

## Séminaire

### Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2001)

## STRATÉGIES ET COGNITIONS ORGANISATIONNELLES

par

**Claude MICHAUD**                      **Jean-Claude THOENIG**  
Professeur à l'INSEAD                      Professeur à l'INSEAD  
Directeur général du CEDEP      Directeur de recherche au CNRS (GAPP)

Séance du 2 février 2001  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

### En bref

Pourquoi les stratèges ont-ils souvent le sentiment que leurs desseins ne sont pas compris par ceux qui sont censés les mettre à exécution ? Telle est la question de départ qui entraîne bien d'autres sur l'entreprise : son architecture, son mode de fonctionnement, sa façon de s'adapter aux changements, de résister à la pression, de préparer l'avenir, ou de se scléroser ; sur son encadrement aussi, quant à la manière dont il sait ou non gérer les contradictions et la complexité ; enfin sur sa cohérence globale qui, malgré la diversité des fonctions qui s'y exercent et des intérêts parfois opposés de ses acteurs, est la condition de sa survie. Une interprétation de la réalité des actes, générateurs de langages partagés et de théories de l'action.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

# EXPOSÉ

**Jean-Claude THOENIG** : Je suis directeur de recherche au CNRS, professeur à l'INSEAD et sociologue. Claude Michaud et moi sommes de vieux complices ; nous allons donc nous relayer pour présenter certaines des questions que nous avons abordées au cours de l'une de nos recherches, et plus particulièrement un cas - une entreprise - qui fut pour nous l'occasion de vérifier empiriquement la pertinence de ce que nous cherchions et d'élaborer des réponses à nos questions. Nous terminerons par quelques éléments d'interprétation plus générale.

## Le point de départ

**Claude MICHAUD** : Également professeur à l'INSEAD, je suis chercheur associé au CNRS, et directeur général d'une structure qui a vocation de former au management l'encadrement d'entreprises adhérentes telles que L'Oréal, Renault, AXA, France Télécom, pour ne citer que des entreprises françaises.

### *Dialogues de sourds*

Nous sommes toujours frappés de constater que nombre de stratèges se plaignent d'être incompris de ceux qui sont censés appliquer leurs desseins. Nous observons également dans les entreprises que les gens "d'en bas" sont déboussolés : ils ne savent pas ce que ceux "d'en haut" leur demandent. Ainsi le système de cognition, de chaîne cognitive, de processus d'interprétation, ne donne pas les règles de traduction de ce que les stratèges pensent. Si par exemple tel stratège annonce qu'il vise une croissance bénéfique pour les actionnaires, ou si tel autre déclare qu'il faut atteindre un haut niveau de qualité pour satisfaire les clients, c'est très bien ! mais cela étant dit, que faire ? Plus grave encore, le haut, devenu international, global, ne sait plus ce qui se passe en bas.

Dans une recherche précédente, nous avons mis en évidence que les signaux émergents sont faibles. Il faut les repérer très vite, pour comprendre ce qui se passe au moment même où une nouvelle menace se met en place ; l'avantage stratégique est alors énorme. Or ces signaux faibles ne sont perçus que par le bas. Par exemple, les shampoings produits par une entreprise célèbre ont été attaqués dans un pays qu'elle considérait marginal, et elle n'y a vu que du feu ; il a fallu que l'attaque se fasse plus massive dans un marché important pour qu'elle prenne conscience, mais un peu tard, du phénomène.

Comment se font ces processus d'échange ? Y a-t-il un processus d'interprétation qui garantit une certaine intégrité au message stratégique - sans le réduire à une incantation -, et un processus de remontée des informations qui les rendent crédibles et compréhensibles ? Pourquoi, en fait, les messages ne passent-ils pas ? Parce que les acteurs n'ont pas les mêmes références, ni les mêmes langages : les mots ne signifient pas la même chose pour chacun d'entre eux.

### *Question de survie*

Le problème est d'autant plus important qu'il s'agit du mode de survie des entreprises. Ayant eu à déterminer, dans un passé récent, ce qui fait qu'une entreprise survit, se développe, ou meurt, nous avons conclu, paradoxalement, que beaucoup d'entreprises en bonne santé étaient promises à une mort prochaine, en ce sens que l'optimisation et la maximisation étaient souvent les indices d'une cristallisation, d'une impossibilité de remise en question du corps social de l'entreprise. Nous avons aussi observé, a contrario, que les entreprises profitables laissaient beaucoup de marges de jeu et - fait surprenant - non seulement n'appliquaient pas les recettes enseignées dans les *business schools*, mais allaient quelquefois complètement à contre-courant.

## *Rentes*

On parle d'avantages compétitifs, ou encore de *core competences* ; en réalité il s'agit de rentes. Tout le monde connaît la rente ricardienne, mais ici la rente peut être un produit, un puits de pétrole, une organisation, un brevet, une protection de l'État, tout ce qui, à un moment donné, donne une position, sinon de monopole, du moins de protection par rapport au marché. La rente peut venir d'un don du ciel : un héritage, par exemple laissé par le PDG précédent ; mais elle peut aussi avoir été achetée. Elle peut être attaquée - par exemple d'autres font des choses identiques, ou le système de rente est changé. Le livre *Hypercompétition* de D'Aveni montre bien qu'on passe d'un avantage compétitif à un autre. Le problème essentiel est donc celui du renouvellement ; celui-ci peut se faire de façon exogène - son origine est à l'extérieur de l'entreprise -, ou de manière endogène - à l'intérieur.

### *Renouvellement exogène*

On peut survivre sans faire le moindre effort cognitif : il suffit de renouveler sa rente de façon exogène en jouant au mécano ; on achète des brevets, des produits, des entreprises ; on met en place les ingénieurs et les organisations ad hoc, on les exploite bien, et après avoir fait de l'argent, on revend ce qui reste et on recommence. C'est parfaitement concevable. Sauf que, dans un monde à évolution rapide, cette manière de faire trouve clairement ses limites.

### *Renouvellement endogène*

Il faut dire que la théorie de la croissance endogène a été mise à mal par des gens qui ont voulu en faire quelque chose de quantitatif et de formalisé. L'idée que les conditions de la croissance se trouvent à l'intérieur est pourtant bonne : il s'agit de faire en sorte que l'entreprise sache dégager, à travers les hommes qui la composent, des connaissances partagées qui constituent le potentiel interne de régénération, en d'autres termes, qu'elle soit capable de fabriquer en interne les conditions de son futur.

### *Corridors d'action*

Dans un monde à la fois stable, peu discontinu et prévisible, les processus de cognition interne se font petit à petit ; on est très à l'aise avec des bureaucraties, des routines, des normes, c'est-à-dire avec des corridors d'action très étroits. Mais si l'évolution devient rapide, il s'avère impossible de gérer par des règles : l'improvisation s'impose. De plus, le monde étant devenu dense, les gens au contact du marché, des clients, de l'information, sont désormais des acteurs clés. La décentralisation devient primordiale, et les systèmes cognitifs prennent toute leur importance.

Le challenge est à la fois :

- de décentraliser en donnant aux hommes de terrain les moyens d'agir et en leur laissant prendre des initiatives ;
- de faire remonter des informations afin de pouvoir veiller à conserver l'intégrité de l'entreprise, c'est-à-dire éviter que des acteurs de terrain ne persistent dans l'erreur après avoir pris des initiatives désastreuses.

Voici un exemple d'une telle initiative : dans une entreprise d'alcool, un très brillant jeune homme de marketing a eu l'idée d'ajouter un peu d'alcool dans des canettes de limonade. Sur le très court terme, les adolescents se sont mis ainsi à boire de l'alcool, et tout le monde était satisfait. Le résultat a pourtant été calamiteux : pour une contrepartie, en parts de marché, de seulement 1/4 de point, cette "erreur sociale" a suscité la création et la mobilisation de toutes sortes de milieux ; la direction prêchait pourtant, depuis des lustres, sur l'attitude responsable, mais de toute évidence le message n'étant pas parvenu jusqu'à ce malheureux, pas plus qu'à ceux qui l'ont félicité pour sa géniale idée. Du coup, le secteur entier de l'alcool est actuellement attaqué autant que celui du tabac, ce qui a fait dire au patron d'Heineken : "*nous sommes nos meilleurs ennemis*". Pour éviter d'être confronté à ce genre de situation, il faut

certes laisser les gens prendre des initiatives, mais aussi veiller à ce qu'elles se situent dans des corridors d'action acceptables pour l'entreprise.

### *Systemes cognitifs*

C'est là le point de départ de notre recherche. Défini par des routines, le corridor d'action est extrêmement faible, au point que les gens n'ont plus d'initiative ; le problème est de gérer des corridors d'action un peu plus larges, mais ils ne sont alors viables que si des cognitions sont partagées à l'intérieur de l'entreprise.

Certains articles de presse nous ont, à cet égard, quelque peu étonnés ; je pense en particulier au journal *Harvard business review* dans un récent numéro duquel on peut lire : "*À monde complexe, recettes simples*" ; sa rédaction n'oublie qu'une chose : plus la recette est simple, plus il faut être capable de l'interpréter, et pour l'interpréter il faut des systèmes cognitifs.

### **Un langage de l'action**

**Jean-Claude Thoenig** : Je ne vais présenter qu'une partie de notre recherche, celle qui, s'appuyant sur l'étude que nous avons menée chez Rhône-Poulenc Agrochimie (RPA), illustre ce que nous appelons un "langage de l'action". Nous pouvons parler de cette entreprise d'autant plus librement qu'elle a été concernée, depuis, par la fusion d'où est née Aventis Cropscience, et que son PDG, Alain Godard, a lui-même écrit un livre sur l'expérience qu'il y a vécue.

Cette multinationale française était un des grands opérateurs du secteur de l'agrochimie. Prévoyant qu'elle devrait affronter tôt ou tard un monde particulièrement incertain, Alain Godard avait lancé dès 1994 une réforme pour l'y préparer. Parmi les obstacles à surmonter figuraient la dérégulation des marchés, le changement des systèmes d'homologation et de certification, l'eupéanisation, mais aussi une transformation profonde de la concurrence et - point essentiel - la montée de la sensibilité des opinions publiques à l'égard des problèmes de traitement des sols et des semences.

Alain Godard voulait donc assurer la pérennité de son entreprise par une stratégie de renouvellement endogène, visant à créer des rentes sur des molécules actives développées par l'entreprise elle-même. Pas question par conséquent de fusions-acquisitions, mais plutôt, en recombinaison des molécules existantes tombées pour la plupart dans le domaine public, la volonté de faire par soi-même, de trouver en son sein, et par ses propres moyens, les rentes qui seront les clés de la survie.

Il voulait aussi mener cette démarche dans un style très participatif, en impliquant l'ensemble du personnel, en incitant au dialogue, et en donnant à ses cadres la possibilité de définir un certain nombre de choses. Du reste, il va réorganiser son entreprise en lui imposant une structure à deux étages, siège et *business units*. C'est donc le choix de la décentralisation, l'application du principe de quasi-marchés internes, la liberté totale, pour les unités, d'acheter en interne ou en externe les éléments essentiels à la fabrication des produits finaux, et enfin l'application stricte des principes de l'EVA : mesurer la performance des unités et prendre des décisions en conséquence. Somme toute, c'était là l'application du schéma classique adopté par ceux qui veulent faire du renouvellement endogène.

Cette réforme pouvait nous servir de réactif, ou de révélateur ; elle était pour nous l'occasion idéale d'étudier l'existence de systèmes de langage cognitif dans l'entreprise, la façon de les saisir, et leur signification. C'est pour toutes ces raisons que nous avons décidé d'effectuer notre recherche chez RPA. Pour nous permettre au final de comprendre s'il y existait ou non des langages communs, nous avons fait deux coupes, l'une horizontale, l'autre verticale.

### *Coupe horizontale*

Une grande molécule, découverte dans la maison au milieu des années 1990, allait être incessamment mise sur le marché. Nous nous sommes intéressés à son parcours de développement, jalonné bien entendu de transactions, de négociations et d'affrontements de logiques hétérogènes entre les diverses unités, depuis la recherche fondamentale jusqu'au réseau de vente. Notre objectif était de repérer les critères réels que mobilisaient les acteurs pour prendre leurs microdécisions dans leurs relations d'interface. C'était pour nous un carottage horizontal.

### *Coupe verticale*

Nous avons également étudié les rapports entre le "centre" - ainsi se nomme le siège chez Rhône-Poulenc -, et les unités opérationnelles ; par exemple, nous avons regardé quels étaient concrètement les comportements et comment se prenaient les décisions lorsqu'il s'agissait de l'allocation budgétaire, de la conduite des unités sur le terrain, des nominations, etc. Donc, un carottage vertical.

## **Le langage partagé**

Après avoir observé dans l'entreprise diverses situations, nous pouvons dire que la présence de langage partagé n'est pas la règle. Voyons cela de plus près.

Dans cette entreprise tout commence par la recherche ; le relais est pris par un ensemble de fonctions centrales, complémentaires entre elles, en particulier la gestion des projets, l'industrialisation et le marketing stratégique ; enfin, le réseau commercial assure la diffusion des produits.

### *Les critères communs*

Les fonctions centrales sont assurées par un ensemble d'unités composées de responsables et d'exécutants qui partagent un même langage : nous avons, en effet, observé que, dans leurs modes d'ajustement et d'interface, leurs comportements empiriques et concrets font référence à des critères partagés. Par exemple, pour caler correctement leurs décisions, l'industrialisation et la gestion des projets partagent les critères communs suivants : le délai de livraison, le coût de revient, la qualité et la fiabilité des nouvelles molécules. Toute alternative non calée sur ces critères est rejetée. Ce langage commun concerne donc l'activité de chacune de ces unités en tant que *business unit* : il n'est pas imposé par la direction générale, il est construit par les acteurs eux-mêmes.

Mais observons encore. Nous constatons qu'entre l'industrialisation et le marketing stratégique, il y a aussi un langage partagé. Cependant, si on le compare au précédent, on voit que, certes, il s'appuie sur deux critères identiques - le délai de livraison, et le prix -, mais que le troisième critère est différent : c'est la capacité de production des produits *core*.

En poursuivant l'observation, on vérifie que dans les autres "face à face" entre services, il existe ainsi des partages de critères, largement - mais pas totalement - redondants. Cela met en évidence que les langages communs - les critères communs de référence mobilisés dans l'action -, ne sont pas strictement les mêmes pour tous.

### *Les chaînages*

Qu'est-ce, alors, un langage partagé ? C'est, dans une entreprise, un ensemble de recouvrements partiels qui créent des "chaînages" entre des fonctions par ailleurs autonomes. En d'autres termes, la notion minimale mais essentielle - et, me semble-t-il, la plus fréquente - est que diverses fonctions sont liées entre elles par le fait qu'elles agissent en respectant un certain nombre de critères identiques.

On mesure ici la force de RPA : le centre n'énonce plus de critères détaillés sous la forme de procédures ou de corridors d'action étroits ; ce qui compte, c'est la maximisation de l'intérêt à court terme - financier et économique - de chacune des unités, avec un niveau de solidarité a priori très faible entre elles, mais une cohérence de fait ; ce réseau des fonctions centrales peut en effet se caractériser par une théorie partagée ; il est du reste tout à fait étonnant qu'elle soit partagée par des industriels, des biologistes, des agrochimistes, des Français, des Éthiopiens, etc... En réalité, c'est le lieu qui crée un langage endogène.

### **L'absence de langage partagé**

Si les fonctions centrales travaillent ensemble en réseau sur la base de langages partagés, il n'en est pas de même dans leurs relations avec l'amont, c'est-à-dire la recherche, et avec l'aval, le réseau commercial.

Ainsi, pour le marketing stratégique, c'est le produit qui est important, et le critère de choix d'un produit, c'est l'existence d'un marché. L'innovation doit générer des rentes. On va donc être attentif à divers indicateurs : quelle est la demande potentielle ? Y a-t-il un grand pays de référence prêt à acheter la nouvelle molécule dans le moyen terme ? Le moteur stratégique est l'acceptabilité par les filiales.

#### *Avec l'amont*

Mais les unités de la R&D, dans la façon dont ils sélectionnent des opportunités en allouant des ressources, utilisent une tout autre théorie de l'action : ayant fait une découverte scientifique fondamentale, c'est une opportunité d'usage qui dicte leur choix, et non une demande ; on va voir à quoi et à qui cela peut servir. La temporalité n'est pas un problème. Quel est le moteur stratégique ? c'est le saut de la rupture. Qu'est-ce que l'innovation ? c'est le squelette qui fédère l'ensemble de l'entreprise et qui va lui permettre de faire des bonds.

#### *Avec l'aval*

De son côté, le réseau commercial constitue, pour un segment de clientèle, quelque chose qui ressemble à un portefeuille de produits ; il recherche des opportunités locales, des segments balisés par l'expérience ; il travaille à court terme ; sa référence n'est pas l'utilisateur mais le distributeur auquel il s'adapte. Pour le réseau commercial, l'innovation est vécue soit comme une ressource, soit comme une contrainte. Rien de révolutionnaire en somme, ou de surprenant, dans ces attitudes.

#### *Endogène et exogène*

Ce qui est en revanche plus surprenant, c'est qu'il est possible de voir émerger du langage endogène dans les fonctions centrales, et du langage exogène dans les autres fonctions. Par exemple, le langage de l'action utilisé par les chercheurs est exogène, il est pris dans le milieu de la recherche académique, mais - chose intéressante - ces gens venant d'endroits différents et de l'extérieur, ont néanmoins créé dans l'entreprise quelque chose d'endogène.

### **Contradiction et complexité**

**Claude Michaud :** Contrairement à ce que l'on peut penser, les entreprises se gèrent par la contradiction et la complexité. D'ailleurs la complexité est une arme de compétition, car elle constitue une protection efficace. Pourquoi en Sicile les entreprises ne survivent-elles que si elles restent petites et discrètes, ou si, au contraire, elles sont très développées et scientifiques ? La réponse est simple : une entreprise a deux ennemis, la mafia et le fisc ; tant qu'elle reste petite, elle profite des aides fiscales sans intéresser la mafia ; si elle veut grandir, elle doit être complexe - biologie, chimie, génétique - pour décourager la mafia de s'y introduire.

La pression de l'extérieur exerce également une grande influence sur les entreprises. Une organisation qui ne se sent pas menacée a tendance à se conforter dans des processus rigides, ce qui a évidemment pour effet de la fragiliser. Prenons quelques exemples.

#### *Le modèle communautaire*

Dans le modèle communautaire, la menace est présente, les gens la comprennent collectivement, et on observe une forte socialisation des individus, une capacité d'expérimentation et d'initiative, une forte pression à agir collectivement, une régénération par l'endogène, des loyautés fortes. Un modèle où la menace et la précarité existent ne peut subsister que dans la mesure où il y a une espèce de solidarité entre ses acteurs.

#### *Le modèle mercenarial*

Dans ce modèle, le haut exerce une forte pression quantitative. La régénération se fait par des gens qu'on va chercher à l'extérieur. Il ne faut pas s'étonner que les entreprises ayant adopté ce modèle suivent à peu près les mêmes règles, les mêmes routines : on passe son temps à faire du *benchmarking*, preuve du renoncement à l'originalité. Mais cette régénération par l'exogène entraîne aussi de nombreux accrochages entre ceux qui viennent du dehors et ceux qui sont du dedans, tant et si bien qu'il va falloir mettre entre eux des gens pour calmer les tensions.

#### *Le modèle autarcique*

Ce modèle est un peu celui d'une organisation en panne, mais les personnes sont socialisées, et il y a une communauté totale. C'est le rêve : pas de menace, on exploite ce qui existe, c'est-à-dire le plus souvent une rente fournie par une protection, par un monopole. Cela fait penser au modèle universitaire.

#### *Le modèle fragmenté*

Il se caractérise par la juxtaposition, la coexistence de pairs. Dans un tel modèle, la menace est faible, l'individualisme prédominant ; la segmentation est très forte, les procédures formelles, et il n'y a pas d'identité collective.

Voilà donc quatre modèles assez homogènes, mais très différents et qui ont chacun leurs tensions, leurs contradictions. Il n'est évidemment pas question de définir des archétypes ou des idéaux-types ; dans la pratique, il n'y a pas de modèle pur ; la noblesse est de savoir comment gérer et faire évoluer son modèle. Il est clair que "le haut" ne peut, à lui seul, gérer ces tensions et ces contradictions, mais il peut créer les conditions de cette gestion par des mises en relation d'acteurs, par le partage de systèmes cognitifs. Voyons comment cela peut se passer concrètement dans les entreprises.

### **La création de références cognitives**

**Jean-Claude Thoenig** : À partir de notre étude chez RPA, complétée par d'autres observations, nous avons tenté de faire une typologie des systèmes de gouvernement d'entreprise pour ce qui relève de la création et de la construction de référents cognitifs. De cette typologie, il se dégage trois modes : la codification, l'accumulation tacite, l'articulation explicitée.

#### *La codification*

Codifier c'est créer des corridors d'action très étroits. C'est le règne des procédures et des règles, avec l'arrière-pensée de pouvoir remplacer facilement les acteurs, donc de faire appel à des solutions exogènes, comme dans le modèle mercenarial. Si les gens tournent, les règles restent. L'horizon de temps est immédiat, puisque la mise à jour d'une telle codification peut se faire sans délai. Mais ce sont des principes abstraits qui sont diffusés ; du coup, ils

apparaissent lointains aux acteurs. La conformité et la discipline sont les modes de contrôle et d'intégration. Ce système définit de façon très opérationnelle les marges de jeu - très limitées - des acteurs ; le langage exogène est roi.

### *L'accumulation tacite*

Nous sommes ici aux antipodes de la codification. Nous avons pu observer une entreprise dont l'organigramme n'était pas diffusé, ce qui, vu de l'extérieur, donne une impression de pagaille indescriptible. Le court-circuit y est encouragé et son principe accepté par tout le monde. L'apprentissage du système cognitif se fait par l'expérience, et à travers des interactions avec les anciens. Les nouveaux sont intégrés grâce à des systèmes de socialisation et d'apprentissage, lequel est favorisé par une forte mobilité interne. Dans ce mode, on crée des langages partagés qui ont deux fonctions importantes : gérer les problèmes de prévisibilité, et créer des conditions de confiance. Ce système a ses limites : comme il repose sur l'expérience acquise par frottement avec les autres acteurs, il est faiblement réactif à court terme, et s'accommode mal d'organisations multinationales diversifiées. C'est un modèle qui semble en voie de disparition.

### *L'articulation explicitée*

Dans ce mode de l'articulation explicitée, on généralise des formes d'interactions pratiquées - horizontalement ou verticalement - quand il s'agit de négocier les objectifs et les moyens pour les atteindre. Elles se concrétisent principalement par des face-à-face et des briefings, avec des argumentations réciproquement explicitées, par exemple entre responsables hiérarchiques et subordonnés. On travaille sur du temps court, des concepts et des raisonnements appliqués, ou plus simplement sur de l'information que l'on traite. Les interactions se déroulent selon des mécanismes d'apprentissage et de quasi-négociation. L'articulation explicitée structure véritablement les actes et génère un langage fortement endogène.

## DÉBAT

### Perplexités

**Un intervenant :** *Je me demande quelle est la productivité marginale de l'introduction de cette notion le langage endogène, alors que d'autres notions existantes sembleraient convenir, par exemple celles de référentiel dans les sciences sociales, de convention chez les conventionnalistes, ou de common knowledge.*

*Je conçois bien que cette notion soit attrayante dans certains secteurs ; mais pour ma part, j'ai quelque réticence : dans l'univers plutôt autarcique que je fréquente, casser un peu les langages endogènes ne ferait pas de mal ; d'où la question de savoir si, comme vous le sous-entendez, on peut accorder systématiquement à cette notion un préjugé favorable ; je ne crois pas en effet que le langage endogène soit par nature une valeur positive d'efficacité, pas plus que je ne pense qu'une politique de personnel fondée sur le marché interne soit, pour organiser la performance, une condition nécessaire et suffisante.*

*Cela dit, comment fait-on pour circuler d'un modèle à l'autre ? pour transformer ce qui pourrait être considéré comme des "données" de l'action - le degré de pression de l'environnement par exemple - en des "variables" de l'action ?*

**Claude Michaud :** Vous avez raison de dire que le langage endogène peut être la pire des choses. Mais dans les systèmes autarciques où l'on en joue à plein, c'est un jargon convenu qui parfois se fige. Ce qui fait évoluer un langage endogène, c'est la précarité, l'hypercompétition. Il permet alors de réduire et d'éliminer les incompréhensions.

On ne peut pas être soit dans un mode d'exploitation, soit dans un mode de régénération, on est dans les deux à la fois, et le dirigeant doit être en mesure de gérer cette dualité. Nous avons remarqué que les entreprises de type communautaire, deviennent, au fur et à mesure

que la précarité et la menace disparaissent, des modèles autarciques ; c'est pour casser ces modèles de complaisance, que l'on introduit un mode mercenarial ; mais ce mode ne peut lui-même durer éternellement : il va bien falloir commencer à sécréter à l'intérieur de l'entreprise quelque chose qui ressemble à un système cognitif commun. En réalité, aucun de ces systèmes n'est vraiment stable.

**Int. :** *Ce que vous racontez de la vie des entreprises, je le vois, je le comprends ; mais quand vous traduisez cela en termes de langage et de cognition, je suis perdu.*

*Vous êtes partis du fait que des gens se parlent - disons A parle à B -, mais ils ne se comprennent pas ; selon vous, cela tient au fait que les mots qu'ils emploient n'ont pas les mêmes significations. Je cite pour ma part trois raisons beaucoup plus opérationnelles :*

- *B n'a pas entendu, du fait de l'absence de procédures qui auraient pu faire qu'il entende ;*
- *B ne supporte pas ce que dit A ;*
- *l'univers des convictions de B est occulté, comme du reste celui de A.*

*Pour comprendre et pour agir, il est beaucoup plus efficace de passer par des gens - les tribus -, des rites - les procédures -, et des idées - partagées ou ancrées -, plutôt que par le langage. En d'autres termes, pour expliquer et pour agir, je ne comprends pas ce que cognition et langage apportent.*

*Pouvez-vous citer au moins un exemple de mot, ou d'intervention, qui soit fondé sur le langage et la cognition ?*

**Jean-Claude Thoenig :** Ce n'est pas ce que les gens racontent - le contenu véhiculé par des mots pour expliquer ou rationaliser -, qui nous intéresse en tant que fait empirique, mais ce sont leurs actes : voilà notre matière première. C'est à partir d'une somme d'actes que nous reconstituons des *theories in use*, des modèles qui paraissent, par récurrence, structurer les choix concrets des acteurs et donc qui sont des théories des modes de connaissance. Pour nous, le langage se traduit dans l'action.

**Int. :** *Est-ce que les savoir-faire, les référentiels de métiers, sont compris dans ce à quoi vous faites allusion ?*

**C. M. :** Absolument. Cela renvoie à de l'implicite, et c'est peut-être pourquoi nous avons du mal à trouver les termes adaptés. Quand nous avons dit cognition, ce n'était pas simplement pour se démarquer, mais pour dire qu'il y a un système d'accumulation et de construction des connaissances, et même de reconstruction, parce que dans un monde qui évolue, la connaissance vieillit, ce qui rend la règle dangereuse. Ce n'est pas la connaissance elle-même qui nous intéresse, mais le système qui y conduit. Sur le reste, je suis d'accord avec vous : cela se fait par des rites, des proximités, de la socialisation.

Vous vouliez un exemple ? En voici un : dans une entreprise implantée en Asie nous parlions de profit maximum mais nous n'étions pas compris, tout simplement parce que notre objectif n'était pas le profit lui-même, mais la croissance qu'il permettait, ce que nous ne pouvions pas exprimer dans un monde d'actionnaires. Les Vietnamiens ne savaient pas ce que nous visions quand on leur demandait de faire du profit, et ce fut à l'origine d'un blocage quasi complet entre le haut et le bas de la hiérarchie. Les référentiels des uns et des autres n'étaient pas les mêmes.

### **Peut-être bien que oui !**

**Int. :** *Ramener des problèmes de communication à des problèmes de savoir, de connaissances et de langage me paraît naïf. Prenez deux ingénieurs de la même entreprise, l'un vient d'y rentrer et il est jeune, l'autre est à la veille de la retraite ; parlez-leur de ce qui va se passer dans dix ans : le premier est très intéressé, c'est de sa vie qu'il s'agit, le second totalement indifférent, il sera déjà parti. Ce n'est pas parce qu'ils se comprennent mal, qu'ils n'ont pas les mêmes mots, c'est parce qu'ils n'ont pas la même vie. Les Asiatiques et les Européens que vous citez n'ont pas la même vie.*

**J.-C. T. :** Peut-être que oui, peut-être que non. Ce que vous avancez n'est pour nous qu'une hypothèse. Il se peut que dans certains cas ce soit vrai, et dans d'autres, non.

**Int. :** *L'inverse est effectivement possible : le jeune s'en moque éperdument parce qu'il projette de démissionner, l'ancien est au contraire intéressé parce qu'il est affectivement attaché à son entreprise...*

### **Ménager la chaîne**

**Int. :** *On ne peut imaginer meilleur exemple de votre thèse que celui du secteur des entreprises du bâtiment et des travaux publics, que ce soit en termes de décentralisation, de référentiels, de langages ou de pratique de métiers. Or, ces entreprises, dans les années 1980, ont complètement éliminé leur maîtrise, c'est-à-dire tous ceux qui dans les Trente Glorieuses avaient été créateurs puis détenteurs du savoir-faire français en la matière. Pourquoi ce secteur ne s'est-il pas totalement effondré après s'être vidé de sa substance et de ce qui fait justement la transmission du langage et la cohésion de l'entreprise, au point de fournir maintenant des prestations de qualité exécrationnelle ?*

**C. M. :** On ne peut imaginer que, sur le plan vertical, quelqu'un puisse détenir l'ensemble de la connaissance. Il y a donc des séries de gens qui se superposent et qui se partagent la connaissance et sa transmission. La disparition d'une couche intermédiaire pose en général un problème grave, puisque l'on casse la chaîne de transmission. Pourquoi n'y a-t-il pas eu d'effondrement ? Peut-être que des personnes ont joué un rôle de substitut, peut-être que des entreprises n'ont pas licencié autant que d'autres, peut-être aussi que le marché a tout simplement accepté une qualité inférieure, ce qui aura permis aux entreprises de tenir à coups de codification et de travail bâclé. Il reste qu'à chaque fois qu'on supprime un maillon de la chaîne, on crée un problème d'intégrité du point de vue de la connaissance.

### **Quelle stratégie ?**

**Int. :** *Vous constatez qu'il n'y a pas assez de couplage entre la stratégie et les opérations. C'est en développant le contrôle de gestion que l'on résout traditionnellement cette difficulté. Mais cela ne vous satisfait pas puisque vous préconisez en plus le développement d'un langage commun endogène ; cette solution me semble compliquée, coûteuse et longue à mettre en œuvre, et elle m'inquiète un peu, bien que fort intéressante, pour une raison simple : plus les différences culturelles sont grandes entre les filiales, plus le temps des discussions budgétaires est réduit, ce qui met en évidence la difficulté qu'il y a alors à se parler.*

*J'ai bien conscience que c'est là un projet très modeste, comparé à l'ambition de votre travail intellectuel, mais, au fond, c'est une alternative à ce que vous proposez.*

**J.-C. T. :** En réalité, c'est le travail observé du "centre" qui nous a principalement intéressés, et non la seule problématique des stratèges. Nous avons relevé trois questions qui nous semblent essentielles :

- comment s'articulent l'ambition stratégique et le modèle organisationnel ? Très souvent, en situation d'hypercompétition, il faut avoir à la fois une capacité d'exploitation et de renouvellement ;
- comment la direction peut-elle gérer la contradiction entre sa volonté de réformer l'architecture de l'entreprise en *business units* autonomes, et le fait d'intervenir directement sur les événements quand les choses traînent ? Cette contradiction ne peut être gérée que s'il existe des références endogènes fortes, et du cognitif ; au niveau organisationnel, cela passe nécessairement par de la complexité ;
- dans quelles conditions le "centre" est-il un lieu clé de mise au point de mécanismes de diffusion de la connaissance ? Notre réponse n'est pas nécessairement l'endogène. Cela dépend des situations !

À cela j'ajoute que la stratégie ne se réduit pas à des discours ; c'est un ensemble de mesures parmi lesquelles il y a des choix d'architecture institutionnelle, des modes d'allocation des investissements, des méthodes de gestion des personnes, autrement dit des théories en actes. Mais il ne faut pas oublier que les gens de l'encadrement sont au moins aussi cyniques, rusés et intelligents que ceux du sommet, et quand leurs gestes sont

contradictoires avec leurs positionnements habituels, il y a un problème de consistance dans les discours, un brouillage pourrait-on dire. Que peut-on alors observer ? La réalité des actes, qui est la matière première de notre recherche.

Présentation des orateurs :

Claude Michaud : économiste, professeur à l'INSEAD, directeur général du CEDEP, chercheur associé au CNRS (GAPP-École normale supérieure de Cachan).

Jean-Claude Thoenig : sociologue, directeur de recherche au CNRS (GAPP-École normale supérieure de Cachan), professeur à l'INSEAD.

Diffusion juillet 2001