles sont congruentes aux finalités "individuelles" des membres du groupe. Mais cette congruence des finalités individuelles aux finalités collectives n'exclut pas que des actions conçues en référence aux finalités collectives puissent aller à l'encontre de certaines finalités individuelles (et inversement). Les suppressions d'emploi dans une entreprise en difficultés en sont une illustration douloureuse.

Cette hypothèse centrale de la sociologie des organisations, telle qu'elle est développée autour du concept de stratégie d'acteur par M. Crozier et E. Friedberg (1977) entre autres, est consubstantielle à la problématique stratégique : si les acteurs n'étaient pas capables de comportements intentionnels, à quoi cela servirait-il d'élaborer des stratégies ?

Elle apparaît moins contraignante que l'hypothèse classique de rationalité substantielle.

Quelles relations entre une organisation et son environnement ?

La stratégie d'une organisation s'attache, entre autres, à définir les relations que l'organisation veut entretenir avec son environnement. Il est donc important d'explicitier nos présupposés sur les relations entre une organisation et son environnement.

Des interactions assimilables à des processus d'éco-organisation

Nous posons que l'action stratégique d'une organisation s'inscrit dans des processus enchevêtrés d'actions-réactions, les réactions d'une unité ayant généralement un caractère intentionnel et étant potentiellement imprévisibles par les autres acteurs. Ces processus peuvent être assimilés à des processus d'éco-organisation, c'est-à-dire des activités organisationnelles du type de celles qui se déroulent au sein d'un éco-système (Navarre, 1994). Plus précisément, *"l'éco-organisation est une organisation spontanée qui (...) se fait de soi-même, sans être incitée ou contrainte par un programme, sans disposer d'une mémoire autonome et d'une computation propre, (...) toute l'éco-organisation naît d'actions "égoïstes", d'interactions "myopes", d'intercommunications baignées et parfois submergées par le flou, le bruit, l'erreur, dans des niches ou milieux sans clôtures ni barrières, ..."* (Morin, 1980, p.17-21).

Pour argumenter cette hypothèse, observons que toute unité sociale (individu, groupe d'individus) dispose d'une certaine autonomie d'action qui rend son comportement

potentiellement imprévisible, et d'un certain nombre de "cartes" qu'elle peut jouer pour tenter d'influencer le cours des événements en sa faveur. Mais aucune d'elles n'a de légitimité à se comporter comme le méta-pilote de l'ensemble des organisations sociales qui lui sont connectées. Une entreprise, même en situation de monopole, ne contrôle pas l'ensemble des organisations avec lesquelles elle est en relation.

Toute action nouvelle d'une unité sociale s'inscrit dans des processus d'actions-réactions enchevêtrés (elle ne naît pas de rien), et peut susciter des réactions qui ne seront pas décidées par un méta-pilote central, mais par des acteurs autonomes de façon généralement "égoïste" (chacun décide en référence à ses projets propres) et "myope" (sans toujours être en mesure d'appréhender toutes les conséquences possibles de ses choix), dans "un milieu sans clôture ni barrière". Ces processus d'actions-réactions enchevêtrés peuvent donc bien être considérés comme des processus d'éco-organisation.

Cette hypothèse implique que le contexte de l'organisation a peu de chance de rester stable entre le moment où une décision est prise (par exemple, développer un nouveau service), et celui où cette décision s'incarne concrètement. Ceci apparaît très clairement dans l'histoire de la Twingo telle qu'elle nous est rapportée par C. Midler (1993).

Dans un tel contexte, le raisonnement "*toutes choses égales par ailleurs*", encore largement pratiqué aujourd'hui, n'est pas pertinent. Les procédures qui visent à figer l'évolution de l'organisation sur une durée relativement longue, tel un plan stratégique, sont à utiliser avec précaution, et appellent d'être accompagnées d'une évaluation "chemin faisant" (Couix, 1997).

Cette hypothèse éclaire la problématique du management stratégique dans la complexité retenue dans cet article – l'intervention délibérée au sein de processus d'éco-organisation – en apportant des précisions sur l'origine et la nature de la complexité prise en compte : celle-ci provient essentiellement de l'autonomie essentielle des unités sociales, et de leurs multiples interactions enchevêtrées, qui sont assimilables à des processus d'éco-organisation.

L'organisation : à la fois entité sociale et processus d'organisation

L'hypothèse⁴ résumée dans le titre de ce paragraphe, selon laquelle les organisations sont non seulement des entités sociales, mais aussi des processus d'organisation, pourrait aussi bien être formulée de manière symétrique : les organisations ne sont pas seulement des processus d'organisation, elles sont aussi des entités sociales. Selon la culture d'un individu, l'une des deux formulations peut lui sembler plus "naturelle" que l'autre.

Pour quelqu'un habitué à monter des projets ou à mettre en place des groupes de travail, la deuxième formulation paraît certainement plus "naturelle" : pour lui, le terme "organisation" renvoie d'abord à des processus visant à recueillir de l'information, à réunir les compétences utiles, à mobiliser les individus potentiellement concernés, à faciliter l'élaboration de finalités partagées, etc. . L'entité sociale organisée n'émerge qu'ensuite, au fur et à mesure que se stabilisent la problématique, la participation aux groupes de travail, les finalités collectives partagées, etc.

En revanche, pour qui est coutumier de la vie en entreprise, le terme "organisation" renvoie probablement d'abord à une entité sociale organisée : les membres de l'organisation dotés des relations qui les relient. Pour percevoir qu'elle est aussi processus d'organisation, il lui faudra penser à l'organisation que génère la forme organisée elle-même : par exemple, l'effet organisant chez ses sous-traitants de la mise en place du "juste-à-temps" chez le donneur d'ordre. Mettant en valeur le caractère continuellement évolutif d'une organisation, cette hypothèse conduit à suggérer de se ré-interroger fréquemment sur la pertinence de la représentation de l'organisation à partir de laquelle on raisonne.

Après avoir explicité notre conception des organisations, il importe de préciser ce que nous entendons par environnement d'une organisation. Le terme "environnement" est utilisé pour désigner non pas "*une réalité exogène, donnée-là à voir*" selon l'expression d'Y. Giordano (1993, p. 96), mais le milieu ou le contexte (interne et externe) dans lequel baigne une organisation. L'environnement d'une organisation est un concept qui prend corps à travers les représentations que les membres de l'organisation s'en construisent. "*L'environnement d'une organisation n'est pas une réalité donnée, mais il se crée par un processus d'attention et d'interprétation*", nous disent en effet J. Pfeffer & G. Salancik (1978, p. 13). Ce qui importe dans l'action stratégique, c'est l'environnement perçu, construit, ou "enacté" selon la

terminologie de K. Weick (1969) et F. Varela (1989), par les acteurs de l'organisation. Y. Giordano (*ib.* p. 93) nous explique que ce que les acteurs appellent alors environnement "*est le produit continu de leurs propres expériences, dans le sens où ce qu'ils peuvent percevoir de celui-ci est inextricablement lié à leurs propres visions du monde. Le sens perçu des stimuli divers qui leur parviennent est le produit d'opérations cognitives et non le parachutage d'un sens préalablement existant et indépendant d'eux-mêmes.*"

Les frontières organisationnelles : des construits cognitifs et politiques prégnants

A partir du moment où l'on accepte les conceptions d'une organisation et de son environnement qui viennent d'être présentées, "*les frontières de l'entreprise ne sont pas données. Elles sont des clôtures provisoires et partielles cognitivement et politiquement construites et décidées*". (Martinet 1993b, p. 10). Un processus étant un phénomène actif, et non pas un objet doté d'une essence, il n'a pas de frontière. La notion de frontières d'une organisation renvoie donc à l'aspect "entité sociale" d'une organisation. Quiconque a participé à la genèse d'une organisation-entité sociale, a fait l'expérience de cette absence de frontières *a priori* : celles-ci se dessinent et se décident en même temps que se dessine et se décide l'organisation. Le tracé des frontières aussi bien internes qu'externes d'une organisation n'est donc pas "naturel". Il résulte de choix en quelque sorte arbitraires, et dépend des acteurs qui le définissent, des objectifs qu'ils visent, et du contexte du moment. Il s'en suit qu'un tracé pertinent à un certain moment, ne le reste pas forcément lorsque les buts, les préoccupations ou le contexte de l'organisation changent.

Paradoxalement, ces frontières, dont nous venons d'argumenter qu'elles sont des construits cognitifs temporaires relativement arbitraires, sont souvent vécues comme des cloisons étanches permanentes. Ainsi parle-t-on de "*culture de territoire*" (Nourry & Nahon, 1997), "*de faire tomber les murs qui nous séparent les uns des autres et de nos partenaires externes clés*" (J. Welch, Président de General Electric, cité dans (Hirshchorn & Gillmore, 1992, p. 104)). Pourquoi peut-il bien en être ainsi ? Parce que ces frontières installent presque toujours des relations de pouvoir entre les unités qu'elles délimitent. Peut-être aussi, parce que, comme dans le domaine du "vivant", le fonctionnement d'un organisme appelle l'identification d'une clôture opérationnelle (cognitive) construite dans les interactions de cet organisme avec son milieu, par laquelle il distingue le soi du non-soi (Varela, 1989). Il semble en effet que l'on ne

⁴ inspirée des travaux de J. March & H. Simon (1958), K. Weick (1969), E. Morin (1977), J. Pfeffer & G. Salancik (1978), J.L. Le Moigne (1990), notamment.

sache pas penser le fonctionnement d'une organisation, sans la délimiter par une clôture. Est-ce par habitude de décomposition analytique, ou cela tient-il plus fondamentalement aux limites des capacités cognitives humaines qui nous obligent à borner l'objet d'étude pour l'appréhender, à le "simplifier" (cf. §1.2.1), et nous limitent dans l'invention d'autres modes de représentation ?

Dès lors que l'on a conscience du caractère arbitraire et contingent du tracé des frontières organisationnelles, on peut les concevoir transgressables et évolutives, c'est-à-dire qu'il devient possible de mettre en place des processus qui ne respectent pas ces frontières (tels que par exemple, une alliance stratégique entre concurrents, un groupe de travail inter-unités, un réseau informel). La transgression des frontières, qui est grandement facilitée par le développement des nouvelles technologies de l'information, permet d'introduire de la flexibilité dans une organisation sans que soit constamment modifié son fonctionnement global. Une fois sa mission initiale accomplie, un groupe de travail transversal se dissout ou s'institutionnalise, cette institutionnalisation s'accompagnant éventuellement d'autres changements dans l'organisation. Ceci permet à l'organisation d'évoluer sans cesse, à travers des transformations progressives, et lui procure des capacités d'adaptation conjuguées à une certaine stabilité. Mais ces changements continuels, bien que graduels, ne sont pas pour autant toujours bien vécus au sein de l'organisation (Fabbe-Costes, 1997).

Des questions stratégiques faisant fi des frontières organisationnelles

Une question stratégique comporte généralement de multiples dimensions enchevêtrées (économiques, humaines, sociales, culturelles, techniques, financières, juridiques, etc.). La conception d'une réponse prenant en compte de façon satisfaisante l'ensemble de ces dimensions, appelle la constitution de groupes de travail regroupant diverses compétences. Ces groupes de travail ont toutes les chances de transgresser les frontières de l'organisation. Des processus stratégiques (réflexion stratégique, élaboration de plans, etc.) conçus pour s'inscrire systématiquement dans une structure pré-définie, qu'elle soit opérationnelle ou stratégique, atteignent donc vite leurs limites. Celles-ci peuvent être dépassées par la mise en œuvre d'une procédure de "démarche projet" pour l'identification d'enjeux stratégiques et la conception/mise en œuvre de réponses à ces enjeux (Avenier, 1997c).

Des relations de pouvoir complexes entre unités sociales

Dernier volet de nos présupposés dans le registre des relations entre une organisation et son environnement, celui des relations de pouvoir entre unités sociales. Il est généralement admis⁵ que le contrôle d'une ressource rare (informations, savoir-faire, compétences, capitaux, matières premières, etc.), cruciale pour une unité sociale, est un ressort fondamental du pouvoir vis-à-vis de cette unité. Le pouvoir d'une unité sur une autre dépend donc en général de multiples registres incommensurables entre eux : techniques, culturels, institutionnels, légaux, sociaux, politiques, symboliques, etc. Et selon toute vraisemblance, aucune organisation ne peut en dominer une autre sur tous les registres⁶.

Cette hypothèse attire l'attention sur la complexité des relations de pouvoir entre unités sociales et en leur sein : ces relations, qui sont au coeur de l'action stratégique, peuvent jouer dans les deux sens, être plus ou moins équilibrées, et s'exercer sur de multiples registres différents. Et cela, qu'il s'agisse des relations de pouvoir entre unités d'une même organisation ou d'organisations différentes. Une organisation se trouve en effet en situation de dépendance vis-à-vis de groupes d'intérêts (externes et internes) qui détiennent des ressources cruciales pour elle. Ainsi par exemple, dans la grande distribution, les distributeurs soumettent les entreprises industrielles à des exigences très fortes telles que la livraison des commandes à J+1 ou J+2, sous peine de déréférencement. Inversement, une organisation a une certaine capacité à influencer, voire à façonner son environnement. C'est un enjeu majeur de l'action stratégique d'une organisation que de réduire sa dépendance vis-à-vis de son environnement (interne et externe), et de mettre à la disposition de celui-ci des produits-services qu'il perçoit comme étant rares et cruciaux.

Les dirigeants d'une entreprise disposent d'un mandat social leur donnant tout pouvoir (dans les limites du cadre légal et réglementaire général et de statuts particuliers éventuels) pour la faire fonctionner. Mais malgré ce pouvoir institutionnel, comme l'ont argumenté J. Pfeffer & G. Salancik (1978), les dirigeants d'une entreprise ne sont pas toujours en mesure de la faire "marcher" comme ils l'entendent. Leurs marges de manoeuvre, souvent étroites, sont contraintes par les décisions antérieures, par les conflits d'intérêts entre acteurs, par la

⁵ Cf. par exemple, Crozier & Friedberg (1977) ; Pfeffer & Salancik (1978) ; Mintzberg (1983).

⁶ Cette conclusion est à rapprocher de l'idée selon laquelle aucune organisation ne peut s'imposer comme méta-pilote de l'ensemble des organisations sociales qui sont en relation directe ou indirecte avec elle (§2.2.1).

pesanteur des routines organisationnelles et des habitudes, etc. Les résultats de leurs décisions quant à eux, dépendent non seulement de la capacité des dirigeants à en faire comprendre le sens aux acteurs qui les mettront en œuvre, et à susciter leur mise en acte effective, mais aussi des réactions enchevêtrées qu'elles provoqueront dans le milieu (interne et externe) de l'organisation, ainsi que des possibles conséquences non intentionnelles d'actions intentionnelles (Boudon, 1977).

Ce constat conduit J. Pfeffer & G. Salancik à souligner le rôle symbolique des dirigeants, au-delà de leurs rôles réactifs et discrétionnaires bien connus. Il conduit également à prendre conscience de ce que, même si l'explicitation d'une vision stratégique globale est une prérogative évidente de la Direction générale, une vision stratégique globale imposée par la Direction générale sans concertation avec les acteurs locaux, risque de ne pas susciter d'initiatives locales congruentes à cette vision globale.

Il en résulte que contrairement à une croyance encore trop répandue, la métaphore du pilotage d'un engin ne fournit donc pas un référentiel pertinent pour le "pilotage" d'une organisation sociale : une organisation sociale se déforme constamment du fait de son propre fonctionnement (§2.2.2), et les acteurs de l'organisation sont susceptibles de se comporter autrement que sur un mode *stimulus*-réponse (§2.1). Les "pilotes" ne disposent donc pas de manettes fiables, c'est-à-dire de variables d'action nécessaires et suffisantes ; l'organisation a une certaine capacité à influencer son milieu aussi bien externe qu'interne, et ses moyens d'action relèvent plus de l'influence que du levier mécanique direct. Cette métaphore peut néanmoins s'avérer pertinente pour le "pilotage" de phénomènes locaux que l'on aura réussi à isoler temporairement dans des "*îlots de certitude*" (Avenier *et al.*, 1996).

Un temps continu et irréversible

Le fait qu'un nombre croissant d'auteurs⁷ dans le domaine de la gestion considère le temps comme une variable continue non réversible, est un phénomène suffisamment récent pour que l'on s'attarde sur ce présupposé.

Pourquoi se représenter le temps comme une variable continue ? Avec la mondialisation des activités et l'avènement des nouvelles technologies de l'information, des actions susceptibles

⁷ Cf. notamment K. Weick, 1979 ; A.C. Martinet, 1983, 1991 ; J.L. Le Moigne, 1987 ; D. Génelot, 1992 ; Ph. Lorino, 1995 ; J.F. Raux, 1996.

d'avoir une incidence sur une organisation donnée peuvent être engagées à n'importe quel moment, n'importe où dans le monde (ainsi, par exemple, le marché des capitaux fonctionne en temps réel vingt-quatre heures sur vingt-quatre). Le contexte d'une organisation est donc susceptible de se modifier à tout instant : les périodes de stabilité entre deux changements consécutifs ont des durées variables et peu prévisibles, mais, semble-t-il, de plus en plus brèves dans de nombreux domaines, ce qui crée une pression très forte au raccourcissement des délais (de conception, de réalisation, de production, de distribution, etc.).

Quant à l'irréversibilité temporelle, il est généralement admis que la plupart des changements sociaux sont irréversibles, notamment en raison de la capacité de mémorisation individuelle et collective des individus : on ne peut pas revenir en arrière, faire table rase du passé et tout changer d'un seul coup. Les routines, les habitudes, les fonctionnements d'institution sont prégnants. Le caractère irréversible de l'écoulement du temps incite à être attentif aux conséquences irréversibles des actions que l'on engage aujourd'hui. Il incite également à étudier l'histoire de l'organisation, qui permet d'identifier les changements qui ont été possibles dans le passé et les réactions qu'ils ont éventuellement suscitées, sachant que les situations ne sont pas reproductibles à l'identique et que l'on ne saura jamais avec certitude à l'avance ce que pourront être les conséquences des actions envisagées.

La spécification du contenu du système d'information d'une organisation est un exemple important et classique pour illustrer les conséquences irréversibles des actions engagées : les informations concernant le fonctionnement instantané de l'entreprise qui ne sont pas mémorisées systématiquement ne pourront être reconstituées ultérieurement.

Dans un contexte qui évolue sans cesse, les limites d'une approche de l'action stratégique réactive plutôt que pro-active, développée selon un calendrier pré-défini, apparaissent rapidement. Il semble plus judicieux de s'astreindre à, "chemin faisant" et à chaque nouveau pas initialement prévu, ré-interroger la stratégie en cours, en s'efforçant de tirer parti des situations au fur et à mesure qu'elles émergent.

*

* *

Le cadre de réflexion qui vient d'être discuté, est adapté à la conception du management stratégique dans la complexité rappelée en introduction. Ses hypothèses fournissent une

représentation intelligible du fonctionnement d'un grand nombre d'organisations contemporaines.

S'il ne prétend pas être le seul ou le meilleur cadre de réflexion pour penser le management stratégique des organisations intervenant en milieu complexe, sa présentation fournit un support de réflexion et de discussion aux chercheurs et aux praticiens concernés par cette problématique.

Références bibliographiques

Avenier M.J., "La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégiques", Actes AIMS 96, Lille, Mai 1996.

Avenier M.J. (coord.), *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica, 1997a.

Avenier M.J., "L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence", chapitre 2, in Avenier M.J. (coord.), *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica, 1997b.

Avenier M.J., "Stratégie tâtonnante et démarche projet : une modalité née dans le contexte des opérations de construction", chapitre 10, in Avenier M.J. (coord.), *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica, 1997c.

Avenier M.J., Lacroux F., Nourry L. (ed.), *Stratégie et complexité*, Dossier MCX XII, Aix-en-Provence, GRASCE, 1996.

Boudon R., *Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF, 1977.

Coux N., "Evaluation chemin faisant et mise en acte d'une stratégie tâtonnante", chapitre 6 in Avenier M.J. (coord.), *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica, 1997.

Crozier M. & Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

Fabbe-Costes N., " L'inter-action stratégique entre un groupe et l'une de ses sociétés : une étude cas", chapitre 3, in Avenier M.J. (coord.), *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica, 1997.

Génelot D., *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Paris, INSEP Editions, 1992.

Giordano Y., *Du changement organisationnel à l'action stratégique. Une lecture communicationnelle des organisations*, Thèse d'Etat, Université de Nice-Sophia Antipolis, 1993.

Hirshchorn L. & Gillmore T., "The New Boundaries of the 'Boundariless' Company", *Harvard Business Review*, may-june, 1992.

- Koch P., *La légitimité de la décision dans l'épistémè contemporaine*, Thèse de l'Université d'Aix-Marseille III, 1996.
- Le Moigne J.L., "Systémographie de l'entreprise", *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 1, n° 4, 1987, p. 499-531.
- Le Moigne J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 1990.
- Le Moigne J.L., *Les Epistémologies Constructivistes*, Que sais-je ?, Paris, PUF, 1995.
- Lorino Ph., *Comptes et Récits de la Performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- March J. & Simon H.A., *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- Martinet A.C., *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1983.
- Martinet A.C., "Epistémologie de la stratégie", chapitre 6, in Martinet A.C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 1990, p. 211-236.
- Martinet A.C., "Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?", *Revue Française de Gestion*, nov-déc. 1991, p. 52-56.
- Martinet A.C., "Stratégie et pensée complexe", *Revue Française de Gestion*, n° 93, mars-mai 1993a, pp. 64-72.
- Martinet A.C., "Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?", *Actes du séminaire Condor Tome V*, Paris, 10 juin 1993b.
- Martinet A.C., "Pensée stratégique et rationalités. Un examen épistémologique", *Pré-Conférence de l'AIMS*, Montréal, sept. 1996.
- Midler C., *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformations de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1993.
- Mintzberg H., *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1983.
- Mintzberg H., "Opening up the definition of strategy", in Quinn J.B., Mintzberg H., & James R.M., *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988.
- Mintzberg H., "Strategy Formation : Schools of Thought", in Frederickson, J. (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, New York, Harper & Row, 1990, pp. 105-235.
- Morin E., *La Méthode, Tomes I et II*, Paris, Le Seuil, 1977 et 1980.
- Navarre C., "Pilotage stratégique de la firme et gestion de projets : de Ford et Taylor à AGILE et I.M.S.", chapitre 7, in ECOSIP, *Pilotages de Projet et Entreprises - Diversités et convergences*, Paris, Economica, 1994.

Nourry L. & Nahon C., " De la complexité d'initier et faire vivre des actions stratégiques co-construites et co-pilotées dans une culture de certitudes et de territoires", chapitre 12, in Avenier M.J. (coord.), *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica, 1997.

Pfeffer J. & Salancik G.R., *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row, 1978.

Piaget J., *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Genève, Delachaux et Niestlé, 1977.

Raux J.F., "Entreprendre et diriger", *Les Cahiers du Management*, Institut du Management d'EDF et de GDF, n° 4-5, Janvier 1996, p. 6-22.

Schutz A., *Le chercheur et le quotidien*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987.

Simon H.A., *Models of bounded rationality Vol. 2*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1982.

Thiétart R.A. & Forgues B. "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", *Revue Française de Gestion* (mars-mai 1993), n° 93, pp. 5-15.

Varela F.J., *Autonomie et connaissance*, Paris, Seuil, 1989.

Weick K., *The Social Psychology of Organizing*, (1969), New York, Random House, 2^e édition, 1979.