



**HAL**  
open science

## La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes

Christophe Torset

### ► To cite this version:

Christophe Torset. La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes. XIème conférence internationale de management stratégique, Jun 2002, Paris, France. <http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/Torset.pdf>. halshs-00469468

**HAL Id: halshs-00469468**

**<https://shs.hal.science/halshs-00469468>**

Submitted on 1 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LA NOTION DE REFLEXION STRATEGIQUE :  
UNE APPROCHE PAR LES CONTEXTES**

**Christophe Torset**

CREPA  
Université Paris – Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75 775 Paris cedex 16

E-mail : christophe.torset@dauphine.fr  
ctorset@aol.com

Résumé :

Suivant l'évolution des pratiques, la recherche en stratégie adopte de plus en plus souvent une perspective organisationnelle de la formation de la stratégie. De l'hypothèse réductrice d'un dirigeant omniscient et décideur solitaire, la littérature est passée en quelques temps à une vision plus systémique de la démarche stratégique. Parmi les développements récents, la notion de réflexion stratégique peut devenir une alternative pertinente à la décision stratégique. Souvent utilisée mais rarement conceptualisée, cette notion est en effet à l'intersection de nombreux concepts du management stratégique.

Cet article propose une modélisation de la réflexion stratégique au niveau organisationnel. Trois contextes (individuel, organisationnel et stratégique) interagissent pour favoriser le passage d'une réflexion individuelle à une réflexion organisationnelle au travers de trois dimensions (connaissance, volonté, capacité). Les données issues de l'analyse des modes de réflexion stratégique d'une grande entreprise française sont utilisées pour construire et illustrer le modèle.

Mots-clés : réflexion stratégique, formation de la stratégie, planification, contexte organisationnel, contexte stratégique, contexte individuel

## **LA NOTION DE REFLEXION STRATEGIQUE : UNE APPROCHE PAR LES CONTEXTES**

### **Introduction**

L'évolution de la littérature de recherche en stratégie est emblématique des changements survenus dans la démarche stratégique en quelque dizaines d'années. D'une approche normative, souvent centralisée, des outils stratégiques, les pratiques se sont réorientées vers l'organisation, cherchant à utiliser au mieux l'ensemble des ressources internes. Les exigences de réactivité et flexibilité stratégiques imposées par l'environnement concurrentiel ont donné lieu à une nouvelle conception de la façon dont peuvent se former les orientations stratégiques. Tandis que les rôles des dirigeants évoluent vers l'extérieur de l'organisation au détriment de leurs activités de design, les autres acteurs organisationnels cherchent à s'impliquer davantage dans le processus stratégique (Lyles 1981, Langley & al. 1995, Dougherty & Hardy 1996, Quy Nguyen 2001).

La recherche en stratégie rend plus ou moins compte de ces évolutions, mais le carcan des perspectives classiques, notamment de la décision stratégique, empêchent une réelle prise en compte de ces évolutions (Langley et al. 1995, Laroche 1995, Laroche et Nioche 1998, Regnér 2001). Progressivement, le vocabulaire de la stratégie change cependant. La décision stratégique fait place à la formation de la stratégie qui depuis peu, laisse sa chance à la réflexion stratégique.

La notion de réflexion stratégique n'est que peu construite. Souvent assimilé à l'analyse stratégique ou défini en opposition à la planification, ce concept recèle pourtant de nombreuses vertus. Permettant de lier les aspects cognitifs individuels et les mécanismes organisationnels de formation de la stratégie, la réflexion stratégique, parce qu'elle autorise la prise en compte de processus informels et ne distingue pas nécessairement décision et action, est en mesure de devenir une grille d'analyse pertinente de la démarche stratégique.

Cet article vise à proposer une conceptualisation des éléments et contextes favorisant la réflexion stratégique au niveau individuel et permettant le passage au niveau organisationnel. Après avoir présenté les principales approches de la réflexion stratégique dans la littérature, nous présentons une modélisation de la réflexion stratégique articulée autour des différents contextes dont elle dépend. Les données issues de l'étude des processus de formation de la stratégie dans une grande entreprise française permettent de construire et d'illustrer les liens entre réflexion stratégique et contextes.

## 1. QU'EST-CE QUE LA REFLEXION STRATEGIQUE ?

D'une perspective solitaire et entrepreneuriale de la formation de la stratégie, la littérature stratégique a progressivement évolué vers une approche organisationnelle incluant les différents niveaux hiérarchiques dans la démarche de réflexion stratégique (Langley et al. 1995, Mintzberg et al. 1998). La notion de formation de la stratégie remplace progressivement le concept de décision stratégique pour ce qui concerne l'analyse et la description des origines et des mécanismes amenant l'entreprise à privilégier une voie d'action stratégique.

Depuis quelques temps, la notion de réflexion stratégique semble également prendre de la consistance et remplace dans certaines analyses les termes 'décision' et 'formation' de la stratégie. Si elle est très largement utilisée (une recherche sur Internet avec des moteurs de recherche tels que Google, Yahoo, ou Altavista donne environ 65 000 réponses), l'expression 'réflexion stratégique' n'est que rarement définie. La littérature académique utilise également de plus en plus cette expression (Mintzberg 1994, Bartlett & Goshal 1995, Laroche 1995, ...), mais rarement comme un concept théorique, plutôt comme une alternative sémantique aux notions d'analyse stratégique ou concurrentielle.

Comme le note Liedtka (1998 : 121), « le terme 'réflexion stratégique' est souvent utilisé de façon si large aujourd'hui dans le champ de la stratégie qu'il risque de perdre tout sens. Rares sont ceux utilisant le terme qui le définissent. Plus souvent, il semble que le terme 'réflexion stratégique' soit utilisé pour illustrer toute pensée à *propos de la stratégie*, plutôt que pour définir un mode particulier de réflexion, avec des caractéristiques spécifiques. »

Cette absence de consensus sur ce qu'est ou n'est pas la réflexion stratégique génère de nombreuses incompréhensions et approximations empêchant ainsi le développement d'une notion théorique pourtant susceptible d'enrichir l'analyse des démarches stratégiques.

On trouve trace de la notion de réflexion stratégique dans la littérature stratégique à différents niveaux. Le plus souvent, cette expression n'est utilisée que de façon accessoire, mais elle a également fait l'objet de premiers travaux de conceptualisation sur lesquels il est désormais possible de se baser pour envisager un développement de la notion.

### 1.1. La réflexion stratégique : entre stratégie et planification

La recherche de l'expression 'réflexion stratégique' dans la littérature de management stratégique révèle un grand nombre d'utilisations différentes de ce terme. De nombreux auteurs l'utilisent, souvent comme synonyme d'analyse stratégique, voire même de management stratégique.

Parmi ces écrits, il est possible de distinguer deux grandes orientations dans l'utilisation de la notion de réflexion stratégique : les sémantistes et les anti-planification.

▪ **L'approche sémantique de la réflexion stratégique**

Les travaux utilisant la notion de réflexion stratégique que nous qualifions du néologisme de 'sémantistes' regroupent en fait différentes approches de la réflexion stratégique qui ont en commun de ne pas définir ni donner de consistance à la réflexion stratégique. Le propos général est alors d'assimiler la réflexion stratégique à l'un ou l'autre ou à l'ensemble des concepts stratégiques déjà largement utilisés. Porter (1987, 1996) est probablement l'un des auteurs en stratégie ayant le moins d'affinités avec le développement potentiel du concept de réflexion stratégique. Un article au titre évocateur dans la Harvard Business Review ('Corporate strategy : the state of strategic thinking', 1987) précise d'emblée ce que Porter entend par réflexion stratégique : la réflexion stratégique est l'analyse stratégique, et pour être plus précis, elle est directement assimilable à l'analyse concurrentielle chère au gourou du contenu. La réflexion stratégique rassemble les outils et méthodes proposés aux stratèges pour analyser leur environnement et leurs compétences, et l'analyse de la formation de la stratégie ne relève en rien de la notion de stratégie : « si la [notion de] stratégie est étendue pour inclure les employés et les arrangements organisationnels, elle devient virtuellement tout ce qu'une entreprise fait ou tout ce en quoi elle consiste. Non seulement cela complique inutilement le propos, mais cela obscurcit la chaîne de causalité qui va de l'environnement concurrentiel à la position, aux activités, aux compétences des employés et à l'organisation » (Porter, 1996 : 76). L'ouvrage de Ohmae (1991) assimile également réflexion et analyse stratégique. La première partie de l'ouvrage, intitulée 'La réflexion stratégique, tout un art' ('the art of strategic thinking' dans la version anglaise) rassemble en effet des thèmes aussi divers que l'analyse stratégique, l'avantage concurrentiel, les facteurs clés de réussite ou la vision stratégique. Il nous semble que ce type d'approche est extrêmement réducteur et même trompeur : l'analyse concurrentielle n'est qu'un outil de la réflexion stratégique, une formalisation de la perception de l'environnement qui est largement insuffisante pour appréhender la complexité des mécanismes de formation de la stratégie.

Les 'sémantistes' comptent également des auteurs qui, sans assimiler directement réflexion stratégique et analyse concurrentielle, voient dans cette expression une simple évolution du vocabulaire du management stratégique. Nasi offre ainsi une description très large de la réflexion stratégique : « la réflexion stratégique s'étend à la fois à la formulation et à l'exécution des stratégies par les leaders d'activités, et à la performance stratégique de

l'entreprise dans son ensemble. Cela inclut l'analyse stratégique, la planification stratégique, l'organisation et le contrôle, et même le leadership stratégique. La réflexion stratégique couvre ainsi tous les attributs de ce qui peut être labellisé 'stratégique' » (Nasi, 1991 : 29). Cette vision de la réflexion stratégique comme évolution sémantique de la 'stratégie' est très caricaturale. La réflexion stratégique ne consiste pas en la mise en œuvre des plans, n'est pas assimilable à la façon dont la stratégie est évaluée par les analystes financiers ou les cabinets de conseil. La réflexion stratégique renvoie à la formation de la stratégie, et si, sur les traces de Laroche (1995) ou de Langley et al. (1995) il faut s'interroger sur la pertinence d'une distinction formelle entre formation et mise en œuvre, entre réflexion et action, il n'en reste pas moins que réfléchir à la stratégie n'est pas la même chose que mettre en application une stratégie.

Wilson, dans une perspective historique sur la planification stratégique, avance que « le besoin de réflexion stratégique n'a jamais été si grand. [...] Cette amélioration continuelle [de la planification stratégique] a profondément changé les caractéristiques de la planification stratégique, de sorte qu'il est maintenant plus approprié de se référer au management stratégique ou à la réflexion stratégique » (Wilson, 1994 : 14). Dans cette approche, la réflexion stratégique est vue comme une nouvelle forme de planification stratégique, probablement un peu plus moderne, peut-être un peu plus flexible.

Même si l'on reconnaît la nature itérative et incrémentale du processus stratégique (Mintzberg & al. 1976, Quinn 1980, Johnson 1987, 1988) et même si l'on imagine de nouveaux modes de planification flexibles et réactifs, il semble difficile d'assimiler purement et simplement réflexion et planification stratégique. Si la planification stratégique peut être un outil utilisé dans un processus global de réflexion stratégique, l'inverse n'est pas vrai, puisque la réflexion stratégique peut prendre la forme d'un développement d'orientations stratégiques initiées par les niveaux hiérarchiques opérationnels qui n'ont pas de contact avec les planificateurs.

Les liens entre réflexion et planification ont cependant été traités de façon plus approfondie, parfois plus caricaturale aussi, pour tenter de positionner le concept de réflexion sur la stratégie.

#### ▪ **Réflexion et planification stratégique**

Mintzberg (1994) a longuement détaillé les raisons de l'inefficacité de la planification stratégique. Il oppose alors planification et réflexion stratégique. La planification stratégique est définie comme un processus analytique visant à programmer des stratégies déjà identifiées, et dont le résultat est un plan. La réflexion stratégique, à l'inverse, est un

processus synthétique, utilisant l'intuition et la créativité, dont le résultat est « une perspective intégrée de l'entreprise ».

Mintzberg considère que la réflexion stratégique n'est pas seulement une nouvelle façon de caractériser le processus stratégique, mais que c'est au contraire un type particulier de réflexion, ayant des caractéristiques spécifiques. Planification et réflexion stratégique correspondent alors à deux types de processus de formation de la stratégie, la planification pouvant même être dangereuse pour la réflexion : « la planification conventionnelle a tendance à être un processus conservateur qui parfois encourage des comportements qui sapent la pensée et l'activité stratégiques. Elle peut être inflexible, encourager la résistance aux changements stratégiques majeurs, et décourager les idées réellement nouvelles en faveur d'extrapolations du statu quo ou d'adaptations marginales » (Mintzberg 1994 : 167). Mintzberg ne propose malheureusement pas de définition de la réflexion stratégique, se contentant de considérer que c'est un mode de réflexion aux caractéristiques particulières, plus proches des aspects synthétiques et intuitifs attribués au limbique droit du cerveau humain.

Hamel et Prahalad (1994) proposent le même type d'analyse lorsqu'ils décrivent la planification stratégique comme une activité bureaucratique de remplissage de dossiers ('form filling') alors qu'ils appréhendent la réflexion stratégique en utilisant des termes tels que 'créativité' ou 'exploration'. Cette opposition entre planification et réflexion stratégique, partiellement assimilable à la distinction entre les concepts de simple et double boucle de Argyris (1977, 1992), est présente également dans la conceptualisation de la réflexion stratégique faite par Heracleous (1998). La planification stratégique est ici décrite comme un apprentissage en simple boucle, alors que la réflexion stratégique est un apprentissage en double boucle. Dans cette approche, la planification stratégique est « une activité conduite en fonction des paramètres de ce qui doit être réalisé, mais qui ne remet pas en question ces paramètres, et est donc analogue à l'apprentissage en simple boucle. La planification stratégique prend le plus souvent une direction stratégique prédéterminée et aide les stratèges à décider comment l'organisation doit être configurée et les ressources allouées pour réaliser cette orientation » (Heracleous 1998 : 484).

Comme Mintzberg, Heracleous oppose planification et réflexion stratégique : « le mode de formation de la stratégie qui peut être associé avec la ré-invention du futur, la création de nouveaux espaces concurrentiels [...] est la réflexion stratégique. La réflexion stratégique remet en question les paramètres stratégiques eux-mêmes, et est donc assimilable à l'apprentissage en double boucle. » (Heracleous, 1998 : 484).

Heracleous propose une relation dialogique entre planification et réflexion, qui permet à l'organisation d'évoluer stratégiquement : « les résultats attendus du cycle de réflexion/planification ne sont pas des stratégies de suivisme, mais des positionnements distinctifs, basés sur des systèmes d'activités uniques » (Heracleous, 1998 : 484). Dans cette perspective, planification et réflexion stratégique sont les deux faces du management stratégique, comme l'illustre la figure 1 ci-après.

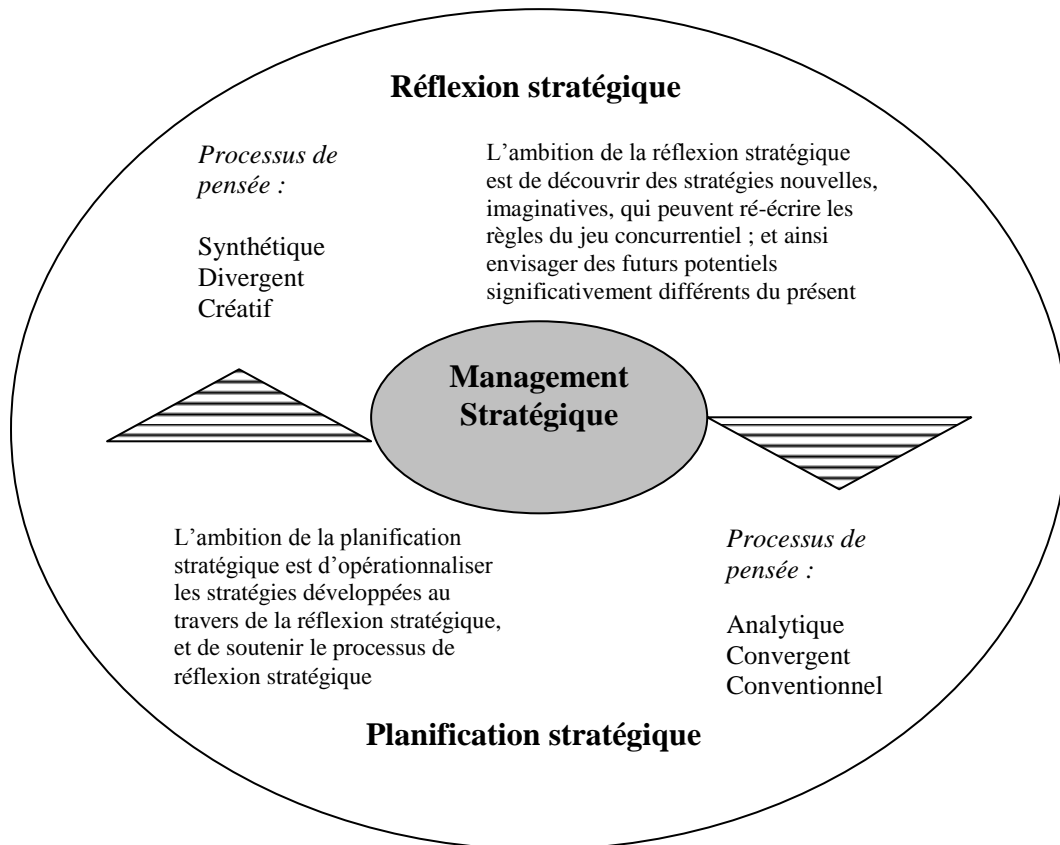


Figure 1 : Réflexion stratégique et planification stratégique (adapté de Heracleous 1998)

Si ces arguments sont recevables, ils opposent deux concepts qui ne sont pas comparables. La planification stratégique consiste en l'utilisation d'outils analytiques pour organiser les actions stratégiques face à des évolutions environnementales prévues ou prévisibles. Elle est temporellement repérable, identifiable dans ses phases et son produit. La réflexion stratégique est un ensemble de processus cognitifs qui sont eux difficilement identifiables dans l'organisation, qui peuvent être individuels ou collectifs, formels ou informels, organisés ou émergents. La réflexion stratégique peut donc inclure la planification stratégique. Réfléchir sur la stratégie peut nécessiter la mobilisation d'outils analytiques traditionnellement associés à la planification stratégique. Il est donc trompeur de vouloir opposer ces deux concepts, les niveaux d'analyse n'étant pas comparables.



L'opposition entre planification et réflexion stratégiques, bien que séduisante, est très réductrice. L'intérêt du concept de réflexion stratégique dans le champ du management stratégique est de prendre en compte à la fois la créativité et les analyses formelles organisées, les actions stratégiques planifiées et les processus stratégiques autonomes, les aspects émergents et délibérés des propositions stratégiques provenant de différents niveaux organisationnels. Il semble donc, comme le souligne Martinet, que la planification stratégique est « un support majeur de la réflexion stratégique » (Martinet, 2001 : 187), mais seulement un support. Quelques auteurs ont dépassé cette opposition entre réflexion et planification pour proposer des conceptualisations de la notion de réflexion stratégique.

### 1.2. Les conceptualisations intégratives de la réflexion stratégique

Les travaux présentés précédemment, s'ils traitent de la réflexion stratégique en la rapprochant ou en l'opposant à d'autres concepts canoniques du management stratégique, ne s'interrogent que peu sur ses caractéristiques. Quelques auteurs se sont cependant penchés sur la nature et le contenu de la réflexion stratégique. Bien qu'essentiellement abordée sous l'angle individuel et cognitif, la réflexion stratégique est parfois mise en parallèle avec les modes de formation de la stratégie.

Grundy & Wesley (1999) utilisent le terme 'réflexion stratégique' pour proposer une démarche de conceptualisation de l'analyse stratégique. Cherchant à comprendre les errements des comportements stratégiques qu'ils ont observé, ils s'inscrivent de façon plutôt humoristique dans un cadre explicatif du passage de la réflexion à l'action, comme le montre leur 'pyramide de la réflexion stratégique' (figure 2).

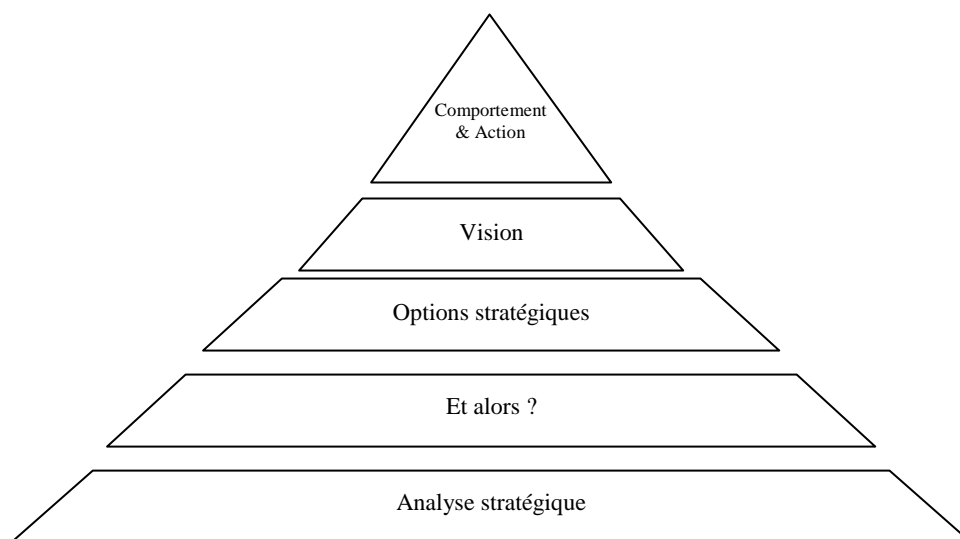


Figure 2 : La pyramide de la réflexion stratégique (traduit de Grundy & Wesley 1999)

Les auteurs adoptent un point de vue pour le moins ironique lorsqu'ils décrivent les différentes phases du processus constitutif de la réflexion stratégique :

« la base de la pyramide de la réflexion stratégique est l'analyse stratégique. Mais souvent les managers et les étudiants en management (peut-être 50 %) n'arrivent pas à poser la question 'et alors ?', qui est le niveau suivant de la pyramide. 50 % échouent ensuite à générer des options stratégiques réellement radicales et créatives. Le niveau suivant est la vision. A peu près 50 % des managers sont trop timides pour distiller leurs stratégies au sein d'une image ou d'un message particulier. 50 % échouent encore à traduire cette vision en plans d'actions, et enfin 50 autres pour cent n'arrivent pas à adapter leur comportement stratégique. Ainsi, en résumé, notre taux global de succès pourrait être 3,1 %, ce qui aide à comprendre le faible taux de réussite de beaucoup de plans stratégiques. » (Grundy & Wesley, 1999 : 327).

Bien que probablement réaliste et plutôt amusante, la perspective sur la réflexion stratégique qui est développée par Grundy & Wesley ne répond finalement pas à la question de sa définition ou de ses caractéristiques. La 'pyramide de la réflexion stratégique' n'est finalement qu'un équivalent d'une pyramide de l'analyse stratégique. On retrouve ici certaines des critiques formulées précédemment sur l'approche sémantique de la notion.

Le modèle de Liedtka (1998), bien que centré sur les dimensions cognitives et individuelles de la réflexion stratégique, apporte quelques nouvelles perspectives organisationnelles. Liedtka ne propose cependant pas réellement de définition de la réflexion stratégique : « Suivant la démarche de Mintzberg, je définis la réflexion stratégique comme un mode particulier de réflexion avec des caractéristiques spécifiques » (1998 : 122).

La réflexion stratégique y est présentée comme étant constituée de cinq éléments : une perspective systémique, un opportunisme intelligent, une intention stratégique, une démarche hypothétique et une perspective temporelle (voir figure 3).

La perspective systémique vise à incorporer la réflexion stratégique dans un corpus de connaissances globales de l'éco-système économique dans lequel l'organisation prend place : « un penseur stratégique a un modèle mental de l'ensemble des éléments de la création de valeur, et en comprend les interdépendances » (Liedtka, 1998 : 122). L'opportunisme intelligent se réfère aux comportements opportunistes nécessaires pour pouvoir suivre les évolutions environnementales. Le processus de réflexion stratégique doit également s'inscrire dans le temps et s'appuyer sur une intention stratégique : la réflexion stratégique doit être enracinée dans l'histoire de l'entreprise et de l'environnement, elle doit comprendre les ressources, succès et erreurs passés pour rendre pertinente et cohérente l'intention stratégique

aux yeux des membres organisationnels. La notion d'intention stratégique défendue par Hamel & Prahalad (1989) prend ici toute son importance puisque, du fait notamment de ses ressources nécessairement limitées, l'organisation doit tenter d'encadrer, de guider la réflexion stratégique en son sein. Hamel & Prahalad (1994) synthétisent la notion d'intention stratégique en utilisant l'expression 'sens d'orientation'. L'intention stratégique a en effet ici vocation à montrer le chemin aux penseurs stratégiques, à leur indiquer quelle direction semble la plus prometteuse en terme de développement stratégique. Comme nous le discuterons par la suite, la connaissance de cette intention permet également au produit de la réflexion stratégique d'être plus facilement acceptable et assimilable par l'organisation. Enfin, le processus de réflexion doit être basé sur la formulation et le test d'hypothèses pour faire ressortir les solutions créatives : « La réflexion stratégique est à la fois créative et critique [...]. Le processus par lequel nous évoluons vers ce futur est un processus expérimental, qui utilise nos meilleures réflexions créatives pour proposer et configurer les options, et nos meilleures réflexions critiques pour les tester » (Liedtka, 1998 : 124).

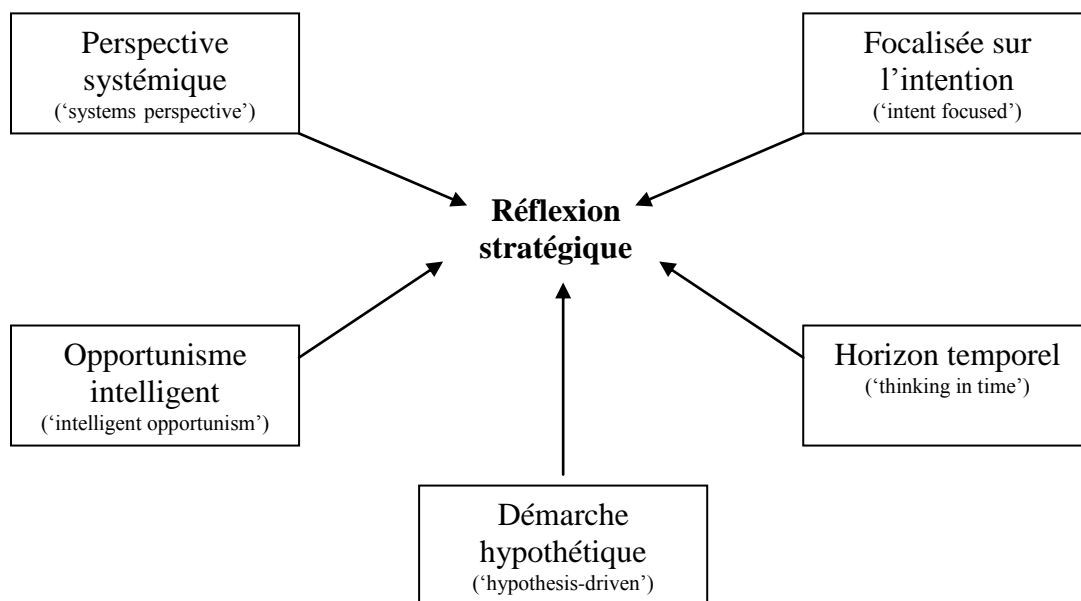


Figure 3 : Le modèle des éléments de la réflexion stratégique (Liedtka 1998)

Cette modélisation de la réflexion stratégique est la seule, à notre connaissance, à proposer une caractérisation de ce que peut être la réflexion stratégique au travers de ses principales dimensions. Liant la notion de réflexion stratégique à un certain nombre de concepts courants du management stratégique (intention stratégique, opportunisme, approche systémique), ce modèle peut être considéré comme un jalon important dans la construction de la notion.

Malgré cela, trois reproches principaux peuvent être lui adressés.

En premier lieu, l'approche retenue par Liedtka est plutôt normative et aucune étude empirique ne vient valider ou invalider le modèle proposé. Liedtka se faisant le chantre d'une meilleure compréhension et du développement d'un consensus autour de l'expression 'réflexion stratégique', cela pose un réel problème.

En second lieu, Liedtka propose un modèle des éléments composant une bonne réflexion stratégique, mais ne la définit pas. Qu'est-ce qu'une bonne réflexion stratégique ? Comment en mesure-t-on les effets ? Quelle démarche doit-on retenir ? Là encore, l'approche managériale retenue dans les différents articles de l'auteur (Liedtka 1996, 1998, 2000) pose la question de la validité de la conceptualisation.

Enfin, Liedtka n'envisage la notion de réflexion stratégique que sous l'angle individuel : « [...] ce sont les individus qui réfléchissent stratégiquement, pas les organisations. Pour réfléchir stratégiquement, cependant, les individus ont besoin d'un contexte les soutenant » (Liedtka 1998 : 120). Ces éléments peuvent être rapprochés des propos de Koenig (1996) considérant qu'il faut, en matière de management stratégique, se garder de tout anthropomorphisme. Pourtant, s'il est vrai que les organisations ne réfléchissent pas, il ne faut pas pour autant nier l'existence d'un deuxième niveau de réflexion stratégique : la réflexion stratégique organisationnelle. Les individus réfléchissent à la stratégie, proposent des idées, les confrontent à d'autres, les formalisent, les modifient, les abandonnent ou les défendent ardemment. De l'ensemble de ces processus individuels de réflexion stratégique surgit une réflexion stratégique organisationnelle. Le terme 'organisationnelle' ne se réfère pas ici à l'idée d'une organisation pensante, mais bien au fait que la réflexion stratégique 'finale' (s'il existe une fin à un processus itératif et interactif) est née de la confrontation de différentes pensées individuelles, et qu'elle n'existerait pas ailleurs dans un contexte différent.

Dès lors, il devient nécessaire, pour essayer de développer la réflexion stratégique dans l'organisation, de s'interroger sur les ressorts du passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion organisationnelle. C'est l'objet des développements qui suivent.

## 2. UN MODELE ORGANISATIONNEL DE REFLEXION STRATEGIQUE

Si un relatif consensus commence à se dégager sur l'intérêt de la notion de réflexion stratégique, aucune recherche n'a réellement tenté d'opérationnaliser le concept. La réflexion stratégique est, systématiquement ou presque, entendue au sens individuel et cognitif, très rarement analysée en termes organisationnels.

Pourtant, le développement de nouveaux modes de formation de la stratégie rend nécessaire la compréhension des mécanismes de la réflexion stratégique organisationnelle. La conception de la stratégie n'est souvent plus l'apanage des seuls cadres dirigeants. De nombreuses contributions importantes sont le fait de salariés dont le statut hiérarchique ne permet pas de considérer qu'ils sont des stratèges (Bower 1970 ; Burgelman 1983, 1991 ; Nonaka 1988 ; Noda & Bower 1996 ; Floyd & Wooldridge 1992, 1994, 1997). Hamel, dans sa défense de l'intention stratégique et de la réinvention du futur, énonce clairement cette nécessité d'ouvrir le débat stratégique aux non-décideurs : « Si vous voulez créer une stratégie valable, vous devez susciter au sein de votre entreprise une hiérarchie de l'imagination. Cela signifie donner une part disproportionnée des voix au chapitre aux personnes qui, jusqu'alors, étaient totalement dissociées du processus de formation des stratégies » (Hamel 1996 : 75)

La compréhension des éléments favorisant l'implication d'un nombre important d'acteurs dans la démarche stratégique est un enjeu important pour mieux rendre compte de la diversité des sources et modes de formation de la stratégie. La notion de réflexion stratégique peut être utile pour conceptualiser ces évolutions, notamment parce qu'elle permet de faire le lien entre l'individu stratégique et l'organisation stratégique.

La modélisation présentée ci-après propose quelques pistes de réflexion.

### 2.1. Méthodologie de la recherche

Comme le note Liedtka (1998 : 120), « ce qui reste moins clair, c'est ce à quoi ressemble aujourd'hui le concept de réflexion stratégique en pratique, et comment nous pouvons aller de là où nous sommes aujourd'hui à là où nous devons aller ». La notion de réflexion stratégique n'a effectivement pas été testée empiriquement, hormis sur le plan cognitif par Auregan (1998) ou Calori et al. (1997)

Contrairement à la planification stratégique, le concept de réflexion stratégique doit être construit, car il n'existe pas toujours sous une forme tangible dans les organisations. Les plans, budgets et procédures formelles ne permettent pas d'appréhender la complexité d'un phénomène cognitif et organisationnel. Dès lors, chercher à comprendre la réflexion

stratégique organisationnelle nécessite de s'interroger sur le degré de participation des individus à la démarche stratégique globale de leur entreprise.

Pour tenter d'appréhender les mécanismes de participation des individus à la démarche de réflexion stratégique organisationnelle, une étude a été menée dans une grande entreprise française de télécommunications. Telcom<sup>1</sup> est un groupe important dans son secteur d'activité, réalisant plus de 5 Milliards d'euros de chiffre d'affaires et employant plus de huit mille personnes. Présent sur tous les marchés des télécommunications, Telcom s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, en téléphonie fixe, mobile et en transfert de données. Ayant connu une croissance rapide, l'entreprise n'a pas encore formalisé l'ensemble des procédures et processus en son sein, ce qui laisse souvent place à nombre d'initiatives et modes de coordination

L'étude menée au sein de Telcom analyse la formulation de deux orientations stratégiques récentes : le développement des outils et services multimédia associés au déploiement de la norme UMTS, et la mise en place de boucles locales radio permettant de proposer de nouveaux services de communication aux entreprises. Les deux orientations ont été développées au sein de la direction technologique de l'opérateur, en partenariat étroit avec le service commercial pour la définition ultérieure des prestations associées.

Les données ont été recueillies par le biais de six entretiens semi-directifs centrés avec six salariés de Telcom, du top management aux cadres opérationnels : le directeur général du groupe, le directeur de la stratégie du groupe, deux chefs de projet en charge de chacune des orientations présentées précédemment, et enfin deux cadres opérationnels travaillant chacun dans le cadre d'un des projets stratégiques. Les thèmes abordés lors des entretiens ont été principalement liés au mode de développement des orientations stratégiques étudiées. Les raisons et l'origine de ces projets stratégiques ont été analysés, en s'intéressant notamment au degré de participation des différents niveaux hiérarchiques<sup>2</sup>. La démarche retenue dans cet article, qui vise à s'interroger sur les contextes favorisant le développement de la réflexion stratégique, ne nécessite pas de séparer les deux orientations étudiées. Dans ces conditions, il ne sera plus fait de distinction entre les deux orientations stratégiques par la suite.

D'une durée moyenne de une heure trente, les entretiens ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu avec classification par thèmes telle que proposée par

---

<sup>1</sup> Telcom est un nom d'emprunt pour respecter la confidentialité des données.

<sup>2</sup> Voir l'annexe 1 pour un détail plus précis du déroulement des entretiens et des thèmes abordés.

exemple par Bardin (1998). Seuls les thèmes abordés par l'ensemble des personnes interrogées ont été retenus pour analyse.

Le modèle de réflexion stratégique organisationnelle que nous proposons est issu d'une démarche de recherche de type abductive, mettant en relation les données empiriques et les conceptualisations présentes dans la littérature de recherche. Il vise à proposer une modélisation des contextes dans lesquels réflexion stratégique individuelle et organisationnelle interagissent.

## 2.2. Un modèle organisationnel de la réflexion stratégique : une analyse par les contextes

Nous ne traitons pas ici exclusivement de réflexion stratégique organisationnelle, mais bien des déterminants contextuels permettant de représenter et comprendre le passage d'une réflexion stratégique individuelle à une réflexion organisationnelle. La réflexion stratégique est définie comme l'ensemble des mécanismes cognitifs et sociaux visant à appréhender les différentes perspectives stratégiques envisageables pour l'organisation. Elle est constituée des pensées individuelles et débats organisationnels qui permettent de développer un positionnement concurrentiel particulier. Elle peut donc prendre la forme d'une réflexion individuelle, utilisant ou non les outils traditionnels de l'analyse ou de la planification stratégiques, aboutissant ou non à une proposition stratégique formalisée. Le passage du niveau individuel au niveau organisationnel de réflexion stratégique peut s'effectuer sur la base de processus stratégiques autonomes (Burgelman 1991), de conversations stratégiques permettant d'enrichir et diffuser les réflexions individuelles (Liedta & Rosenblum 1996, Von Krogh & Roos 1995) ou encore par le biais de la présentation formelle des idées et propositions au comité exécutif ou stratégique de l'entreprise.

Deux questions se posent alors : Comment une organisation peut-elle développer les compétences individuelles de réflexion stratégique ? Et comment peut-elle encourager le développement et la diffusion de cette réflexion individuelle de manière à pouvoir la rationaliser et se l'approprier, dans une perspective organisationnelle ?

Plusieurs champs de littérature peuvent être mobilisés pour apporter des éléments de réflexion à ces deux questions. Sur un plan individuel, les travaux de psychologie et de socio-psychologie, de Harvard notamment, cherchent à expliquer la volonté d'un individu de s'impliquer dans son activité et son environnement. La théorisation des besoins (Maslow 1954, Mac Clelland 1971) ou des attentes (Vroom 1964, Porter & Lawler 1968, Herzberg 1971) qui ressort de cette littérature met en relief, sur un plan purement abstrait dans la plupart des cas, les conditions d'épanouissement de la motivation des salariés. Une distinction

est déjà opérée entre la volonté et la capacité d'implication (Schein 1980). Les travaux sur la créativité managériale (Amabile 1988, Bleedorn 1993, Drazin 1999, Ford & Gioia 2000) relaient ces travaux pour proposer progressivement que la créativité des salariés, des middle managers notamment, ne peut être déconnectée de l'environnement dans lequel ils évoluent (Ford & Gioia 2000). Les sciences cognitives (Stubbart 1989, Walsh 1995, Porac et Thomas 2002) et les travaux sur les systèmes d'information (Mutch 1999, Sadler-Smith et al. 2000, Kanter 2001) ont mis en lumière la notion d'alphabétisme et l'importance du contexte psychologique individuel dans la capacité à comprendre les problématiques organisationnelles. Parallèlement, au niveau organisationnel, les travaux sur les processus stratégiques (Bower 1970 ; Burgelman 1983, 1991 ; Noda et Bower 1996) mettent l'accent sur les différents contextes favorisant le développement d'initiatives stratégiques ou une meilleure implication dans la mise en œuvre. Les travaux évolutionnistes de Burgelman notamment visent à adopter une démarche de questionnement sur les attitudes individuelles et organisationnelles. La définition des contextes organisationnel et structurel devient alors une phase essentielle du 'design' de l'organisation : « Les dirigeants exercent une influence critique sur les initiatives stratégiques des cadres de niveau inférieur en mettant en place le contexte dans lequel ces managers prennent des décisions et agissent » (Noda & Bower, 1996 : 185). Le passage d'une réflexion stratégique individuelle à une réflexion organisationnelle, que l'entreprise accepte et s'approprie, dépend de la détermination du contexte organisationnel : « Le top management doit établir un contexte structurel comprenant des mécanismes administratifs et culturels. Les mécanismes administratifs incluent, entre autres, les systèmes de contrôle et planification stratégiques, les éléments d'évaluation et de récompense des managers, et les règles gouvernant l'allocation des ressources. Les mécanismes culturels incluent, entre autres, les rituels de socialisation et les normes comportementales. Différentes formes de contexte structurel procurent un couplage plus ou moins fin entre la stratégie organisationnelle et les initiatives stratégiques de managers à des niveaux variés » (Burgelman, 1991 : 244). Burgelman (1991) ou Noda & Bower (1996) attachent également une importance considérable à la détermination du contexte stratégique dans lequel évoluent les acteurs organisationnels. Le contexte stratégique fait référence au cadre stratégique en vigueur dans l'organisation. Son degré de plasticité (et donc le degré 'd'ouverture d'esprit' des décideurs face à la réflexion stratégique) est un des déterminants fondamentaux de la capacité d'un individu à faire évoluer la stratégie de son entreprise. L'ensemble de ces travaux permet donc de distinguer deux niveaux d'analyse : individuel et organisationnel. La réflexion stratégique individuelle dépend de trois éléments (alphabétisme



stratégique, volonté et capacité d'implication dans la formation de la stratégie) influencés par trois contextes (individuel, organisationnel et stratégique) permettant ou empêchant le passage à un niveau organisationnel de réflexion stratégique. La réflexion stratégique 'organisationnelle' est ici comprise comme le produit cognitif résultant de l'adoption par l'organisation -et notamment ses dirigeants- des fruits de la réflexion stratégique menée localement ou individuellement. Nous détaillons et explicitons par la suite les définitions et interrelations entre ces différents éléments.

Trois impératifs peuvent donc être dégagés pour que les individus participent à la réflexion stratégique :

- la connaissance : pour participer à la réflexion sur la stratégie, les individus doivent avoir une connaissance minimale des orientations stratégiques globales de leur entreprise et du contexte concurrentiel dans lequel elle s'insère. Cela repose principalement sur leur propre contexte psychologique et sur le contexte stratégique de l'organisation.
- la volonté : les individus doivent vouloir participer à la réflexion sur la stratégie. Cette volonté est liée au contexte individuel et au contexte organisationnel dans lequel ils évoluent.
- la capacité : pour pouvoir faire entendre leur voix dans l'organisation, les penseurs stratégiques doivent pouvoir insérer leur réflexion dans la démarche stratégique. Cela dépend des contextes organisationnel et stratégique de leur entreprise.

Les interrelations entre les dimensions de la réflexion stratégique et les différents contextes sont représentées dans la figure 4 et détaillées ensuite.

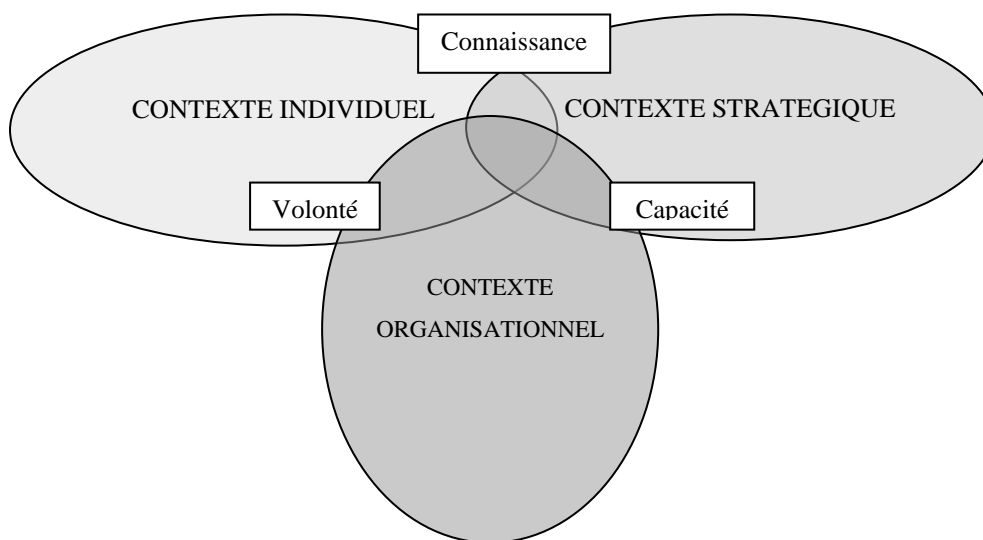


Figure 4 : Un modèle organisationnel de réflexion stratégique

▪ **Les individus doivent vouloir participer à la réflexion stratégique.**

Cette volonté dépend du système de valeurs et du mode de fonctionnement social des individus (contexte psychologique) et de la propension de l'organisation à encourager et récompenser les initiatives et idées individuelles ou locales.

Le contexte individuel est compris ici comme le construit psychologique des individus. Il se réfère à leur personnalité, à leurs expériences personnelles et professionnelles, à leur formation académique et à leur connaissance du milieu dans lequel ils évoluent. Bien que la méthodologie utilisée dans cette étude ne permette que difficilement d'appréhender le contexte individuel (peu de données personnelles ont en effet été recueillies sur les managers interrogés), celui-ci apparaît comme un élément déterminant de la volonté de s'impliquer dans la démarche stratégique. En effet, l'étude du cas Telcom montre que deux personnes placées dans le même contexte organisationnel n'ont pas la même attitude face au processus stratégique. Répondant à la question 'Vous sentez-vous impliqué dans le processus de réflexion stratégique de votre organisation?', les deux chefs de projet rencontrés apportent des réponses sensiblement différentes. Le premier (en charge du développement des boucles locales radio) ne se sent pas impliqué dans le processus :

« Il y a un comité stratégique auquel, personnellement, je n'ai jamais participé. Je ne sais même pas qui est dans ce comité. La stratégie est faite là-bas, alors ... Je suis peut-être à un niveau trop bas ? D'un autre côté, rien n'empêche, si vous avez une idée, de la présenter à la direction, et c'est alors au directeur de voir si elle vaut le coup d'être présentée au comité stratégique. Mais tout seul, il paraît difficile de réellement participer à la réflexion stratégique. »

L'autre chef de projet interrogé (responsable de l'UMTS) se sentait, lui, impliqué :

« Oui, c'est très ouvert. Je veux dire, il y a des lignes directrices générales qui viennent de la direction, mais après ça, c'est joué par des personnes qui connaissent vraiment le domaine dans lequel elles font des choix. C'est fait de façon assez informelle ; il y a un groupe de personnes qui identifient des problèmes ou des questions, qui y réfléchissent et proposent des solutions à leurs supérieurs. De cette façon, j'ai le sentiment que tout le monde peut réfléchir activement à la stratégie. »

Ces deux cadres travaillent tous les deux au siège de Telcom, à la direction de la technologie, au même niveau hiérarchique, encadrant à peu près le même nombre de personnes et tous les deux ont environ trente cinq ans. Ces éléments tendent à montrer que la façon dont ils se sentent impliqués dans la démarche de réflexion stratégique dépend de caractéristiques individuelles. Cette étude n'ayant pas eu pour ambition de réaliser une analyse des cartes

cognitives, nous disposons de peu de données sur le contexte individuel de chaque manager. Deux caractéristiques individuelles les distinguent cependant : la formation académique et l'expérience antérieure. Le responsable des boucles locales radio (qui ne se sent pas impliqué dans la démarche stratégique) a une formation d'ingénieur électronicien et ses expériences antérieures ont toutes été réalisées au sein de départements de développement industriel. Le deuxième manager interrogé est diplômé d'une école de commerce et son expérience professionnelle l'a principalement amené à travailler au sein du service commercial de Telcom. Il serait simpliste (et dangereux) de vouloir établir un lien direct entre formation, expérience antérieure et volonté de participer à la réflexion stratégique. Une hypothèse peut cependant être évoquée qui consiste à penser que l'expérience commerciale antérieure du responsable UMTS lui a permis d'acquérir une vision globale du secteur d'activité et du mode de fonctionnement de Telcom favorisant son implication dans la démarche stratégique. Ces caractéristiques individuelles semblent également conditionner en partie la vision que ces cadres ont du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent.

Nous définissons le contexte organisationnel comme les caractéristiques structurelles, mais également managériales, qui modèlent la communication et les interrelations entre services, individus et niveaux hiérarchiques. Cette définition repose sur le contexte structurel défini par Noda et Bower (1996 : 160 : « des mécanismes administratifs et organisationnels divers, tels que l'architecture organisationnelle, les systèmes d'information et de management, et le système de récompense et sanction »), mais dans un sens plus large, incluant les relations interpersonnelles, les styles de management et les aspects culturels. Le contexte organisationnel est alors appréhendé comme un mix entre le contexte structurel de Noda et Bower (1996) et le paradigme organisationnel de Johnson (1987) composé des hypothèses, croyances et systèmes développés par les managers pour donner du sens aux signaux environnementaux. Il est donc constitué de l'ensemble des normes, formelles et informelles, qui régissent les relations sociales dans l'organisation.

Le contexte organisationnel est le deuxième élément dont dépend la volonté des individus à participer à la réflexion stratégique. Comme de nombreux auteurs l'ont montré, le succès de la démarche stratégique dépend largement de la motivation et de l'implication des salariés (Bartlett & Goshal 1994, Lenz & Lyles 1986, Hay & Williamson 1997, Godet 1998). Le contexte organisationnel est déterminant pour l'implication des salariés dans le processus de réflexion stratégique. Le premier manager déjà mentionné ressent un manque d'écoute dans le contexte organisationnel :

« Des propositions ont déjà été faites au comité stratégique. On ne sait même pas si c'est ouvert ou fermé : on n'a même pas eu de feed-back du comité stratégique. »

Les systèmes d'incitation et de sanction sont un élément fondamental du contexte organisationnel. Le directeur général de Telcom le souligne :

« Si on veut que les gens se sentent impliqués, on ne peut pas toujours se reposer sur le bon vouloir des individus, il faut récompenser les bonnes idées et les initiatives. Cela peut passer par des évolutions hiérarchiques, des augmentations de salaire, ... »

Le deuxième chef de projet interrogé nuance ces propos en faisant référence aux éléments inter-personnels du contexte organisationnel :

« Cela [l'implication dans la réflexion stratégique] dépend des relations que vous pouvez avoir avec votre hiérarchie. Certains cadres n'ont parfois pas assez de courage pour suivre les propositions de leurs subordonnés ».

Cette dimension interpersonnelle du contexte organisationnel peut être liée à la notion de justice procédurale telle que Chan Kim et Mauborgne (1998) la définissent : « la justice procédurale est la mesure dans laquelle les dynamiques du processus de décision sont jugées justes. [...] nous pensons que lorsque les gens sentent que leurs processus de décision sont justes, ils affichent un degré élevé de coopération volontaire basée sur une attitude de confiance et d'engagement. A l'inverse, lorsque les gens sentent que les processus sont injustes, ils refusent de coopérer en retenant les idées et en traînant les pieds dans la conception et l'exécution des décisions stratégiques » (Kim & Mauborgne, 1998).

Finalement, les contextes individuel et organisationnel sont tous les deux des déterminants de la volonté individuelle de participer à la réflexion stratégique dans l'entreprise.

La volonté de s'impliquer dans la démarche stratégique n'est cependant pas suffisante. Les individus doivent avoir un certain degré d'alphabétisme stratégique leur permettant de comprendre les problématiques que rencontre leur organisation.

▪ **Pour participer à la réflexion stratégique, les individus doivent avoir une connaissance minimale de l'écosystème dont ils font partie.**

Cette dimension de la connaissance est à l'intersection entre les contextes individuel et stratégique : l'alphabétisme stratégique des employés, défini comme leur capacité à comprendre les problématiques stratégiques, dépend de la connaissance qu'ils ont du contexte stratégique et de leur intérêt et connaissances théoriques de la 'chose stratégique'.

Burgelman définit la détermination du contexte stratégique comme « le processus au travers duquel les cadres de niveau intermédiaire tentent de convaincre le top management que le

concept actuel de stratégie doit être modifié pour incorporer les nouvelles activités » (Burgelman, 1983 : 237). La définition que nous retenons ici du contexte stratégique est un peu différente. Le contexte stratégique fait référence à la fois à la position concurrentielle, à l'insertion de l'entreprise dans la chaîne de valeur de ses activités, et au paradigme stratégique référent. Le premier élément de cette définition vise à caractériser le positionnement concurrentiel au sens large de l'entreprise, tant en termes de parts de marchés que de ressources mobilisées ou de la marge de manœuvre de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Le paradigme stratégique référent est constitué des orientations stratégiques principales de l'entreprise et de la 'philosophie stratégique' qui anime ses mouvements. Il s'agit en quelque sorte du code stratégique de l'organisation (en référence au code organisationnel, March 1991), dicté notamment par l'attitude des dirigeants face aux questions stratégiques. Suivant son degré de plasticité, ce paradigme ou code stratégique deviendra dans l'entreprise une forme d'orthodoxie stratégique stricte (du type 'nous n'envisagerons jamais de diversification') ou évoluera au contraire en fonction des circonstances (opportunisme stratégique).

Les travaux de Burgelman (1991) ou de Ford et Gioia (2000) montrent l'importance de la connaissance du contexte stratégique dans l'implication des salariés. La réflexion stratégique (le terme anglo-saxon 'strategizing' serait ici plus approprié) est un phénomène cognitif complexe qui nécessite une bonne connaissance et une bonne compréhension de ce que fait l'entreprise, de ses ressources, de ses avantages et faiblesses concurrentiels, des caractéristiques principales et contraintes de l'environnement dans lequel elle évolue.

Au sein de Telcom, la connaissance que les employés ont des orientations stratégiques de leur entreprise semble vague. Interrogés sur la nature des principaux axes stratégiques développés par Telcom, tous les cadres ont apporté des réponses plus ou moins différentes.

Pour le directeur général et le chef de projet 'boucles locales radio', la principale orientation stratégique est « être un opérateur télécom global », « un opérateur global ». Pour le directeur de la stratégie, il s'agit d'être présent dans toutes les technologies de communications, de séduire de plus en plus de clients et de leur offrir de nombreux services. le chef de projet UMTS considère que la stratégie de Telcom est de « suivre les évolutions technologiques et de séduire davantage de clients, particuliers et entreprises ». Un cadre opérationnel impliqué dans le projet des boucles locales radio identifie l'orientation stratégique de l'organisation comme étant de développer les services aux entreprises. Enfin, le dernier cadre rencontré (membre du projet UMTS) avoue ne pas réellement connaître la stratégie de Telcom :

« On est dans un secteur où les stratégies changent tous les deux ou trois mois. Il y a des objectifs stratégiques que je n'ai découverts que très récemment, alors qu'ils existent depuis deux ou trois ans. En fait, je crois que ce n'est pas assez bien communiqué et diffusé à tous les niveaux hiérarchiques. »

Durant les entretiens, trois des six personnes rencontrées ont eu recours au journal interne, reprenant le message de début d'année du président de Telcom, pour répondre à cette question sur la nature des orientations stratégiques. Celles-ci ne semblent pas bien diffusées et le directeur général reconnaît que des efforts de formalisation doivent être faits :

« [...] Jusqu'à présent, beaucoup de choses ont fonctionné sur la base d'une osmose interne. Et nous arrivons maintenant à une étape de développement où l'osmose interne marche mal. Nous allons devoir formaliser ce genre de choses. »

Un autre élément est récurrent dans le discours des managers sur les orientations stratégiques : le manque de cohérence du contexte stratégique :

« Par rapport aux entreprises pour lesquelles j'ai travaillé avant, on ne sent pas toujours que les objectifs sont pleinement partagés par l'ensemble des dirigeants. Il y a des intérêts personnels divergents. J'ai souvent eu l'impression que les directions travaillaient sur leur propres problématiques, et on ne voit pas d'intérêt commun. »  
(cadre opérationnel boucles locales)

Le directeur général reconnaît que le paradigme stratégique est parfois difficile à comprendre :

« Nous avons de très bonnes idées qui viennent des équipes technologie ou marketing, mais nous manquons parfois d'une vue unificatrice sur les problèmes que tout le monde rencontre. Cela empêche probablement de bonnes idées d'être entendues : les gens ne savent pas comment se positionner par rapport à la stratégie de Telcom. »

La nécessité pour les acteurs de pouvoir positionner leurs idées face aux orientations stratégiques officielles est un élément important de l'implication dans la démarche stratégique. Les travaux de Burgelman (1983, 1991) ou de Marsh et al. (1988) montrent que les managers soutenant un projet stratégique ont besoin de le situer par rapport au contexte stratégique. Que le projet entre ou non dans le cadre stratégique de l'organisation, il devra en effet, pour avoir une chance d'être retenu, être présenté aux dirigeants et décideurs comme relevant de leurs attentes et donc totalement conforme à l'orthodoxie stratégique en vigueur.

D'un point de vue organisationnel, la dimension 'connaissance' de la réflexion stratégique est donc liée au contexte individuel et stratégique. La formation, les centres d'intérêts et les expériences antérieures des individus leur donnent des clés de lecture du contexte stratégique

qui se révèlent indispensables pour pouvoir participer activement à la réflexion sur la stratégie.

Comme nous l'avons souligné précédemment, le degré de plasticité du contexte stratégique, plus précisément du référentiel stratégique de l'organisation, est un paramètre important de l'ouverture de la réflexion stratégique. C'est lui qui, associé au contexte organisationnel, détermine la capacité des individus à s'inscrire dans la démarche stratégique.

- **Pour que la réflexion stratégique devienne organisationnelle, les individus doivent avoir la possibilité de présenter et soutenir leur idées et initiatives.**

L'organisation doit être à l'écoute des propositions stratégiques (ce qui est déterminé par le contexte organisationnel) et être suffisamment flexible pour pouvoir tester et mettre en pratique les projets stratégiques émergents (plasticité du contexte stratégique).

Burgelman considère « [qu'] une atmosphère dans laquelle les idées stratégiques peuvent être librement soutenues et pleinement contestées par n'importe qui ayant une information ou un éclairage pertinents est probablement un facteur clé du développement de processus de sélection interne qui maximisent la probabilité de générer des stratégies organisationnelles viables » (1991 : 247). Hamel (1997) et Bartlett & Goshal (1998) appellent également de leurs vœux une évolution des contextes pour « inciter ses employés au dépassement de soi » (Bartlett & Goshal, 1998). Les travaux de Ford et Gioia (2000) sur la créativité des décisions managériales confirment l'importance du contexte organisationnel pour le développement de solutions innovantes.

La création de cette atmosphère favorable aux initiatives individuelles et locales repose en partie sur l'attitude du top management et sur les systèmes de contrôle et sanction/récompense qu'ils mettent en place (Simons 1991, 1994).

L'attitude des dirigeants de Telcom face aux initiatives individuelles semble à première vue relativement ouverte, comme le montrent les propos du directeur général :

« C'est toujours informel. Si nous le formalisons [le processus de sélection des initiatives], nous perdrons la flexibilité nécessaire dans notre environnement instable. Nous laissons les initiatives vivre leur propre vie. »

Il apparaît cependant que le contexte stratégique dans lequel peuvent s'insérer ces initiatives est lui relativement rigide :

« Il est normal qu'il y ait abondance d'idées, et il est également normal que nous fassions une sélection. Le premier critère est 'est-ce que ça fait partie de notre job ou pas ?'. Nous avons une règle qui est de ne transformer en programmes que les

initiatives qui sont dans notre job, ce qui signifie qu'il y a beaucoup de choses potentiellement intéressantes que nous ne lançons pas parce que nous considérons qu'elles sont trop marginales. »

La flexibilité du contexte stratégique est essentielle pour qu'une organisation puisse évoluer. Comme le suggèrent Mintzberg et Waters (1985), les stratégies réalisées sont rarement identiques aux stratégies délibérées. Le paramètre émergent des orientations stratégiques doit pouvoir s'exprimer dans la démarche de formation et de mise en œuvre de la stratégie. De la même manière, les travaux de Bower (1970), Burgelman (1983, 1991) ou Noda et Bower (1996) montrent que les entreprises performantes sur le long terme sont attentives à la fois aux processus autonomes et aux processus induits. Quinn (1985), dans son étude des processus d'innovation, note que les entreprises innovantes « adoptaient les solutions où qu'elles soient, sans s'occuper des plans formels qui pourraient limiter l'horizon de leur imagination ». De nombreux auteurs ont également souligné que l'expérimentation et le droit à l'erreur sont essentiels dans les organisations (Weick 1977, Koenig & Thietart 1995, Collins & Porras 1996).

Si le contexte stratégique doit être flexible pour pouvoir intégrer des initiatives déviantes par rapport au référentiel stratégique de l'entreprise, la capacité des salariés à développer et promouvoir leurs idées dépend également du contexte organisationnel.

L'attitude des décideurs face aux initiatives, les systèmes de récompense/sanction, mais également les mécanismes de communication sont essentiels. Liedtka et Rosenblum (1996) montrent l'importance des conversations dans le processus stratégique. Liedtka note que « la participation à de telles conversations est le facteur critique pour améliorer les capacités stratégiques de n'importe quel individu » (1998 : 124), tandis que Collins et Porras (1996) proposent le lancement d'un 'prix de l'innovation'.

Chez Telcom, certains cadres regrettent la difficulté qu'ils ont à se faire entendre :

« Il y a beaucoup de projets qui meurent parce qu'il n'y a eu aucune écoute » (cadre opérationnel, projet UMTS)

« Spontanément, le système n'écoute pas. Donc, quand vous avez une idée, la difficulté c'est de la faire passer. Une idée, au départ, ça doit être cultivé, c'est fragile. Vous devez sentir les endroits où les idées peuvent grandir, vous devez identifier, parmi les décideurs, quels sont ceux que vous devez convaincre, et comment. » (chef de projet, boucles locales radio)

La capacité des individus à participer à la réflexion stratégique de leur organisation est donc dépendante de la flexibilité du contexte stratégique (notamment en terme d'ouverture par



rapport au paradigme stratégique référent) et du contexte organisationnel (qualités d'écoute du management notamment).

L'ensemble des liens entre les trois contextes et les trois impératifs de la réflexion stratégique au niveau organisationnel peuvent être résumés dans le schéma suivant :

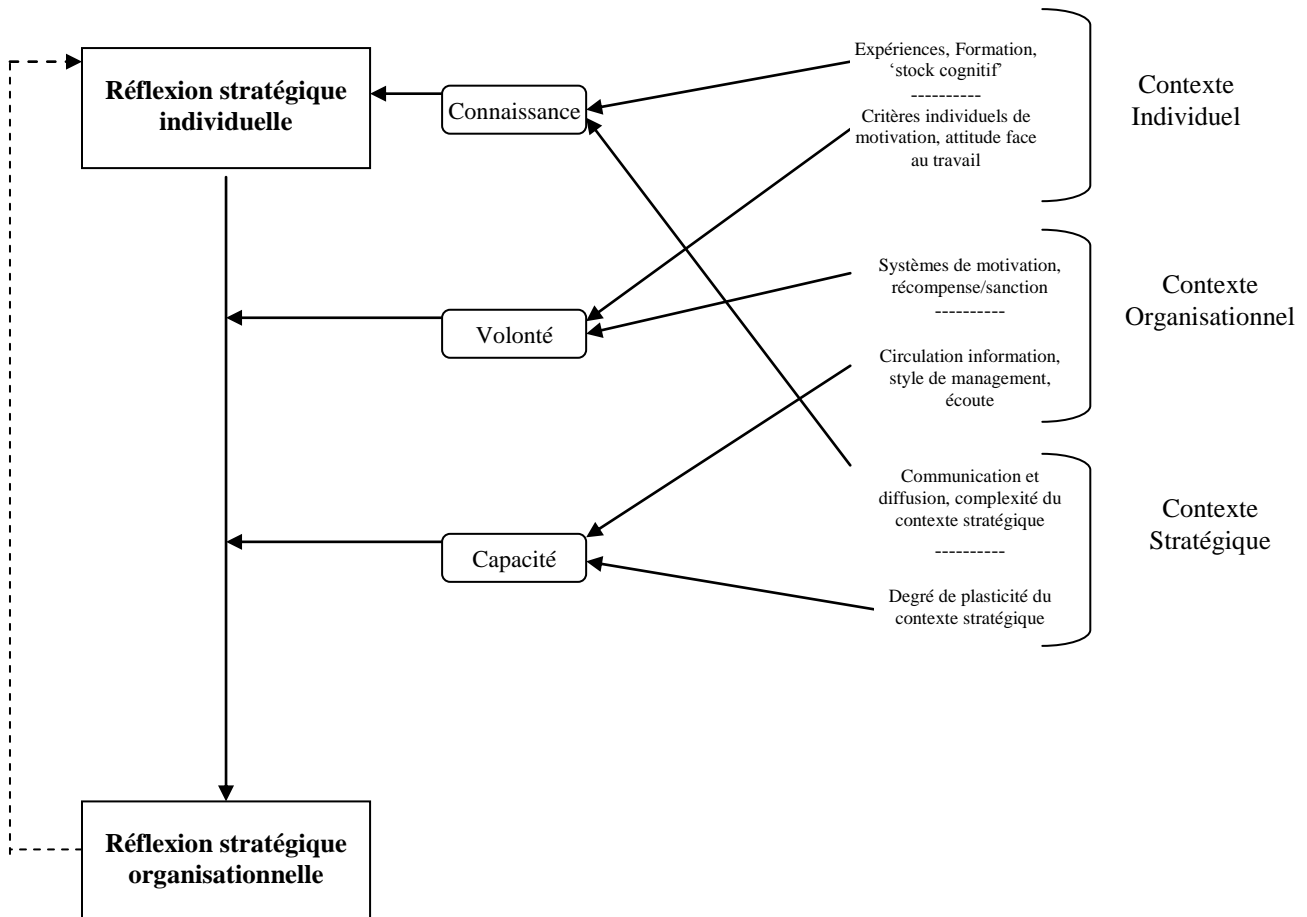


Figure 5 : Synthèse des liens entre dimensions de la réflexion stratégique et contextes

La complexité des liens entre dimensions et contextes ne saurait probablement pas se réduire à cette synthèse, et nous n'avons que peu discuté l'influence potentielle de la réflexion stratégique organisationnelle sur la réflexion individuelle. Néanmoins, cette conceptualisation a pour ambition d'apporter une pierre supplémentaire à l'édifice d'une notion qui semble en mesure de dépasser partiellement les contradictions du management stratégique, en ne distinguant pas notamment processus 'top-down' et 'bottom-up' et en intégrant de nombreux concepts présents dans la littérature stratégique. Cette approche des liens entre réflexion stratégique au niveau individuel et au niveau organisationnel permet de dépasser les limites du concept de 'décision' stratégique (Langley et al. 1995, Laroche 1995) pour mieux comprendre

les rôles et les déterminants de l'implication des différents acteurs dans la démarche stratégique.

## **Conclusion**

La littérature stratégique, tant managériale qu'académique, s'est fait le témoin des évolutions des modes de formation de la stratégie. La formalisation des processus autonomes (Burgelman 1991, Noda et Bower 1996), la redécouverte du rôle stratégique des middle managers (Nonaka 1988, Floyd & Wooldridge 1992, 1997, Bartlett & Goshal 1997) sont quelques uns des thèmes prégnants de la littérature de recherche de la fin du vingtième siècle. Comme le soulignent Laroche et Nioche (1998), le management stratégique est en attente d'un concept intégrateur, rapprochant contenu et processus, plus proche des réalités empiriques.

La notion de réflexion stratégique commence à prendre de l'importance dans ce champ scientifique morcelé. Souvent utilisée comme expression simplement substituable à celle d'analyse stratégique, la réflexion stratégique est également en voie de conceptualisation, par opposition à d'autres notions (la planification stratégique notamment) ou comme un nouveau moyen de capturer la complexité de la formation de la stratégie.

La modélisation présentée dans cet article a pour ambition de participer à la construction de ce concept qui nous semble pertinent pour traquer l'origine des stratégies dans l'organisation. Elle articule réflexion stratégique individuelle et organisationnelle autour de trois dimensions principales (volonté, connaissance et capacité) liées à trois contextes (individuel, organisationnel et stratégique). L'étude réalisée au sein du groupe Telcom met en évidence l'intérêt de cette modélisation qui permet d'appréhender les différents déterminants de la réflexion stratégique. Les limites de cette première étape conceptualisatrice sont évidemment nombreuses. Les aspects cognitifs de la réflexion stratégique individuelle doivent être mieux compris et pris en compte et le passage du niveau individuel au niveau organisationnel est certainement plus complexe, comme l'atteste le grand nombre de travaux consacrés à l'apprentissage organisationnel.

La perspective axée sur la formation de la stratégie retenue ici permet cependant d'inscrire la notion de réflexion stratégique dans une des problématiques les plus anciennes et ouvertes du management stratégique. La poursuite de cet axe de recherche (notamment par le biais de tests quantitatifs des liens présentés dans ce modèle) permettra probablement de mieux comprendre les liens entre individu et organisation, cognition et mécanismes sociaux.

## **ANNEXE 1 : Compléments sur le recueil des données**

### ▪ Personnes interrogées :

Six cadres de Telcom ont été interrogés, à trois niveaux hiérarchiques, selon la répartition suivante :

- Cadres Dirigeants et supérieurs :            Directeur général  
    Directeur de la stratégie
- Cadres intermédiaires :                        Chef de projet UMTS  
    Chef de projet boucles locales radio
- Cadres opérationnels :                         1 membre du projet UMTS  
    1 membre du projet boucles locales radio

### ▪ Caractéristiques des entretiens :

- Lieu : tous les entretiens ont été réalisés dans les locaux de Telcom
- Durée : les entretiens ont duré en moyenne une heure trente
- Nature : entretiens semi-directifs centrés
- Traitement : tous les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits puis soumis à une analyse de contenu par thèmes.

### ▪ Thèmes abordés (extraits du guide d'entretien) :

- Rappel des fonctions et du rôle de la personne interrogée
- Style stratégique de l'entreprise
- Nature des orientations stratégiques développées par Telcom
- Nature et modes de communication interne sur la stratégie
- Mode formel de réflexion à la stratégie (processus de proposition, validation, circulation de l'information)
- Critères de sélection des projets stratégiques
- Modes informels de réflexion stratégique (processus autonomes, initiatives locales ou individuelles, etc.)
- Attitude du management à l'égard des initiatives
- Systèmes de contrôle et de récompense/sanction

## Bibliographie

- Amabile T.M., 1988, "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in organizational behavior*, 10, pp. 123-167
- Argyris C., 1977, "Double loop learning in organizations", *Harvard Business Review*, sept-oct.
- Argyris C., 1992, *On organizational learning*, Oxford : Blackwell
- Auregan P., 1998, "Perception du temps et réflexion stratégique : le cas des dirigeants d'entreprise moyenne", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, 1, pp. 27-48
- Bardin L., 1998, *L'analyse de contenu*, rééd., PUF, Coll. Le psychologue
- Bartlett C.A., Goshal S., 1994, "Linking organizational context and managerial action : the dimensions of quality of management", *Strategic Management Journal*, 15, pp; 91-112
- Bartlett C.A, Goshal S., 1995, "Changing the role of top management : beyond systems to people", *Harvard Business Review*, mai-juin, pp. 132-142
- Bartlett C., Goshal S., 1997, *The individualized corporation*, Harper Collins Publishers
- Bleedorn B.B; 1993, "Toward an integration of creative and critical thinking", *American Behavioral Scientist*, vol. 37, 1, pp. 10-21
- Bower J.L., 1970, *Managing the resource allocation process*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- Burgelman R.A., 1983, "A process model of Internal Corporate Venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp.223-244
- Burgelman R.A., 1991, "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : theory and field research", *Organization Science*, vol 2, 3, pp. 239-262
- Calori R., Véry P., Arrègle J.L., 1997, "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue Française de Gestion*, janv-février, pp. 11-23
- Chan Kim W., Mauborgne R., 1998, "Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 323-338
- Collins J., Porras J., 1996, *Bâties pour durer*, Ed. First
- Dougherty D., Hardy C., 1996, "Sustained product innovation in large, mature organizations : overcoming innovation-to-organization problems", *Academy of Management Journal*, vol. 39, 5, pp. 1120-1153
- Drazin R., 1999, "Multilevel Theorizing About Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 24, 2, pp. 286-308
- Floyd S.W., Wooldridge B., 1992, "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 153-167
- Floyd S.W., Wooldridge B., 1994, "Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, vol. 8, 4, pp. 47-58
- Floyd S.W., Wooldridge B. 1997, "Middle management's strategic influence and organizational performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34, 3, pp. 465-487
- Ford C.M., Gioia D.A., 2000, "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making", *Journal of Management*, vol. 26, 4, pp. 705-732
- Godet M., 1998, "Internal motivation and external strategy : The same challenge !", *Long Range Planning*, vol. 31, 2, pp. 319-324
- Grundy T., Wensley R., 1999, "Strategic behaviour : the driving force of strategic management", *European Management Journal*, vol. 17, 3, pp. 326-334
- Hamel G., Prahalad C.K., 1989, "Strategic intent", *Harvard Business review*, mai-juin, pp. 63-76
- Hamel G., Prahalad C.K., 1994, *Competing for the future*, Harvard School Press
- Hamel G., 1996, "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 69-82
- Hay M., Williamson P., 1997, "Good strategy : the view from below", *Long Range Planning*, vol. 30, 5, pp. 651-664
- Heracleous L., 1998, "Strategic thinking or strategic planning ? ", *Long Range Planning*, vol. 31, 3, pp. 481-487
- Herzberg F., 1971, *Le travail et la nature de l'homme*, EME
- Johnson G., 1987, *Strategic change and the management process*, Basil Blackwell, 1987
- Johnson G., 1988, "Rethinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, 9, 1988
- Kanter J., 2001, "The CEO goes on-line", *Information Systems Management*, vol. 18, 2, pp. 74-81
- Koenig G., 1996, "Comment ça pense dans les organisations ?", in A. Noël, C. Koenig, G. Koenig, *Perspectives en management stratégique*, tome IV, coll. Gestion, Economica
- Koenig G., Thietart R.A., 1995, "Contrôle et changement dans les entreprises multidivisionnelles", in A. Noël, P. Very, M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome III, coll. Gestion, Economica
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., 1995, "Opening up decision making : the view from the black stool", *organization Science*, Vol. 6, 3, pp. 260-279
- Laroche H., 1995, "From decision to action in organizations : decision-making as a social representation", *Organization Science*, vol. 6, 1, pp. 62-75
- Laroche H., Nioche J.P.(coord.), 1998, *Repenser la stratégie*, coll. Entreprendre, Vuibert

- Lenz R.T., Lyles M.A., 1986, "Managing human problems in strategic planning systems", *Journal of Business Strategy*, Spring, pp. 57-66
- Liedtka J.M., Rosenblum J.W., 1996, "Shaping conversations : making strategy, managing change", *California Management Review*, vol. 39, 1, pp. 141-157
- Liedtka J.M., 1998, "Strategic thinking : can it be taught ?", *Long Range Planning*, vol. 31, 1, pp. 120-129
- Liedtka J.M., 2000, "In defense of strategy as design", *California Management Review*, vol. 42, 3, pp. 8-30
- Lyles M.A., 1981, "Formulating strategic problems : empirical analysis and model development", *Strategic Management Journal*, 2, pp. 61-75
- March J.G., 1991, "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, 1, pp. 71-87
- Marsh P., Barwise P., Thomas K., Wensley R., 1988, "Managing strategic investment decisions", in A. Pettigrew, *Competitiveness and the management process*, Basil Blackwell
- Martinet A.C., 2001, "Le faux déclin de la planification stratégique", in A.C. Martinet & R.A. Thietart (Coord.), *Stratégies - Actualité et futurs de la recherche*, Ed. Vuibert, Coll. Fnege
- Maslow A., 1954, *Motivation and personality*, NY : Harper
- Mc Clelland D.C., 1971, "Entrepreneurship and achievement motivation", in P. Lengyal, *Approaches to the science of socio-economic development*, Paris : Unesco
- Mintzberg H., 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod
- Mintzberg H., Raisinghani et Theoret, 1976, "The structure of 'unstructured' decision process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, juin, pp. 246-275
- Mintzberg H., Waters J.A., 1985, "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272
- Mintzberg H, Ahlstrand B., Lampel J., *Strategic safari*, Harper Rows, 1998
- Mintzberg H. Lampel J., 1999, "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, spring, pp. 21-30
- Mutch A., 1999, "Critical realism, managers and information", *British Journal of Management*, vol. 10, 4, pp. 323-335
- Nasi J. (Ed.), 1991, *Arenas of strategic thinking*, Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland
- Noda T., Bower J.L., 1996, "Strategy-making as iterated process of resource allocation", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 159-192
- Nonaka I., (1988), "Toward middle-up-down management : accelerating information creation", *Sloan Management Review*, spring, pp. 9-18
- Ohmae K., 1991, "The mind of the strategist : the art of Japanese business", Harper Collins, traduit en français sous le titre "Le génie du stratège", Dunod 1992
- Porac J.F., Thomas H., 2002, "Managing cognition and strategy : issues, trends and future directions", in A.M. Pettigrew, R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*, Sage, pp. 165-181
- Porter L.W., Lawler E.E., 1968, *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill : Irwin
- Porter M.E., 1987, "Corporate strategy : The state of strategic thinking", *The Economist*, 303, 23 mai, pp. 21-28
- Porter M.E., "What is strategy ?", 1996, *Harvard Business Review*, vol. 74, nov.-dec., pp. 61-78
- Quinn J.B., 1980, *Strategies for change : logical incrementalism*, Irwin
- Quinn J.B., 1995, "Managing innovation : controlled chaos", *Harvard Business review*, mai-juin
- Quy Nguyen H., 2001, "In praise of middle managers", *Harvard Business Review*, vol. 79, 8, pp. 72-80
- Regnér, P., 2001, "Complexity and multiple rationalities in strategy processes", in H.W. Volberda & T. Elfring (coord.), *Rethinking Strategy*, Sage
- Sadler-Smith E., Gardiner P., Badger B., Chaston I., Stuberfield J., 2000, "Using collaborative learning to develop small firms", *Human Resource Development International*, vol. 3, 3, pp. 285-306
- Simons R., 1991, "Strategic orientation and top management attention to control systems", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 49-62
- Simons R., 1994, "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 169-189
- Schein E.H., 1980, *Organizational psychology*, Prentice Hall
- Stubbart C.I., 1989, "Managerial cognition : a missing link in strategic management research", *Journal of Management Studies*, 26, pp. 323-347
- Von Krogh G., Roos, J., 1995, "Conversation management", *European Management Journal*, vol. 13, 4, pp. 394-403
- Vroom V., 1964, *Work and motivation*, Wiley
- Walsh J.P., 1995, "Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane", *Organization Science*, 6, pp. 280-321
- Weick K.E., 1977, "Organization design : organization as self-designing systems", *Organizational Dynamics*, 6
- Wilson I., 1994, "Strategic planning isn't dead – it changed", *Long Range Planning*, vol. 27, 4