

# Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens

---

Christian MARMUSE

*Université de Lille 2*

*Correspondance :*

ESA, 1, place Déliot, BP 381,  
59020 Lille Cedex

Tél. : 03.20.90.74.72 ; Fax : 03.20.90.77.02

Email : marmuse@hp-sc.univ-lille2.fr

*Résumé :* Cet article concerne la manière de poser un diagnostic stratégique en situation d'incertitude comme une démarche de construction de sens bien plus que comme une simple méthode d'observation du réel et de déduction des traits les plus saillants. Le diagnostic y est présenté comme un concept ambivalent orienté vers la construction d'une représentation par et au sein d'une organisation. Cette démarche permet de considérer le diagnostic tour à tour comme ancré dans la construction d'identité, comme un processus de reconstruction rétrospective, comme un processus d'enactment, possédant une dimension sociale et organisationnelle, un processus « en cours », sélectif et utilisant le référentiel du plausible plutôt que celui de l'exactitude.

*Mots clés :* diagnostic stratégique – construction de sens – plausible.

*Abstract :* This article relates to the manner of posing a strategic diagnosis in a situation of uncertainty as a step of construction of direction much more than like a simple method of observation of reality and deduction of the most projecting features. The diagnosis is presented there like an ambivalent concept directed towards the construction of a representation by and within an organization. The step of construction of direction makes it possible to regard the diagnosis in turn as anchored in the construction of identity, like a process of retrospective rebuilding, a process of enactment, having a social and organisational dimension, a process «in progress», selective and using the reference frame of plausible rather than that of exactitude.

*Key words :* strategic diagnosis – construction of direction – plausible.

Lorsque le 21 janvier 1998, Jean-Martin Foltz réunit les 500 cadres de PSA à la Cité des Sciences de la Villette, l'état d'urgence est déclaré dans un groupe où l'on estime déjà les pertes de l'exercice 1997 à 2,5 milliards de francs<sup>1</sup>. La « vision » du nouveau dirigeant de Peugeot s'avère radicalement différente de celle de son prédécesseur, remplacé en juillet 1995. Jacques Calvet était convaincu de rester le seul en Europe à contenir l'invasion des Japonais et à défendre des valeurs de tradition dans ce groupe automobile. Jean-Martin Foltz quant à lui, a mis le doigt sur les errements d'une direction qui a certes pratiquement réduit l'endettement à zéro, mais qui a aussi laissé la marque Peugeot perdre du terrain et délaissé l'innovation. Sa posture est celle de l'industriel, formé à la pratique de la production et qui, n'étant pas immédiatement concerné par la stratégie du groupe, a pu découvrir d'autres approches des phénomènes et des règles de concurrence. Le diagnostic fait par ces deux hommes diffère profondément et, partant, la manière d'élaborer les règles d'action qui en découlent.

Pourquoi ces deux visions sur une même entreprise à six mois d'intervalle, c'est-à-dire dans un laps de temps qui n'a pas suffi à changer complètement l'environnement concurrentiel ? Comment deux dirigeants successifs d'un même groupe peuvent-ils appréhender de façon aussi radicalement différente les atouts et faiblesses d'une entreprise œuvrant dans un marché éminemment concurrentiel et mondial ?

Ce cas (au même titre que bien d'autres d'ailleurs) nous conduit à réfléchir à la manière de poser un diagnostic stratégique en situation d'incertitude comme une démarche de *construction de sens* (quel sens doit-on donner aux signes observables dans l'environnement et dans l'entreprise ?) bien plus que comme une simple méthode d'observation du réel et de déduction des traits les plus saillants. En effet, la différence essentielle entre les approches de Jacques Calvet et de Jean-Martin Foltz résulte de la manière dont ils se représentent, dont ils interprètent une situation qui se modifie sans cesse. Leur mise en perspective est différente, car ils n'ont pas la même histoire dans l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> Le dossier de PSA a été constitué à partir de la revue de presse sur le site de l'entreprise (<http://www.psa.fr>), des rapports annuels et d'articles de Capital (avril 1998) et de l'Essentiel du Management (mars 1998).

leur point de vue, à chacun, pourrait se défendre, car aucune certitude ne peut exister sur ce qu'il conviendrait de retenir comme vision prospective. Ce ne sont pas les phénomènes qui donnent raison à tel ou tel dirigeant. Ce sont les visions qu'ils ont de la réalité concurrentielle de leur environnement et de leur entreprise qui concourent à créer le monde stratégique au sein duquel ils vont tracer leur chemin [M.J. Avenier 1997].

Ce présupposé liminaire situe notre propos dans une perspective que A.C. Martinet a coutume de qualifier d'idéologique [A.C. Martinet 1997]. Cherchant à caractériser de façon plus satisfaisante encore la théorie et la méthode du diagnostic stratégique, nous voulons faire référence à ce courant cognitif et idéologique en nous inspirant de certains des travaux de K.E. Weick consacrés à la construction de sens<sup>2</sup>. En particulier, l'ouvrage central consacré à ce thème [K.E. Weick 1995] nous procure le fil directeur pour tenter de proposer une vision opératoire et compréhensive de ce que pourrait être une forme finalement très « constructiviste » du diagnostic.

Notre démarche est celle d'emboîter le pas aux travaux cités précédemment pour en effectuer un transfert personnel sur le domaine du diagnostic stratégique. Au confluent des courants de la dialogique du complexe d'E. Morin, de celui du paradigme procédural de H. Simon et de la recherche de sens de K.E. Weick, l'essai est aussi d'aboutir à quelques propositions méthodologiques susceptibles d'éclairer la compréhension de la démarche tant pour le praticien que pour le chercheur ou l'observateur des organisations. L'exemple particulier de PSA nous servira de recours pragmatique pour éclairer le caractère raisonnable de la démarche de terrain.

---

<sup>2</sup> La traduction de *sensemaking* peut être équivoque. La signification première est celle d'« avoir un sens ». Mais la traduction par « construction de sens » nous paraît plus conforme avec l'idée de l'auteur qui transparaît dans l'ensemble de l'ouvrage et aussi de l'œuvre de K.E. Weick [voir aussi G. Koenig 1996].

## 1. La vraie nature du diagnostic stratégique

### 1.1. *Le diagnostic stratégique comme construction d'une représentation*

Le diagnostic se définit, d'une façon générale comme un « jugement porté sur une situation, sur un état »<sup>3</sup>. Si l'on peut s'accorder sur le résultat auquel on souhaite aboutir, il n'en va pas de même de la méthode : en effet, les méthodes d'élaboration du diagnostic d'entreprise foisonnent et se résument parfois au simple énoncé de la recherche *des forces et faiblesses* de l'entreprise.

L'approche classique dite LCAG, due à l'école de Harvard pose le principe du diagnostic préalable à l'identification des possibilités d'action stratégique. Cet aspect séquentiel ne va pas sans poser de problème et ne correspond pas réellement à l'observation de la vie des entreprises. L'hypothèse sur laquelle nous nous basons est celle d'un diagnostic conçu comme processus d'intelligence stratégique [C. Marmuse 1996]. Le diagnostic est ainsi l'intelligence d'une situation qui doit conduire à des choix de nature opérationnelle (remettre l'entreprise dans une situation désirée) ou de nature stratégique (réorientations, choix de développement, mouvement stratégique). Le diagnostic, dans sa dimension stratégique est fondamentalement contextuel, centré sur l'action et emprunte les voies de la démarche heuristique pour conduire à l'élaboration à la construction d'une conviction. Nous nous démarquons ainsi d'une importante littérature de gestion qui verrait le diagnostic comme le révélateur rationnel et définitif de réalités sous-jacentes à l'action, basé notamment sur l'observation du secteur, des forces concurrentielles ou de la performance passée des concurrents. La revue de littérature est ici superflue tant elle est présente à l'esprit de chacun.

Contrairement à l'approche classique déjà évoquée, le diagnostic stratégique n'est pas une étape préalable à la stratégie, mais bien un processus intégré où l'action se mêle à la construction d'une interprétation, d'une représentation, elle-même source d'inspiration stratégique.

---

3 Larousse – Dictionnaire de la langue française.

De plus en plus émergent, ce processus résulte de la conjonction de visions multiples au sein de l'entreprise et non plus du travail de réflexion discontinu d'un groupe d'experts de la stratégie. Il peut être guidé par l'intervention d'un conseiller extérieur ; il est toujours révélation de choix implicites de l'organisation. La vision de l'entreprise, commune, collective, conflictuelle, se construit ainsi, «chemin faisant» comme l'exprime M.J. Avenier, sans que l'on ne s'arrête en chemin pour découvrir rationnellement le chemin à prendre, lequel se construit en marchant [M.J. Avenier 1997]. Notre propos cherchera, dans ce contexte, à mieux situer le diagnostic dans les pratiques d'action constructives de l'organisation ; il mobilisera pour cela l'idée de « construction de sens » auquel il tendra à identifier notre vision du processus d'élaboration du diagnostic. Comme le note A.C. Martinet : « *le diagnostic stratégique n'est autre que l'énoncé provisoirement stabilisé et acceptable (cognitivement et politiquement) par les participants au processus. [...] Il est dès lors obligatoirement la résultante d'un processus analytique – études et approches cherchant à «photographier», «faire parler» le territoire –, d'expérimentations – par l'évaluation des actions antérieures –, de mises en scène et de négociation de ces mises en scène* » [A.C. Martinet 1997].

### ***1.2. La nature multiforme du diagnostic stratégique***

Le diagnostic, au même titre que la stratégie, reste un concept ambivalent : le mot représente en effet à la fois le processus (le diagnostic « en cours ») et le résultat de ce même processus (le diagnostic comme opinion sur une situation). Le substantif se mêle de façon permanente au procédural. La double interprétation de la nature du diagnostic stratégique implique que la recherche qui en résulte ne peut se limiter à l'étude de situations pour espérer une explication définitive des phénomènes observés. Comme le propose E. Morin, il convient aussi d'osciller (plus que d'opposer) entre deux pôles que sont l'explication (recherche des causes des phénomènes) et la compréhension (approche d'une compréhension complexe des choses) [E. Morin 1986].

Ici encore, l'ambivalence du diagnostic se révèle, tout en ajoutant à la complexité de son approche. Nous nous plaçons sur l'axe de la compréhension, en cherchant à interpréter le « sens » du diagnostic, où l'implication du sujet reste nécessaire et première : le diagnostic stratégique ne se conçoit que dans la pleine subjectivité de son auteur, observateur d'une réalité construite et provisoire. Le processus de diagnostic apparaît ainsi comme celui qui, pour un observateur subjectif, dessine une représentation des situations, laquelle prend un sens par rapport à une vision générale de l'entreprise et de son environnement. Le diagnostic apparaît alors comme une démarche de « construction de sens » permettant la représentation subjective d'une situation complexe, organisationnelle et politique. Il n'a de signification que par rapport à un contexte d'action dont il est inséparable. Comment vouloir séparer, en effet, la pratique diagnostique d'une implication dans l'action, comme si l'observateur pouvait être neutre par rapport à l'objet de son observation [E. Morin 1986] ?

Lorsque Jacques Calvet construisait sa vision de PSA, c'était bien par rapport à une conception personnelle de ce que devait ou pouvait être un constructeur automobile européen (voire français) : intégré, autonome, industriel, traditionnel et indépendant. De là découlèrent un certain nombre de *mises en actes* qui relevaient d'un diagnostic orienté et centré sur la politique générale sous-tendant toute l'action du dirigeant. Mais c'est aussi une démarche qui s'inscrit dans une perspective historique : justification *ex post* des décisions passées, renforcement des choix implicites par une reconstruction des situations passées et contraintes d'autoréférences qui interdisent ou limitent dramatiquement une remise en question radicale des présupposés. Très souvent, ce n'est d'ailleurs que lorsque les dirigeants changent que les orientations générales de l'entreprise sont révolutionnées (cf. Danone après l'arrivée de Franck Riboud, le Club méditerranée après l'ère Trigano (père et fils) ou PSA avec le passage de témoin à Jean-Martin Foltz). Il ne s'agit pas ici d'évoquer les qualités ou compétences personnelles des managers, mais bien le fait qu'il leur est souvent difficile, voire impossible, de remettre en question radicalement leur propre vision du monde et de l'entreprise.

C'est donc bien la nature ambivalente du diagnostic stratégique qui nous incite à nous le représenter comme une pratique de construction de sens : sujet / objet, compréhensif / explicatif, passé / présent, substantif / procédural. Nous retrouvons pêle-mêle quelques attributs de ce que K.E. Weick qualifie de *sensemaking in organizations*. Les propriétés communes de toute démarche de construction de sens constituent ainsi le fil directeur de notre démonstration.

## 2. Du diagnostic à la construction de sens

« Dans la pratique du monde réel, les problèmes ne se présentent pas d'eux-mêmes au professionnel comme des données. Ils doivent être construits à partir des matériaux de situations problématiques qui sont curieux, troublants et incertains. Pour transformer une situation problématique en problème, un professionnel doit effectuer un certain travail. Il doit donner du sens à une situation incertaine qui, initialement, n'en a pas » [K.E. Weick, 1995]. Le leader, dans une organisation, devient ainsi un *sense-giver*, en désignant (au sens du mot *design*) le sens qu'il convient de donner aux situations pour en faire des problèmes. On peut s'interroger sur le constat fréquent de l'extrême difficulté de remettre en question un diagnostic élaboré par un individu, par « l'autre ». Une information contraire à une représentation ne remet d'ailleurs pas en cause la construction elle-même, mais elle concourt à élaborer une explication, une interprétation : si ce que l'on avait prévu ne marche pas, ce n'est pas parce que l'entreprise ou le décideur s'est trompé, mais parce que les *autres* (les concurrents, l'environnement ou la réglementation...) ont œuvré à notre perte. Le sens donné aux choses est difficile à remettre en question, sauf si l'on change aussi celui qui est l'auteur de cette construction de sens.

La vie de l'entreprise est, à cet égard, un excellent révélateur de ce constat. L'approche diagnostic, par exemple dans une situation de crise ou de difficulté d'entreprise, n'est jamais neutre. Les solutions s'entrechoquent, se contredisent puis se construisent, au fur et à mesure, et en même temps, que le problème se révèle à la conscience des acteurs. Il n'y a jamais de solution qui soit bonne *a priori*. Il y a des solu-

tions apportées par les acteurs, qui projettent ainsi leurs intentions, leurs craintes et leurs discours. Comme nous le constaterons dans les propositions méthodologiques, l'important réside dans la nécessité de formuler un tel discours et d'en attendre une *mise en scène* des problèmes sous-jacents souvent non révélés.

Le processus de construction de sens se combine, selon K.E. Weick, en sept caractéristiques essentielles dans lesquelles nous insérerons la proposition fondamentale du diagnostic stratégique<sup>4</sup>.

### **2.1. *Un ancrage dans la construction d'identité : « Comment savoir ce que je pense sans voir ce que je dis ? »***

La construction de sens implique l'existence d'un « donneur de sens ». Cette affirmation, que l'on peut tenir pour évidente, met le décideur, l'analyste — toujours singulier — au cœur du processus. Cet acteur est certes singulier, mais il n'agit pas comme un individu unitaire ; il est « un parlement de moi ». L'individu est une construction typée et discursive, un puzzle en redéfinition perpétuelle. Plus l'individu (le manager) sera composite et plus il pourra accéder à des significations qu'il pourra extraire et imposer dans certaines situations. L'individu est ainsi lui-même multivalent. Son approche du diagnostic en sera donc fortement affectée en lui conférant un caractère d'ambiguïté essentielle.

Reprenons l'exemple de PSA. Lorsque Jacques Calvet effectue le diagnostic de la situation de son entreprise, il est lui-même partagé entre des ancrages identitaires multiples : le politique (attitude générale vis-à-vis du libre-échange et précisément de la concurrence japonaise), le technologique (le réflexe du *not invented here*), le social (une conception relativement autoritaire des rapports sociaux) ou les rapports avec un actionnariat familial spécifique (gouvernance). Les orientations prises sont alors des compromis entre des tendances multiples de sa propre identité, d'un manager arlequin par essence. À l'opposé, son successeur, issu de et intégré à l'organisation, présente une carte cognitive [J. Lauriol 1998 ; H. Laroche, J.P. Nioche 1994], peut-être tout aussi variée, mais en tout cas différente. Le diagnostic ne peut alors être le

---

<sup>4</sup> Les citations sont de K.E. Weick et ont été traduites par nous.

même car l'ancrage identitaire orientera la pensée et donc l'action en d'autres directions. Nous sommes ainsi renvoyés à la question de l'ambiguïté, « *un flux continu qui soutient plusieurs interprétations au même moment* » [K.E. Weick, 1995] ou même des « goûts ambigus » [J. March 1991 ; D. Miller 1993].

On pourra trouver des approches de cette construction identitaire, à la source de la construction de sens, dans de nombreuses situations d'entreprise. C'est cet aspect du comportement des décideurs qui conduit, par exemple, à ce que des groupes stratégiques émergent d'actions et de représentations convergentes [M. Peteraf, M. Shanley 1997] : « *une identité de groupe stratégique est un ensemble de compréhensions mutuelles au sein des membres d'un groupe cognitif intra-industrie, au sujet des caractéristiques centrales, durables et distinctives du groupe* ».

Contrairement aux approches externes des groupes stratégiques, cette approche identitaire montre que les membres d'un tel sous-ensemble d'un secteur développent une vision commune, d'appartenance à un groupe stratégique, par des pratiques, des contacts et une « logique dominante » [C.K. Prahalad, R.A. Bettis 1986]. Ces membres adoptent ainsi, collectivement et implicitement une même vision de leur environnement ; ils créent un sens commun (si ce n'est partagé) de leur environnement concurrentiel.

## ***2.2. Un processus de reconstruction rétrospective : « Pour connaître ce que je pense, je me remémore ce que je disais dans le passé »***

Le passé tend à capturer la réalité que l'on peut connaître. Le temps se constitue en une durée pure, comme un courant d'expériences unique, mais également en une série de segments discontinus. Ce passé intégré sert de substrat à la construction d'une référence historique : notre démarche de diagnostic est ainsi une démarche de reconstruction du passé, à la lumière des situations perçues d'aujourd'hui. La mémorisation de l'histoire individuelle au sein de l'organisation est liée à quatre observations générales :

- la construction de sens est un processus d'attention [W. Ocasio 1997 ; S. Amabile 1997] relatif à ce qui s'est déjà produit ;
- l'attention étant dirigée vers le passé à partir d'un moment précis : ce qui se passe au moment précis influencera ce qui est découvert dans le processus rétrospectif ;
- tout ce qui affecte le souvenir affectera le sens qui est donné à ces souvenirs ;
- on ne connaît jamais la phase initiale d'un lien stimulus-réponse, la réponse pouvant déclencher la recherche d'un stimulus préexistant : la rationalité est le plus souvent *ex post*.

Il est important de noter que, puisque plusieurs projets existent à un moment donné, plusieurs significations possibles vont apparaître de manière concomitante : il y a trop de sens différents et non « pas assez de sens ». Le problème du diagnostic est celui de l'équivoque, non celui de l'incertitude ; celui de la confusion, pas celui de l'ignorance. C'est l'équivoque qui déclenche l'organisant [G. Koenig 1996].

Ceci nous conduit à accepter le fait que le sens change avec les modifications de projets et d'objectifs. Le diagnostic est une reconstruction rétrospective d'éléments mémorisés, et la différence de passé entre deux membres de l'organisation les conduira, peut-être pour cette seule raison, à des conclusions radicalement différentes. Ainsi, Jean-Martin Foltz, arrivé beaucoup plus tardivement chez PSA, et ayant une position différente dans le groupe, ne peut-il que développer une reconstruction différente de celle de son prédécesseur, une ré-interprétation des phénomènes passés (de certains phénomènes) dont il a la connaissance ou la mémoire. De même, le moment différent où le diagnostic est posé conduit obligatoirement à des différences de vue entre les deux hommes.

Trois remarques importantes sont par ailleurs faites par K.E. Weick à ce propos :

- les délais sont relativement courts entre l'action et la réflexion. Les traces de mémoire utilisées de façon privilégiées sont fraîches : les gens sont attentifs à une poignée de projets lorsqu'ils s'interrogent sur ce qui vient de se passer. La ré-interprétation du passé est donc toujours sélective ;

– la rétrospection ne fait que rendre le passé plus clair que le présent ou l’avenir. Elle ne peut le rendre transparent. Il s’agit de construire une représentation de représentation... ;

– le sentiment d’ordre, de clarté et de rationalité est un objectif important de la construction de sens ; lorsque ce sentiment est bien établi, le processus de rétrospection s’arrête. On retrouve ici une des formes de la rationalité limitée d’H. Simon ou de la logique dominante [C.K. Prahalad, R.A. Bettis 1986].

La construction de sens s’enracine ainsi dans un processus rétrospectif qui implique une reconstruction du passé. Le diagnostic stratégique n’échappe pas à la règle : nous voyons ce que notre conscience du passé nous permet de voir. Nous ne voyons pas, nous ne pouvons pas voir, ce que nous avons occulté de notre passé.

### **2.3. *Un processus d’enactment<sup>5</sup> : « Lorsque j’agis ou que je parle, je crée l’objet de mon observation »***

L’action et l’activité cognitive sont inséparables [J. Lauriol 1998] : les membres d’une organisation sont en partie les producteurs de l’environnement auquel ils font face. Ils ne sont pas complètement dissociés de leur environnement ; l’action, (la « mise en scène »), est cruciale pour la compréhension des situations. Le nouveau patron de PSA a construit sa vision de l’entreprise dans son environnement dès le moment où il en était le patron. Il a préparé cette vision, en étant lui-même partie intégrante de l’organisation, elle-même insérée dans l’environnement. Il s’est aussi positionné en différence par rapport à l’ancien patron : « *le processus de compréhension émerge du besoin pour les individus de construire un ordre de faits externes ou de reconnaître qu’il existe une réalité externe dans leurs relations sociales* » [P.S. Ring, A.H. Van de Ven 1989].

---

<sup>5</sup> *Enactment* signifie mise en actes, institutionnalisation et peut se traduire par « mise en scène », terme qui peut se révéler approprié si l’on conçoit que la communication d’une vision d’entreprise nécessite l’utilisation d’une certaine forme de « représentation », au sens théâtral du terme. L’*enactment* est un processus de construction sociale, organisateur de l’action collective [K.E. Weick 1979].

L'intervention de Jean-Martin Foltz le 21 janvier 1998, devant les 500 cadres de PSA et dans le site de la Cité des sciences, est tout à fait révélatrice de cette nécessité de mise en scène. Il s'agit de faire partager une vision sur l'avenir de l'entreprise, donc de mettre les acteurs « en scène » en un même lieu qui structurera ensuite l'histoire du processus. Le choix d'un lieu représentatif de la technologie et de la recherche est ainsi complètement associé à l'une des hypothèses de transformation de l'entreprise. *« Afin de donner toute son importance au processus d'innovation, une direction de l'innovation est créée. Elle a en charge l'évaluation et le développement de nouveaux concepts et leur adaptation au produit. Avec l'informatique et la qualité, unique pour le groupe, elle sera rattachée à une direction Innovation et Qualité, confiée à Robert Peugeot »*<sup>6</sup>. L'annonce de la perte historique de 2,5 milliards de francs sur l'exercice 1997 est également partie prenante à cette mise en scène, en rupture avec la remarque faite un an plus tôt par Jacques Calvet : « Dans cet environnement difficile, PSA Peugeot Citroën est néanmoins parvenu à atteindre, dans une mesure bien trop modeste il est vrai, les objectifs financiers prudents qu'il s'était fixés pour 1996, c'est-à-dire le maintien d'un profit, un large autofinancement des investissements, une résorption plus poussée de l'endettement » (Rapport à l'assemblée générale des actionnaires du 25 juin 1997).

#### ***2.4. La dimension sociale et organisationnelle : « Ce que je dis et mets en évidence est déterminé par mon parcours de socialisation, mais aussi par ce que j'anticipe quant à l'interprétation de mes conclusions par mon auditoire »***

La construction de sens est un processus social : la conduite est contingente à la conduite des autres, que ceux-ci soient imaginés ou physiquement présents. Dans tout processus de diagnostic, la représentation de l'environnement social (les autres, les concurrents et leurs stratégies) est un élément fondamental de la démarche de construction. Jacques Calvet est impliqué dans une guerre économique contre les ja-

---

<sup>6</sup> Communiqué de presse : <http://www.psa.fr/psaEE0051.html>

ponais dans le domaine de l'automobile ; de même est-il fortement influencé par les objectifs qui lui ont été assignés (ou qu'il s'est assigné) en matière d'indépendance financière et de désendettement. Sa vision de l'entreprise est ainsi fortement marquée par cette dimension sociale qui, d'une certaine façon, l'empêche de voir les autres autrement.

Par contre, son successeur ne vit pas les mêmes contraintes : sa visite surprise lors d'une réunion habituelle de la direction des ressources humaines avec les syndicats, en octobre 1997, a marqué les esprits. L'ancien dirigeant n'était presque jamais venu à la rencontre des représentants du personnel<sup>7</sup>. Changement d'époque et changement d'approche sociale des problèmes. Les syndicats ne sont plus considérés comme des groupements politiques, mais comme un des éléments de l'environnement social avec lequel il faut travailler pour faire progresser l'entreprise. Ce changement de ton est sans doute lié au parcours de Jean-Martin Foltz au sein de PSA, par une présence plus longue sur le terrain au contact des opérations. Il est plus proche de la technique et des marchés que ne l'était Jacques Calvet, banquier (ancien patron de la BNP) surtout intéressé aux questions d'équilibre financier prudent (ce mot revient souvent dans les discours du PDG de PSA en 1996 et 1997). La conception concernant le montage financier des filiales est également révélatrice de cet ancrage dans une culture personnelle l'incitant à freiner les investissements hors d'Europe : à l'exception marginale du Chili, PSA n'a pas la majorité dans les sociétés mixtes destinées à produire des véhicules de la marque ; d'où les retraits désastreux d'Inde et de Chine. Jean-Martin Foltz en signant l'accord d'implantation de son usine au Brésil où PSA est majoritaire à 68 % déclarait : « *Nous sommes majoritaires dans ce projet et ce sera le cas dans tous les pays où nous souhaitons avoir une présence durable* ».

---

<sup>7</sup> L'exemple des relations avec les syndicats ne doit pas être pris comme une illustration de la dimension sociale du *sensemaking*. Il s'agit de montrer ici que la manière dont le sens se construit est liée aux modes de socialisation des auteurs du diagnostic. D'autres situations que celle de la rencontre des syndicats auraient pu révéler ces différences d'appréhension des réalités organisationnelles.

**2.5. Un processus « en cours » : « Mon discours s'étend au cours du temps, se mêle à d'autres projets en cours et induit une réflexion finale, ce qui signifie que mes centres d'intérêt peuvent avoir changé »**

Les gens sont toujours « au milieu des choses » : la construction de sens ne commence jamais, elle est « en cours ». L'implication des managers dans l'action les conduit à gérer conjointement de multiples projets et à être influencés par des changements continus dans leur attention. Si Jacques Calvet a insisté sur la concurrence japonaise ou sur la discussion autour du moteur propre (et du diesel), c'est bien parce que ces débats étaient les plus forts au moment où il avait à construire sa vision de développement. De même, c'est parce qu'il avait anticipé une chute de la livre sterling (après la victoire de Tony Blair aux élections en Grande-Bretagne) qu'il avait demandé aux banques de lui garantir une livre à 9 francs. La montée de la livre à 10 francs a ainsi été à l'origine d'une perte importante, provisionnée par son successeur à 1,45 milliard de francs ! Aujourd'hui, PSA est confronté à des concurrences allemandes (groupe Volkswagen organisé autour de plates-formes communes) et françaises (les innovations de Renault et les ratés du Berlingot face au Kangoo), il en découle des choix différents (notamment sur le choix des plates-formes communes) qui ne sont cependant pas à l'abri des effets de mode.

Cet aspect *procédural* de la réflexion peut être caractérisé comme suit [T. Winograd, F. Flores 1986] :

- Vous ne pouvez éviter d'agir : vos actes affectent la situation et vous affectent souvent contre votre volonté.
- Vous ne pouvez rester en arrière et réfléchir sur vos actions : vous êtes guidés par vos intentions et devez composer avec ce qui arrive, comme cela arrive.
- Les effets de l'action sont imprévisibles.
- Nous n'avons pas une représentation stable de la situation.
- Toute représentation est une interprétation : il n'existe aucune façon de dire qu'une interprétation est vraie ou fausse ; une analyse objective est impossible.

– Le langage est action : chaque fois que l'on dit quelque chose, on crée plutôt que l'on ne décrit une situation. Il est impossible de se détacher complètement de ce qui émerge.

Le diagnostic stratégique apparaît ainsi comme largement influencé par la position présente de celui qui l'effectue ainsi que de l'organisation et de l'environnement auxquels il appartient.

**2.6. *Un processus sélectif : « Ce que je mets en exergue comme contenu de la pensée n'est qu'une petite partie de la réalité globale, qui ressort en raison du contexte et de dispositions personnelles »***

Notre capacité à créer du sens à partir de l'observation d'un contexte dépend largement de la manière dont nous extrayons des signaux (*cues*) comme *inputs* de notre processus de compréhension. Comment fait-on pour remarquer, extraire des signaux et caractériser ce que nous choisissons d'extraire ? Les éléments sélectionnés sont des structures simples et familières qui sont « récoltées » et que les gens développent de façon plus large que ce qui se passe habituellement. Le contexte affecte ce qui est extrait et il affecte l'interprétation de ce qui est extrait.

K.E. Weick évoque à ce sujet ce que rapportait le prix Nobel A. Szent à propos de manœuvres qui se passaient en Suisse : « *le jeune lieutenant d'un petit détachement Hongrois dans les Alpes décida d'envoyer un groupe de reconnaissance dans un environnement hostile. Il commença à neiger et la neige continua de tomber pendant deux jours. La patrouille ne revint pas. Le lieutenant craignait d'avoir envoyé ses hommes à la mort, mais la patrouille revint au bout du troisième jour. Qu'avaient-ils fait pendant tout ce temps ? Comment avaient-ils trouvé leur chemin ? Oui dirent-ils, nous nous sommes vus perdus et attendions la mort. C'est alors que l'un d'entre nous trouva une carte dans sa poche. Ceci nous calma tous. Nous installâmes le camp pour laisser la tempête se calmer et ensuite, avec la carte, nous nous réorientâmes. Et nous voici. Le lieutenant demanda à emprunter cette carte remarquable et la regarda attentivement. À son grand étonnement, il découvrit qu'il*

*s'agissait d'une carte des Pyrénées et non des Alpes* ». En réalité, le rôle d'un manager est de donner confiance, même s'il n'a pas lui-même la solution face à un problème. Celle-ci peut surgir de la mise en action des membres de son équipe qui imaginent que leur *leader* connaît la voie à suivre. Les soldats du détachement ont été capables de produire un bon résultat avec une mauvaise carte, car ils étaient dans l'action et parce qu'ils avaient un projet, revenir au camp. De même, l'intervention du consultant dans certains cas d'aide au diagnostic, ne se fait-elle pas immédiatement sur le fond : sa seule présence est un gage de retour de la confiance et incite à œuvrer pour résoudre le problème ou pour le découvrir. Mais n'en est-il pas de même dans le domaine médical ? La présence du médecin apaise et rassure, avant même qu'il n'ait fait son diagnostic des symptômes, avant même qu'il ait déclaré son appréciation du problème !

Dans le cas du diagnostic stratégique, il n'est pas toujours possible d'assurer que la voie est la bonne. Les signaux détectés et mis en exergue pour « mettre en action » sont le point important, même s'ils ne sont pas adaptés à la situation. Ils servent de déclencheurs. Tout point de référence fera l'affaire [Fiegenbaum, Hart, Schendel 1994].

Chez PSA, le plan proposé par le nouveau dirigeant n'est peut-être ni définitif, ni complètement valide. Il se peut aussi qu'il ne soit qu'une étape provisoire. En fait, il a également pour objectif de créer une rupture avec le passé, de remettre les hommes en route, comme le fit ce militaire à l'aide de sa (fausse) carte. Au demeurant, le plan n'a pas encore convaincu les analystes financiers qui n'ont pas été complètement rassurés par un projet très conforme à ce que font les autres constructeurs, mais avec un important retard et avec l'hypothèque de l'héritage de la précédente direction. Le diagnostic révèle une « orientation » et donc participe à la remise en marche de l'organisation. Dans cette acception, il constitue la « révélation » d'une représentation de la réalité qui donne une impulsion pour une orientation « problématique » de l'action. Il ne donne pas la solution aux problèmes qui vont naître de cette remise en action.

**2.7. Le référentiel du plausible : « J'ai besoin d'en savoir suffisamment sur ce que je pense pour avancer mes projets, mais pas plus. Ce qui signifie que la suffisance et la plausibilité prennent le pas sur l'exactitude »**

Dans le langage courant, la notion de sens évoque peu ou prou la recherche d'une certaine forme de « vérité » (« le sens des mots », « donner un sens à la vie », etc.) fût-elle personnelle. On a peut-être trop souvent tendance à associer à cette recherche de sens, celle d'une réalité, du « vrai » sens des choses ou des mots. En matière de diagnostic stratégique, la recherche de « vérité » n'est pas forcément du domaine du possible (est-on jamais en position de garantir qu'une seule vision des choses soit vraie ?), même si cela peut sembler efficace. A *contrario*, le raisonnement plausible n'est pas forcément correct, mais il correspond aux observations, même de façon imparfaite. Le raisonnement est alors basé sur une information imparfaite (plusieurs approches plausibles peuvent ainsi se justifier à un moment donné, au regard des signes observables d'une situation en évolution permanente). Tous ceux qui, managers, dirigeants ou conseillers, ont eu à animer la production d'un diagnostic stratégique, savent combien il est important de débiter la réflexion avec des approches très provisoires et fort discutables [C. Marmuse 1996]. C'est précisément ce caractère « discutable » qui confère au processus de diagnostic ses caractéristiques de construction de sens : le sens se crée, émerge [H. Mintzberg 1987], à partir des représentations plausibles de la réalité. « *La force de la construction de sens, c'est qu'elle ne repose pas sur l'exactitude et son modèle n'est pas la perception de l'objet. Au contraire, la construction de sens est concernée par la plausibilité, le pragmatisme, la cohérence, le raisonnable, la création, l'invention et le caractère instrumental* » [K.E. Weick 1995, p. 57].

K.E. Weick liste ainsi les huit raisons qui font que l'exactitude est secondaire dans une démarche de construction des sens :

- nous avons besoin de distordre et de filtrer pour séparer les signaux du bruit ;
- la construction de sens concerne l'amélioration et l'élaboration d'un point de vue singulier ou d'un signe ;

- la vitesse réduit la nécessité de l'exactitude : une réponse rapide rencontre des événements avant que ceux-ci n'aient été figés ;
- l'exactitude ne vaut que pendant une courte période et reste relative ;
- si l'on se réfère aux qualités interpersonnelles, interactives, interdépendantes de la vie, l'exactitude n'est pas le seul critère de la construction de sens ;
- les managers agissent en percevant les hommes plus que les objets : les questionnements sont personnalisés ;
- les perceptions exactes (ou qui se veulent exactes) ont le pouvoir de rendre immobile. Ceux qui agissent tendent à simplifier plutôt qu'à élaborer ;
- il est tout à fait impossible de dire, au moment d'une perception, si les percepts se révéleront exacts ou non.

Pour anticiper sur des possibilités futures, les managers ont besoin d'avancer de façon plausible, là où la recherche d'une hypothétique vérité serait sans doute un frein à la construction de sens et à l'interprétation des phénomènes réels.

Le diagnostic de Jean-Martin Foltz transparait dans les choix d'organisation qui mettent des hommes clés à des postes clés et induisent une nouvelle représentation de l'avenir de l'entreprise : une rupture avec le passé, mais qui reste cohérente avec ce qui se fait dans le métier automobile, pour rester plausible et en même temps se distancier des conceptions précédentes.

La démarche générale de construction de sens permet ainsi de donner une ampleur nouvelle à la pratique du diagnostic, notamment en lui ôtant ses caractéristiques trop souvent évoquées de recherche d'une vérité ontologique. On constate ainsi que le diagnostic stratégique est avant tout une démarche (*aspect procédural*) qui est intimement connectée avec l'action et qui ne peut ni se fixer à un moment donné, ni s'arrêter après qu'il ait été formulé. Les caractéristiques de la construction de sens permettent de mieux interpréter une démarche qui reste complexe et ambivalente.

### 3. Propositions méthodologiques

Si l'on accepte que le diagnostic, et tout particulièrement le diagnostic stratégique, soit une démarche de construction de sens, il est alors possible d'imaginer quelques règles de conduite adaptées. Ici, les habituelles grilles de diagnostic ne servent à rien : il ne s'agit pas en effet de décrypter une réalité première, mais bien de construire une représentation au travers d'une argumentation provisoire. Il s'agit en quelque sorte de dessiner le « cadre » (*frame*) au travers duquel les signaux pourront être identifiés, extraits et rendus « sensibles », c'est-à-dire porteurs de sens. Le cadre peut être le paradigme stratégique de l'entreprise ; il peut révéler également les limites des approches traditionnellement retenues par les managers. Ceux-ci auront alors à se repositionner pour « sortir du cadre » et adopter des changements de référentiels (changement de type 2 [P. Watzlawick et al. 1975]).

#### 3.1. *Complexifier pour créer du sens*

La logique du simple conduit souvent aux erreurs d'appréciation. Les organisations riches et complexes ont trop souvent tendance à devenir excessivement simples, voire monolithiques. De là naissent les erreurs de stratégie, basées sur des visions étroites et simplificatrices de la réalité.

Comme le signalait K.E. Weick : « *Si un processus simple est appliqué sur des données complexes, alors seule une petite partie des données sera retenue, utilisée et considérée univoque. La plus grande partie des données sera ignorée et demeurera un puzzle pour ceux qui essaient de comprendre ce qui les dépasse et pour quelle raison ils sont incapables de le gérer* » [K.E. Weick, 1979].

Cette tendance fréquente à la myopie liée à l'architecture de la simplicité, selon le mot de D. Miller [D. Miller 1993], est l'une des facettes du diagnostic stratégique. On cherche souvent à identifier les problèmes de l'entreprise à une seule cause, la plupart du temps, celle que l'on est capable de traiter, pas celle qui convient le mieux à la situation (combien de diagnostics ne mentionnent-ils pas les difficultés de trésorerie qui ne sont le plus souvent que le révélateur final et tardif de problèmes situés

plus en amont dans l'entreprise ?). Liée à la logique dominante d'un secteur ou d'un domaine, cette attitude privilégie la *première bonne solution*, dans une rationalité par trop limitée.

Proposition 1: Complexifier la représentation pour susciter des espaces de représentation

« *La tâche la plus importante du modélisateur n'est pas de résoudre un problème présumé déjà bien posé, qu'il le tienne pour compliqué ou pour complexe. Elle est de formuler le ou les problèmes qu'il s'avèrera pertinent de résoudre : il faut apprendre à résoudre le problème qui consiste à poser le problème !* » [J.L. Le Moigne 1990]. Qu'il s'agisse des hommes d'entreprise ou des étudiants de management, nous constatons qu'il est très facile de trouver un point de vue simple pour se représenter la réalité, lequel évite de chercher à remettre en question la vision traditionnelle ou dominante [D. Miller 1993].

Pourquoi remettre en cause des choix passés dans l'automobile si l'on accepte que tous les maux soient liés à l'ouverture du marché aux constructeurs japonais (qui bénéficient de coûts salariaux plus bas, qui n'ouvrent pas leurs marchés et qui, bien sûr, produisent des produits de piètre qualité...) ? Pourquoi s'interroger sur les approches d'innovation si l'on exige des services marketing (constitués chez PSA à 100 % d'ingénieurs) de n'habiller les intérieurs automobiles que de tissus gris (peut-être la nostalgie de la voiture de fonction stricte du banquier) ?

D'une manière plus générale, pourquoi remettre en cause un choix passé de diversification, si l'on continue à accepter le dogme de la sécurité stratégique née de cette diversification ? Pourtant, les choix de recentrage, jugés parfois surprenants dans diverses industries, n'en constituent pas moins des *re-constructions* de représentations basées sur une approche parfois plus complexe de l'environnement concurrentiel. Car la vision de l'entreprise se construit aussi « chemin faisant », par des sauts imprévus, après que l'on ait débattu des multiples facettes de la réalité perçue par les acteurs [M.J. Avenier 1997].

Ainsi, cette réflexion d'Antoine Riboud à un journaliste qui s'étonnait de ce que Danone cédait seulement une partie de son activité d'épicerie

« Nous vendons 45 % de l'épicerie, ce qui correspond à 8 % de notre chiffre d'affaires. Mais nous conservons effectivement les produits diététiques fabriqués par Diepal avec la marque Blédina car ils s'intègrent parfaitement dans notre concept Santé. De plus, et j'y tiens beaucoup, ils nous permettent de développer la capacité de nos marques à suivre le consommateur tout au long de sa vie, dès sa naissance » [Le Figaro Économie, 13 octobre 1997].

Le diagnostic, qui est à la source des choix stratégiques, est ici bien plus complexe que celui d'une simple segmentation en métiers, plus proche d'une optique de *corporate parenting* [A. Campbell et al. 1995] où des liens peu visibles mais très stratégiques sont tissés de façon complexe à l'intérieur d'un portefeuille de métiers. Cette approche permet également une vision de l'entreprise plus proche de celle des ressources rares [D. Collis 1991 ; R. Grant 1991 ; Wernerfelt 1984] par exemple autour du concept d'« alicament » que Danone construit entre deux métiers aussi différents (dans l'absolu) que la santé et l'alimentaire.

### 3.2. Des histoires au diagnostic

Les cadres de référence (*paradigmes*) sont des vecteurs de l'élaboration d'un diagnostic stratégique. L'identification de ces cadres implique une expression, une verbalisation à l'intérieur de l'organisation, afin de les révéler. Les histoires, c'est-à-dire l'expression libre et non structurée sur des situations stratégiques, facilitent le diagnostic et réduisent la rupture psychologique quand les projets sont interrompus : « parce que l'essence des histoires racontées est séquentielle, il n'est pas surprenant que les histoires soient un procédé puissant de construction de sens. Les histoires permettent que la clarté obtenue dans un champ donné soit étendue à et imposée à un champ adjacent moins ordonné [...] Deux histoires dans un répertoire, reliées de quelque manière, génèrent du sens » [K.E. Weick 1995, p. 129].

L'usage des histoires (J. March [1991] parlait de « potins ») est ici d'un intérêt méthodologique essentiel en ce qu'elles permettent de gérer

plus facilement et plus librement l'approche de situations complexes ou ambiguës.

Les propositions suivantes sont ainsi des recommandations (largement inspirées de [K.E. Weick 1995]), qui assurent une approche créatrice de sens plus efficace que les approches simplistes traditionnelles du diagnostic. Elles s'inscrivent aussi dans le courant des recherches ingénieriques qui se développent aujourd'hui dans le champ du management stratégique [V. Chanal, H. Lesca, A.C. Martinet 1997].

Proposition 2 : Verbaliser pour comprendre

Les histoires aident à comprendre ; elles intègrent ce que l'on sait d'un événement et ce qui est de l'ordre de la conjecture. Les managers éprouvent traditionnellement beaucoup de difficultés à modéliser la situation dans laquelle ils sont impliqués, car leur référentiel est celui de la pratique plus que de la théorie. Le caractère « en cours » de la démarche diagnostique rend par ailleurs fort délicate l'indispensable prise de champ par rapport à l'action. L'action de verbalisation est un vecteur intéressant de construction du diagnostic en ce qu'elle ne demande pas à ce que l'« abstraction généraliste » des concepts [E. Morin 1986] soit présente dès les premières réflexions.

Au contraire, le fait d'exprimer certaines situations dans un langage naturel permet l'expression, sans y opposer le barrage de la généralisation ou de la catégorisation. La verbalisation est une approche narrative des choses qui reste peu implicite et qui peut ainsi dégager le narrateur (le manager) de ses présupposés, opinions *a priori* ou visions traditionnelles. Elle est une approche déclarative qui n'implique pas la découverte de relations formelles et permet de se départir de la difficile recherche du substantif. On notera ainsi qu'il n'est pas suffisant de pouvoir expliquer (justifier) pour comprendre ou interpréter une situation. C'est la conjonction d'histoire multiples, racontées par différents décideurs qui peut faire émerger un discours cohérent, une vision collective ou collectivement partagée.

Dans la pratique du diagnostic stratégique, il nous apparaît souvent des représentations dont il devient impossible d'identifier l'auteur tant el-

les résultent de la superposition d'histoires multiples, comme si chacun apportait inconsciemment sa pierre à la construction de l'édifice.

Proposition 3 : Susciter des relations causales dans le discours

Les histoires suggèrent naturellement un ordre causal dans les phénomènes qui, à l'origine, sont perçus comme non reliés ou apparentés à une simple liste. Il convient en effet de laisser émerger des approches multiformes voire contradictoires qui peuvent faire comprendre le caractère paradoxal et complexe de certaines situations qui appellent le diagnostic. Les observations peuvent ainsi être reliées à des origines possibles. Le discours stratégique, aux fins de diagnostic, est une recherche de représentation *raisonnable* de la réalité, c'est-à-dire conforme à certains traits de la rationalité toujours limitée. Par exemple : « Il nous faut découvrir la démarche, les préambulations de la parole. J'entends par là : concevoir que le sujet ait à suivre un tracé structural — inhérent au langage humain —, que l'on nommera d'une formulation simple, *chemin de raison* » [P. Legendre 1998].

Ce qui importe, c'est de pouvoir disposer d'une base de connaissances (au sens du langage de l'intelligence artificielle) et de rechercher ensuite en quoi ces connaissances peuvent constituer des signaux faibles de situations stratégiques potentielles [S. Blanco et *al.* 1998]. La construction de cartes cognitives peut alors contribuer à la représentation complexe d'une situation [R. Calori et *al.* 1992 ; H. Laroche, J.P. Nioche 1994]. Plutôt que de chercher à structurer *a priori* le discours (atteindre immédiatement une logique sous-jacente), il est ici essentiel de laisser les relations causales apparaître à partir de la mise en parallèle d'histoires différentes.

La *rationalité procédurale* qui prévaut ici contribue à faire apparaître des idées-forces d'un chaos d'observations relatées : « *Le concept de pensée collective permet d'expliquer la performance organisationnelle dans des situations qui requièrent une efficacité opérationnelle constante. La pensée collective est conceptualisée comme un schéma d'interrelations signifiantes d'actions dans un système social. Les acteurs, dans un tel système, construisent leurs actions (contributions), en comprenant que le système est constitué*

*d'actions connectées entre eux-mêmes et les autres (représentation), et interagissent avec le système (subordination) »* [K.E. Weick, K.H. Roberts 1993].

Proposition 4 : Utiliser les récits pour relier l'abstrait et le concret

Les histoires permettent de parler à propos de choses absentes et de les connecter aux choses actuelles, dans le but de comprendre. À l'instar des pratiques de travail coopératif (utilisant notamment les outils de communication et les réseaux), on n'est pas forcément obligé d'être capable de décrypter complètement une situation. Des maillons peuvent manquer, qui seront apportés par d'autres membres de l'organisation, parties prenantes au diagnostic. La redondance qui s'instaure dans un processus organisationnel de diagnostic permet que se construisent progressivement des schémas symboliques, comme modèles de représentation et d'action. Cette modélisation permet une prise de conscience collective et autorise une certaine variance dans les visions respectives (les variations des projections vis-à-vis des modèles). Il n'est pas obligatoire que tous acceptent les mêmes situations. Les modèles, « *constructions symboliques de la réalité à l'aide desquelles nous pouvons raisonner des projets d'action au sein d'un système complexe* » [J.L. Le Moigne 1990], constituent en quelque sorte une représentation provisoire sur laquelle on peut contribuer à construire. Ils se matérialisent sous la forme de mots clés qui se dégagent du discours.

Proposition 5: Reconstruire des événements passés complexes pour construire une vision collective

Les histoires sont des mnémoniques qui permettent de reconstruire des événements passés complexes. Le travail de diagnostic porte un regard sur le passé à la lumière du présent. Il construit ensuite une vision prospective, sans pouvoir ignorer complètement le rattachement au passé (autoréférence). Même si l'on pouvait rationnellement souhaiter que le manager porte un regard sur le passé à la lumière du présent (ce qui n'aurait pas réellement de portée autre que philosophique), le décideur se trouve en réalité complètement impliqué par le passé de l'organisation, par une vision rétrospective de la réalité.

Cette dimension rétrospective, déjà évoquée, est une façon de légitimer des compréhensions de situations passées. C'est ainsi que travaillent les managers lorsqu'ils tentent d'effectuer le diagnostic d'une situation. Le côté négatif de la chose est que l'on pourrait parvenir à expliquer, à justifier toutes les décisions passées (je vous l'avais bien dit...), sans avancer sur une indispensable remise en question. Par contre, la confrontation de ces mnémoniques à des situations d'aujourd'hui peut donner un éclairage sur l'ancrage des choix possibles dans la politique générale de l'entreprise et sur la faisabilité des choix. Elle peut ou doit conduire à des remises en questions radicales des choix antérieurs.

La *re-construction* des phénomènes passés complexes est une manière de créer un consensus sur les limites d'une vision qu'il convient de remettre en cause. Elle est aussi à l'origine de la révélation de choses ou idées restées enfouies dans la pensée de certains membres de l'organisation. Elle est enfin une manière sans doute efficace d'accepter ou de faire accepter les erreurs du passé. Cette reconstruction peut alors conduire soit à une nouvelle adhésion à une représentation commune, soit à révéler des discordances totales entre certains groupes ou managers. Il en est ainsi des critiques acerbes du clan Trigano à l'encontre des conceptions de Philippe Bourguignon, nouveau P-DG du Club Méditerranée (dans un ouvrage intitulé « La saga du Club »). Ces critiques sont un révélateur de l'existence de deux formes radicales du diagnostic : les « anciens » ont échoué (après avoir réussi) et veulent se justifier ; le nouveau (dénommé « le sauveur ») pourrait bien finir par avoir raison si ses efforts étaient payés en retour par un redressement... Ils se basent pourtant tous sur une appréciation différente des mêmes phénomènes passés.

Proposition 6 : Passer de l'action aux routines
---

Les histoires peuvent guider l'action avant que les routines ne soient formulées, et peuvent également enrichir les routines déjà formulées. Beaucoup d'organisations vivent sur des routines issues de l'expérience passée, sans que l'on en ait jamais validé ou conceptualisé le contenu. Les petits cabinets d'audit et de conseil se refusent ainsi à systématiser leurs pratiques au motif que cela leur permet d'effectuer des interven-

tions sur mesure. Les grands cabinets, au contraire, sont contraints de développer des routines communes pour gagner en efficacité sur les nombreux dossiers qu'il faut traiter pour être rentable. Mais en même temps, ces cabinets reconnaissent que cette standardisation des processus est également un frein à la création et à l'imagination de méthodes adaptées aux situations particulières.

En fait, c'est la généralisation des routines à l'ensemble de l'organisation qui constitue le premier frein à la remise en question de ces mêmes routines. On sait que certaines des crises boursières récentes n'auraient pas eu lieu si les systèmes de communication rapides n'avaient pas existé : les comportements des analystes, avec le temps, auraient permis que de nouvelles routines apparaissent de façon plus naturelle. Les systèmes informatiques ont en fait contribué à la standardisation des routines utilisées par les spécialistes pour intervenir sur les marchés. Ils ont amplifié les freins à la remise en question des modèles de choix.

**Proposition 7 : Construire une base de données d'expériences**

Les histoires permettent de construire une base de données d'expériences d'où l'on peut inférer la façon dont les choses fonctionnent. Les organisations sont aujourd'hui considérées comme des lieux d'apprentissage [I. Nonaka, H. Takeuchi 1997 ; C. Roux-Dufort 1996] et il est devenu impératif, compte tenu de la complexité des environnements, de capitaliser sur les connaissances acquises par les membres de l'organisation. Les connaissances sont considérées comme des sources d'avantages et de rentes [J. Porter Liebeskind 1996] ; les organisations sont vues comme des bases de connaissances [M. Grant 1996 ; J.C. Spender, 1996] faisant partie d'économies du savoir [W. Chan Kim, R. Mauborgne 1997]. Ces travaux récents incitent à utiliser mieux les capacités d'une organisation à créer des bases de connaissances. Le savoir peut ainsi constituer une ressource rare et permettre des approches de diagnostic qui ne soient plus liées à la compétence d'un seul décideur.

**Proposition 8 : Révéler les hypothèses sous-jacentes**

Les histoires transmettent et renforcent les contrôles de troisième ordre en convenant de valeurs partagées et de sens. C. Perrow [cité par K.E. Weick 1995, p. 113] suggère que les organisations utilisent trois types de contrôle : le contrôle de premier ordre par supervision directe, le contrôle de second ordre par des programmes et routines, et le contrôle de troisième ordre qui consiste en hypothèses et définitions qui sont considérées comme données. Ces contrôles de troisième ordre influencent les prémices que les managers utilisent pour effectuer le diagnostic d'une situation et prendre des décisions. Le fait de révéler les hypothèses sous-jacentes aux pratiques et aux représentations est d'un intérêt fondamental dans un processus de diagnostic. Les histoires sont des récits de faits et d'expériences passées. Dédire de ces descriptifs quelles sont les hypothèses de base utilisées par les décideurs peut permettre de développer et de renforcer une conscience collective des problèmes.

Le diagnostic stratégique est ainsi fortement dépendant des hypothèses générales que font les managers sur leur organisation, leur métier et leur environnement concurrentiel. Les exemples précédemment cités sur le cas de PSA montrent, à l'évidence que les deux visions des dirigeants successifs reposent en fait sur des jeux d'hypothèses (en nombre réduit) radicalement éloignées les uns des autres.

### ***3.3. Les organisations comme systèmes d'attention distribuée***

Dernière approche du diagnostic que nous souhaitons proposer : l'idée d'attention distribuée est un moyen de concevoir une pratique organisationnelle du diagnostic stratégique. W. Occasio [1997] propose trois principes sous-tendant cette conception de l'organisation :

– le principe de focalisation d'attention indique que les décideurs sont sélectifs par rapport aux problèmes et réponses auxquels ils s'intéressent et que ce qu'ils font dépend des problèmes et réponses sur lesquels ils se focalisent. Cette focalisation facilite la perception et l'action, mais elle inhibe également la perception par rapport à ce qui n'est pas dans le champ d'attention ;

– le second principe concerne l’attention situationnelle qui implique que ce que les décideurs sélectionnent et font, dépend de la position qu’ils occupent dans les systèmes procéduraux et de communication de la firme. Les caractéristiques de la situation à laquelle ils sont confrontés influencent donc leur système de focalisation d’attention. Le diagnostic peut donc varier en fonction de la position et des centres d’intérêt dynamiques des managers ;

– le troisième principe concerne la distribution structurelle de l’attention : les règles, ressources, jeux et positions sociales de la firme engendrent une façon spécifique de focalisation de l’attention chez les managers. Ceux-ci sont donc contraints par les choix structurels de l’organisation à laquelle ils sont intégrés (*attention distribuée*). Cette idée avait déjà été proposée par H. Simon au travers du concept d’*attention-based perspective* [H. Simon, 1947].

Proposition 9 : Relier le diagnostic à la position de son auteur
--

L’organisation est ainsi décrite comme un réseau complexe de processus d’attention.

Sans revenir en détail sur l’ensemble de ces concepts qui sous-tendent de nombreux travaux autour des processus de veille stratégique [S. Amabile 1997], nous pouvons concevoir que la capacité de diagnostic d’un manager sera fonction de la position qu’il occupe dans l’organisation. Par voie de conséquence, un processus efficace de diagnostic stratégique doit permettre de faire converger des visions différentes de situations complexes, en permettant la « compilation » de divers points de vue sur un même problème. Loin de chercher à prendre parti, il doit gérer un processus *en parallèle* (multiprocesseur) associant les représentations contradictoires et/ou complémentaires liées à des positions spécifiques des managers.

## Conclusion

Notre projet était d’éclairer la conception du diagnostic stratégique à la lumière de travaux notamment dédiés au courant de la construction de sens. Il nous paraît, à l’issue de cette proposition, que l’approche,

même provisoire et incomplète, ouvre des perspectives théoriques et méthodologiques notamment dans l'axe d'une compréhension plus contingente du diagnostic. Le diagnostic (stratégique en particulier) est encore trop souvent considéré comme la recherche d'une signification unique sur l'environnement et sur les caractéristiques de l'entreprise dans cet environnement. Au contraire, la démarche de construction de sens justifie qu'une organisation puisse être concernée par des visions diverses qui ne sont pas exclusives les unes des autres, mais qui toutes participent à la construction d'une représentation originale et collective des situations. Vouloir unifier ces visions de la réalité est un projet sans doute illusoire, ne serait-ce que parce que la variété (au sens de Ashby) est aussi une indication de la richesse d'une organisation laquelle permet le contrôle d'un environnement complexe et multiforme. Le diagnostic stratégique n'est jamais une œuvre de clôture d'objet, mais au contraire une tâche en perpétuelle reconstruction. Nous espérons avoir contribué à en faire la démonstration.

## Bibliographie

- Amabile S. [1997], « Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle », Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille, 1997.
- Avenier M.J. [1997], *La stratégie chemin faisant*, Economica.
- Blanco S., Caron-Fasan M.L., Lesca H. [1998], « Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique », VII<sup>e</sup> Conférence AIMS, Louvain, mai.
- Calori R., Johnson G., Sarnin P. [1992], *Schémas de référence des dirigeants, Perspectives en management stratégique*, Economica.
- Campbell A., Goold M., Alexander M. [1995], « Corporate Strategy, The Quest for Parenting Advantage », *Harvard Business Review*, March-April, p. 120-133.
- Chan Kim W., Mauborgne R. [1997], « Fair Processes : Managing in the Knowledge Economy », *Harvard Business Review*, July-August, p. 65-76.

- Chanal V, Claveau N., Tannery [1997], « Le diagnostic interprétatif : un instrument méthodologique pour le chercheur ingénieur en stratégie », VI<sup>è</sup> Conférence AIMS, Montréal.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.C. [1997], « Recherche ingénierique et connaissances procédurales en management stratégique », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 41-51.
- Collis D. [1991], « A resource Based Analysis of Global Competition », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 49-69.
- Collis J.C, Porras J.L. [1996], « Building Your Compagny Vision », *Harvard Business Review*, September-October, p. 65-77.
- Grant R. [1991], « The Resource Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, Spring, p. 114-136.
- Grant M. [1996], « Toward A Knowledge-Based Theory Of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p.109-122.
- Koenig G. [1996], « Management, les constructeurs : K.E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 57-70.
- Laroche H., Nioche J.P. [1994], « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 32-43.
- Lauriol J. [1998], *La décision stratégique en action*, L'Harmattan.
- Legendre P. [1998], *La 90<sup>ie</sup> conclusion. Étude sur le théâtre de la raison*, Fayard.
- Le Moigne J.L. [1990], *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Porter Liebeskind J. [1996], « Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 93-107.
- March J. [1991], *Décisions et organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Marmuse C. [1996], *Politique Générale. Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Économica.
- Marmuse C. [1998], « Éloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », *Gestion 2000*, n° 6.
- Martinnet A.C. [1998], « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, automne, p. 69-74.

- Miller D. [1993], « The Architecture of Simplicity », *Academy of Management Review*, vol. 18, January, p. 116-138.
- Miller D. [1989], *Le paradoxe d'Icare. Comment les entreprises se tuent à réussir*, Eska.
- Mintzberg H. [1987], « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*, July-August, p. 66-76.
- Morin E. [1986], *La connaissance de la connaissance*, Seuil.
- Nonaka I., Takeuchi H. [1997], *La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBoeck Université.
- Nutt P., Backoff R.W. [1997], « Crafting Vision », *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, p. 308-327.
- Occasio W. [1997], « Towards an Attention View Of The Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 187-206.
- Peteraf M., Shanley M. [1997], « Getting to Know You : a Theory of Strategic Group Identity », *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 165-186.
- Prahalad C.K., Bettis R.A. [1986], « The Dominant Logic : a New Linkage Between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 17.
- Ring P.S, Van de Ven A.H., [1989], Formal and Informal Dimensions of Transactions », cité par K.E. Weick [1995].
- Roux-Dufort C. [1996], « Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 79-89.
- Simon H. [1947], *Administrative Behavior : A Study Of Decision-Making Processes In Organizations*, Macmillan.
- Spender J.C. [1996], « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 45-62.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. [1975], *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil.
- Weick K.E. [1979], *The social Psychology of organizing*, 2<sup>nd</sup> Edition, Addison-Wesley.
- Weick K.E., Roberts K.H. [1993], « Collective Mind In Organizations : Heedful Interrelating On Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 3, p. 357-382.

Weick K.E. [1995], *Sensemaking in Organisations*, Sage Publications.

Wernerfelt [1984], « A Ressource Based View of The Firm », *Strategic Management Journal*, p. 171-181.

Winograd T., Folres F. [1986], *Understanding Computers and Cognition : A New Foundation for Design*, Norwood.