

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

*CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION*

CONNAISSANCE TACITE
ET FORMATION DES STRATEGIES
COLLECTIVES AGGLOMEREES :
UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

*Philippe BAUMARD**

W.P. n° 717

Avril 2005

** Cet article est à paraître dans F. Le Roy & S. Yami (2005), *Stratégies Collectives : vers de nouvelles formes de concurrence*, Paris : Dunod.

* *Professeur des Universités , rattaché au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence , Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, Clos Guiot, Chemin de la Quille BP 33, 13540 Puyricard*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Connaissance tacite et formation des stratégies collectives agglomérées : une étude exploratoire

Abstract :

Research on agglomerate collective strategies extensively draws from its industrial organization heritage. The traditional unit of analysis is grounded in the analysis of industry-level configurations, and little attention is traditionally given to the collective knowledge of Top Management Teams that design, implement and conduct such collective strategies. This paper investigates the source of collective strategy formation within a Top Management Team of a large industrial firm that operates in an “agglomerated industry”. The paper suggests that a successful agglomerate collective strategy requires the generation of an appropriate collective tacit knowledge amongst Board of Directors.

Key-Words:

Collective strategies; commensalisms; tacit knowledge; top management teams.

Résumé :

Les recherches sur les stratégies collectives agglomérées adoptent traditionnellement une unité d'analyse industrielle, respectueuse de leur héritage d'organisation industrielle, et dans le prolongement des travaux de l'école de la dynamique concurrentielle. Peu de recherches établissent une relation entre la façon dont est produite la connaissance collective des équipes dirigeantes et leur capacité à mettre en œuvre des stratégies collectives agglomérées. Fondée sur une observation directe d'une équipe dirigeante au sein d'une industrie « agglomérée », cet article explore les prémices d'une théorie intégrant connaissance et lecture des dynamiques concurrentielles.

Mots-Clés :

Stratégies collectives ; commensalisme indirect ; connaissance tacite ; décision

Connaissance tacite et formation des stratégies collectives agglomérées : une étude exploratoire

Introduction

Le secteur des télécommunications représente un archétype de la stratégie agglomérée imposée, au sens d'Astley et Fombrun (1983) : le système technique repose sur le partage de ressources communes (infrastructures de télécommunications), mais sa régulation limite le nombre de coopérations directes entre les opérateurs historiques et les autres acteurs du secteur, animant principalement la couche de services. Les opérateurs de télécommunications et les autres acteurs de la chaîne de valeurs des communications, incluant les médias et le divertissement médiatique, sont ainsi des « commensaux de raison », agissant dans un environnement autorisant l'amitié réciproque et les liaisons éphémères, mais limitant fortement les possibilités de mariages de long terme.

Le caractère collectif du destin des acteurs de ce secteur a été renforcé par une série de ruptures technologiques liées à la digitalisation du secteur à la fin des années 1990. Les barrières historiques à la mobilité étaient fondées sur l'appropriation de rentes technologiques liées à l'enracinement des ressources réseaux. L'émergence des protocoles Internet et le passage à une digitalisation des communications ont créé une situation où la ressource commensale peut devenir la proie de passagers libres, bénéficiant de la situation de commensaux sans porter le poids de la gestion des actifs. Les régulateurs ont dû faire face à un dilemme classique de la dérégulation des monopoles historiques : protéger le développement de la ressource commensale, c'est-à-dire le maintien de l'investissement de renouvellement, tout en encourageant la concurrence, et donc le libre accès à la ressource partagée.

Une telle situation transforme la pratique de la stratégie d'entreprise au sein du secteur en un jeu subtil et cadré, visant à générer des stratégies collectives bénéfiques au développement de l'activité, tout en évitant toute stratégie de coopération formalisée réduisant la concurrence, et susceptible d'être rejetée à juste titre par les régulateurs. La situation des nouveaux entrants est peu différente de celles des opérateurs historiques : une stratégie trop « verticale » ou trop « égoïste » diminue les possibilités d'accès à la ressource commensale ;

cette dernière connaissant une évolution technologique trop rapide pour permettre l'établissement de rentes dans le cadre de « jardins fermés ». Le nouvel entrant aussi bien que l'historique sont donc contraints à déployer des stratégies collectives indirectes pour maximiser l'exploitation de la ressource commensale.

La régulation des secteurs des télécommunications interdit l'échange de connaissances codifiées entre les industriels, que ce soit dans le cadre de stratégies concurrentielles ou coopératives. Une stratégie collective reposant sur l'échange d'information concurrentielle directe a de fortes probabilités d'aboutir à une situation d'abus de position dominante, dans un secteur où la dérégulation encore récente a laissé des opérateurs historiques en situation de dominance. Les contextes techniques et historiques de ce secteur aboutissent à une situation délicate pour les planificateurs stratégiques : les caractéristiques du secteur conduisent naturellement à une agglomération des stratégies collectives, tout en interdisant l'échange intensif et formel de connaissances entre partenaires.

Le caractère exemplaire de ce secteur offre l'opportunité d'étudier la formulation des stratégies collectives agglomérées et le rôle joué par une connaissance non codifiée à propos ou échangée avec les partenaires. Ce chapitre n'a donc pas pour propos d'élaborer une analyse des déterminants des stratégies collectives, mais plutôt d'analyser l'élaboration de stratégies collectives dans un tel contexte. L'article repose sur une observation directe de la pratique de la formulation des stratégies d'un des leaders européens des télécommunications pendant la période de renforcement de la nécessité de stratégies collectives, c'est-à-dire depuis l'aube de la dérégulation jusqu'à son déploiement effectif (dégrouper, libre accès à la ressource commensale, et libre concurrence sur les formes digitales de communication, comme la voix sur IP). Il s'inscrit ainsi dans l'étude des modalités empiriques des stratégies collectives, décrites par Le Roy et Yami dans l'introduction de cet ouvrage.

La perspective adoptée par cette contribution n'est pas celle de l'économie industrielle. L'objectif n'est pas d'expliquer d'un point de vue économique la formulation de stratégies collectives en contexte d'interdépendance stratégique, mais plutôt de décrire la *praxis* d'une telle activité. L'article adopte délibérément un angle d'attaque cognitif sur la pratique des stratégies collectives en contexte d'interaction indirecte avec les concurrents. En particulier, ce chapitre essaye de déterminer si la pratique de la stratégie, et la connaissance tacite des dirigeants, sont modifiées par la contrainte de stratégie collective agglomérée. Par quels processus les stratégies collectives agglomérées sont-elles conçues et décidées ? Le fait d'avoir recours en permanence à des voies indirectes de coopération change-t-il la perception des planificateurs et des dirigeants ? Et enfin, comment améliorer la formulation de stratégies

collectives, quand les possibilités de coopération directes ou verticales sont limitées par la régulation ?

Considérations préliminaires : description de la situation commensale indirecte

Les acteurs du secteur des télécommunications forment un groupe stratégique non formel, c'est-à-dire que l'ensemble des industries du secteur, incluant aussi bien le cœur de réseau que les détenteurs et fournisseurs de contenus, ont un intérêt commun à développer l'intermédiation électronique dans la consommation et la manipulation de biens et services. La situation n'est pas pour autant celle d'une symbiose : tout acteur dans une économie digitalisée peut prétendre à la distribution ou à la médiation électronique. Par exemple, un producteur de jeux électroniques en ligne n'a aucun intérêt à coopérer avec les propriétaires des réseaux, mais au contraire de pousser le secteur à banaliser la ressource réseau, et à faire jouer la concurrence.

Quand plusieurs organisations cherchent à coordonner leurs efforts pour gérer collectivement un avenir incertain, certaines vont chercher à construire une *protection collective*, tandis que les autres vont au contraire chercher à renouveler les activités du groupe stratégique menacé. Ces deux finalités différentes correspondent à deux formes de stratégie collective : la de *consolidation* et la stratégie de *renouvellement* des formes de coopération (Carney, 1987 : 344). Le caractère encadré de la compétition dans le secteur des télécommunications contraint les firmes à sans cesse renouveler les formes de coopération tout en prenant soin de ne jamais entrer dans une position dominante excessive. Les firmes du secteur cherchent donc à consolider les alliances existantes tout en aménageant suffisamment de degrés de liberté pour maintenir une dynamique concurrentielle requise par les autorités.

L'interdépendance stratégique, loin d'être une fatalité, peut faire l'objet d'une gestion cohérente et partagée qui renforce les positions mutuelles des acteurs. La principale préoccupation des participants à un univers interdépendant sera de maintenir *un niveau acceptable de prévisibilité des comportements* au sein de leur district, oligopole ou sanctuaire. Plus les risques de production seront élevés (coûts fixes, instabilité et régularité de la demande), et plus les firmes auront tendance à recourir à des moyens sécurisés de gestion de l'incertitude : syndicats professionnels, normes de conduite, partage de données sectorielles.

Le maintien d'un fort degré de prévisibilité, une modalité identifiée par Pennings (1981 : 441) pour réduire l'incertitude au sein d'un secteur, n'altère pas les conditions structurelles du secteur. Il s'agit plutôt d'augmenter le niveau d'information des acteurs, de façon à créer une

asymétrie du groupe dominant vis-à-vis d'éventuels prédateurs extérieurs, et en même temps, de rendre les comportements mutuels si prévisibles qu'une coordination tacite et naturelle s'installe au sein du secteur. Ce type de stratégie est fréquent dans le secteur des télécommunications: la gestion collective de la donnée statistique, des niveaux de production, des relations au donneur d'ordre sont réalisées collectivement. Chacun agit dans l'intérêt collectif, en ajustant ses propres intérêts vis-à-vis de ce qu'il sait être la « ligne de conduite » de ses concurrents. La firme inquiétée par un excès d'incertitude pourra envoyer des signaux de coordination pour s'assurer que ses propres mouvements vont bien dans le sens de l'intérêt collectif.

Pour Schelling (1978 :26), « il n'y a cependant rien de particulièrement attirant dans un équilibre » : l'émergence d'une *stratégie collective* ne provient pas forcément de l'atteinte d'un état d'équilibre entre les firmes, mais plutôt d'un ajustement mutuel permanent. Contrairement aux hypothèses néoclassiques, les participants ne disposent jamais d'une information complète des conditions de marché (même à propos de leur propre organisation), ne peuvent prévoir les déplacements éventuels d'acheteurs ou de vendeurs sur leurs marchés, et surtout, ne se comportent pas rationnellement. Ils doivent se fier à leur intuition et à la *connaissance implicite* du comportement des autres participants de l'oligopole. Dès lors, un moyen de coordination est d'être « l'animateur » de cette connaissance collective, c'est-à-dire de « manipuler » les constituants interprétatifs du marché (Baumard & Ibert, 1997 ; Rindova & Fombrun, 1999). On appelle un « constituant interprétatifs » la partie de l'organisation du marché qui influence la connaissance, les croyances, l'identité, les catégories cognitives et la mesure des succès au sein du secteur. L'institutionnalisation et la connaissance collective se révèlent aussi importantes que la supériorité économique ou l'accès aux ressources.

L'addition de mouvements coopératifs spontanés engendre des stratégies collectives et des parallélismes naturels. Plus les firmes deviennent familières, plus leur stratégie de coopération « s'enracinent » dans des automatismes relationnels. Les réactions des firmes aux actions de leurs partenaires ne sont plus reliées directement à un système causal et rationnel simple, mais enchevêtrées dans un tissu complexe de relations implicitement « absorbé » par les firmes. Emery et Trist (1965) comparent cette texture causale à des organismes biologiques apportant des réponses coordonnées et collectives aux défis posés par leur biotope. Astley et Fombrun (1983) étendent cette notion d'adaptation collective spontanée à l'analyse des stratégies collectives au sein des secteurs. Ils notent : « Bien plus importante que les adaptations individuelles sont les adaptations communales dans lesquelles elles sont immergées » (p.

578). Ils comparent ainsi les stratégies des unités à des adaptations somatiques, tandis que la politique générale qui remet en cause les engagements et la finalité de l'organisation, est comparée à une adaptation génétique. Ils distinguent deux formes d'interdépendance : la *symbiose* et le *commensalisme*. Les *stratégies agglomérées* sont caractérisées par des mouvements coopératifs indirects entre les firmes. Il peut s'agir d'une influence de la formation de la demande (Pfeffer & Salancik, 1978), sans pour autant que la coordination entre les firmes ne soit formelle ou explicite. Les firmes s'échangent éventuellement de l'information, mais elles le font via des organismes professionnels (syndicats professionnels, corporations).

Un opérateur de télécommunications doit pouvoir déployer sa stratégie de développement en assurant un équilibre précaire et dynamique entre le renouvellement de ses rentes à long terme (réseau, géographique et de télécommunications) et l'acquisition de nouvelles zones de marché. L'efficacité d'échelle est requise pour permettre un renouvellement des infrastructures de réseaux à très long terme. Ces dernières effectuent des sauts générationnels de façon cyclique, dont les déterminants ne sont pas sous le seul contrôle de l'opérateur, mais dépendent des progrès technologiques dans de nombreuses industries reliées : l'industrie du software (gestion des paquets de communication, gestion des infrastructures d'information), l'industrie de l'équipement (technologies des routeurs : optiques, électroniques, etc), du génie civil, du satellite, etc. Ces ressources collectives et commensales entraînent également une nécessité de *paix négociée*, afin qu'aucun acteur ne libère des actifs en détresse sur le marché. Le recours au financement de la croissance, notamment internationale, requiert également d'être performant dans le jeu classique de la concentration sectorielle (tout en respectant les réglementations de la concurrence au sein du secteur).

Connaissance des dirigeants et pilotage de la stratégie

Les systèmes de production de la connaissance utilisée pour la formulation des stratégies des firmes sont un thème peu étudié par la littérature en sciences de gestion. De nombreux auteurs ont néanmoins souligné l'importance de l'étude de l'attribution de sens par les dirigeants pendant le processus de formation des stratégies (Van de Ven, 1992 ; Stubbart, 1989 ; Soderlund & Vilgon, 1993). Ces recherches précédentes montrent le caractère paradoxal de la perception des dirigeants (Smirchich & Stubbart, 1985; Gioia & Sims, 1986) et le rôle important joué par le traitement parallèle d'informations et les schémas de perception individuels dans la formation des stratégies organisationnelles (Corner, Kinicki &

Keats, 1994 ; Melone, 1994). Les schémas de perception des dirigeants influencent les attributions causales entre événements de l'environnement et actions de l'organisation (Dutton et al., 1989) et sont fortement dépendants de l'ancrage fonctionnel des dirigeants dans l'organisation (Franwick et al., 1994). La littérature s'est cependant plus intéressée aux potentielles cartes cognitives utilisées par les dirigeants dans la prise de décision critique, comme par exemple dans les recherches de Huff et Schwenk (1990), Barr et al. (1992), qu'au *système de production* de connaissance ayant amené le dirigeant à adopter une carte cognitive plutôt qu'une autre. De plus, la plupart de ces recherches sont centrées sur le contenu des décisions, à partir d'extraits de discours de dirigeants, de coupures de presse, plutôt que sur le processus interne de formation de la connaissance des dirigeants (Huff, 1990 ; Dixit & Nalebuff, 1991). Peu de chercheurs ont offert une perspective dissonante sur la pensée stratégique des dirigeants, à l'exception peut-être de Priem (1994) qui a souligné que le jugement des dirigeants est beaucoup plus influencée par des considérations normatives, contingentes et liées à l'organisation qu'à leur propre expérience personnelle.

La nécessité d'un recours à des stratégies collectives agglomérées, comme dans le secteur des télécommunications, soulève la question de la production d'une connaissance adéquate à la formulation de stratégies dans un tel contexte. En situation de quadruple interdépendance stratégique, telle qu'elle est décrite dans la section précédente, toute action stratégique dans une des directions (destin individuel égoïste, commensalisme et paix négociée, jeu oligopolistique, dominance par les coûts) engendrent un déséquilibre systémique dans les autres champs. Par exemple, une stratégie de prédation sur la fourniture de bande passante peut sembler une stratégie désirable pour un observateur externe (quart inférieur gauche), mais son adoption signifierait une destruction de l'équilibre commensal. Des capacités excessives et peu onéreuses en bande passante entraînerait inéluctablement une guerre de prix, et mènerait à un manque de ressources pour le renouvellement générationnel du réseau. Ce qui semble une option attirante à première vue menacerait la montée en performance à long terme du réseau et interdirait les possibilités de création de nouveaux services. La formulation d'une stratégie adéquate dans un tel contexte nécessite le maintien permanent d'une connaissance synoptique sur l'ensemble du secteur et de ses industries liées. La firme ne peut planifier son déploiement stratégique sans prendre en considération les effets induits de ses déploiements sur le jeu d'interdépendances indirectes au sein de son secteur. Quelle est la nature de la connaissance devant être produite par la planification stratégique dans un tel contexte ? Cette connaissance doit-elle être produite collectivement ? Comment construire une connaissance reflétant le caractère interdépendant du déploiement de la firme ?

L'upper echelon theory (Pfeffer, 1972 ; Hambrick & Mason, 1984 ; Finkelstein & D'Aveni, 1994 ; Finkelstein & Hambrick, 1996) apporte peu de réponses à ces questions. Elle a pour objet de mesurer des relations potentielles entre la composition des comités exécutifs (profil des dirigeants, rotation des membres, liens sociaux externes, diversité, etc.) avec la performance stratégique des firmes. Peu de recherches, à l'exception des travaux pionniers d'Edith Penrose (1959) ont tenté d'identifier le rôle joué par la connaissance des dirigeants dans les possibilités de croissance des firmes. Pour cet auteur, la différence de croissance entre les firmes peut s'expliquer par les ressources uniques qu'elles développent, et surtout par l'expérience unique que possèdent ses managers et qui se concrétisent en une connaissance inscrite dans les services accompagnant l'offre. Elle note : « Les véritables processus d'expansion et d'opération sont intimement liés avec le processus par lequel la connaissance est augmentée dans l'organisation » (1959, p. 48) « L'expérience développe une connaissance accrue des possibilités d'action et des façons dont ces actions peuvent être entreprises par la firme. Cette augmentation dans la connaissance est la source des opportunités productrices de changement » (op. cit., p. 53).

La connaissance des dirigeants est construite à partir de leur propre expérience, des échanges qu'ils conduisent avec d'autres dirigeants, et du processus interne de construction et de formulation de la stratégie de la firme. Ce sont les *délibérations* sur les options et les choix stratégiques qui forment cette connaissance. Ces dernières ont lieu lors des comités exécutifs, alors que dirigeants et actionnaires discutent les choix proposés par la firme. Elles ont également lieu au sein du processus de planification stratégique lorsque les filiales et les divisions sont invitées à dialoguer avec les dirigeants pour ajuster, modifier ou réorienter leurs déploiements stratégiques. La recherche sur les délibérations stratégiques des dirigeants (e.g. Baysinger & Butler, 1985 ; Baysinger & Hoskisson, 1990 ; Goodstein et alii, 1994) s'est malheureusement concentrée sur la composition des comités exécutifs, leur taille, la diversité des profils des dirigeants, leurs années d'expérience, mais peu de recherches, à l'exception de celles de Bennett & Anthony (2001) se sont intéressées à la dynamique de ces délibérations, et à la création d'une connaissance collective pendant les séances de comité exécutif. Ces derniers ont opposé dans leur recherche les analyses formelles et explicites utilisées pour les délibérations, aux « intuitions » et à la connaissance tacite, provenant d'insiders ou d'outsiders du Board (membres salariés de l'entreprise et membres externes). Ils montrent que l'intuition des membres internes est plus néfaste aux performances de délibération, que les analyses des membres externes et internes, mais que les délibérations stratégiques sont fortement dépendantes de la combinaison des intuitions des membres internes et externes.

Leur recherche suggère que l'intensité d'interaction au sein d'un comité de direction possède une forte influence sur la qualité du « partage tacite » des connaissances pendant les délibérations. Néanmoins, l'instrumentation choisie par Bennett & Anthony ne permet pas de décrire le rôle joué par la création de connaissance collective par les dirigeants pendant ces délibérations.

Ces délibérations ont principalement lieu avant la réunion du comité exécutif, pendant les séries de dialogue se tenant au sein des *task forces* ou « comités de groupe » menant la réflexion devant être présentée en conseil. Les comités de groupe – ou « comités stratégiques » – sont des instances transversales réunissant les dirigeants d'une entreprise, de ses branches ou de ses filiales, et ayant pour objectif d'organiser et de gérer le pilotage stratégique d'une firme sur des thèmes spécifiques. Dans les grands groupes multidivisionnels, il existe généralement un comité exécutif pour l'ensemble du groupe (réunissant actionnaires extérieurs et présidents de chaque branche) et des comités directoriaux au sein de chaque branche ou très grande filiale. Les comités exécutifs sont chargés de prendre des décisions stratégiques pour le groupe, c'est-à-dire les décisions impliquant un repositionnement de la firme, une nouvelle allocation de ses ressources, un engagement ou désengagement transformant sa raison d'être. Les « comités de groupe » ont un rôle renforcé depuis que les grands groupes ont adopté des modèles de gouvernance sophistiqués où les actionnaires et parties prenantes externes y sont associés. Ils ont pour mission de prendre les décisions de réorientations stratégiques, de conseiller les dirigeants opérationnels, et d'établir la direction stratégique de la firme (Baysinger & Hoskisson, 1990 ; Daily, 1995 ; Daily & Dalton, 1994 ; Pearce & Zhara, 1991).

Les réunions de comités de groupe sont des lieux de création et de traitement de connaissance. Un comité de groupe se réunit généralement sur une base mensuelle, et doit en quelques heures passer en revue tous les « dossiers » stratégiques de la période. Le temps est compté et l'agenda fait l'objet d'une négociation préalable et d'une organisation assez lourde. Les réunions de comités de groupe sont de rares occasions où tous les dirigeants peuvent se retrouver en face-à-face, avec d'excellentes conditions de confidentialité, et ainsi ajuster en temps réel leur appréciation, évaluation et connaissance des situations de gestion (Judge & Zeithaml, 1992).

Les réunions de comités stratégiques ont pour objet d'évaluer et de trouver un consensus parmi les dirigeants quant aux positionnements, au dessein et aux choix stratégiques de la firme (Hambrick & Mason, 1984). Ce processus n'est pas une objectivation, qui a lieu *ex ante* grâce au processus de planification formelle, mais plutôt une délibération intersubjective qui

reflète les différences de styles cognitifs, d'expérience, et d'agendas des différents dirigeants en présence (Hambrick & D'Aveni, 1992). Quand elles affrontent leurs concurrentes, les organisations ont accès à la même information : mêmes cabinets de conseil, mêmes supports de presse, mêmes *think tanks*, mêmes laboratoires de recherche publics ou privés... Ce qui fait la différence de performance entre les organisations réside dans la capacité à interpréter cette information et à en faire une connaissance différenciatrice et propriétaire. Les comités stratégiques jouent ce rôle de discrimination entre des croyances partagées et des connaissances propriétaires auxquelles l'entreprise accorde plus de crédit. Les « membres extérieurs » sont généralement des messagers de ces analyses externes – ou exosomatiques – qui tiennent du discours circulant ou de la croyance collective (Bennett & Anthony, 2001 ; Spender, 1989). Ainsi, l'information est globalement un bien non rival, c'est-à-dire que chacun peut la posséder sans en déposséder autrui, mais la connaissance utilisée par les comités stratégiques est *a contrario* un bien extrêmement rival, non seulement à l'intérieur de l'organisation, mais également entre les organisations elle-même. D'une part, la connaissance que détiennent les membres de telles instances renforce leur légitimité, leur rang hiérarchique, et la capture (ou la captivité) des ressources organisationnelles. Un dirigeant bénéficiant d'une asymétrie de connaissance dans des délibérations d'un Comité de Directeurs sera mieux à même de défendre les intérêts de sa coalition contre ceux de l'actionnaire externe, par exemple. D'autre part, si l'information n'est pas rivale, son exploitation et sa transformation en expertise, produits, machines, logiciels fait l'objet d'une grande rivalité entre firmes, et entre membres des Comités Exécutifs pour la capture et l'attrait des ressources organisationnelles.

Cette rivalité agit comme le moteur de transformation de la connaissance organisationnelle. Une partie de la connaissance est « manufacturée » en interne, par la recherche, l'invention, le développement d'une culture organisationnelle. Elle est préservée dans des routines, des experts ou solidifiée dans des brevets, des machines ou des biens. Les experts gagnent en légitimité et indépendance, résistent à la remise en cause, et solidifient leur position institutionnelle. Dès lors, ils consacrent moins d'énergie et moins de budget à l'exploration de nouvelles connaissances, pour préserver leur position en maximisant l'exploitation de leur expertise captive. L'expertise de moins en moins confrontée à des contre-expertises internes ou exosomatiques change de statut ontologique : de connaissance, elle redevient croyance. De croyance, elle se transforme en mythe rationnel. Du mythe rationnel, naît la certitude de pouvoir réitérer, – avec les mêmes schémas et la même expertise devenue obsolète –, le succès passés (Starbuck, 1983, 1992).

Les comités stratégiques remplissent ainsi une fonction centrale d'apprentissage organisationnel (Cyert & March, 1963 ; Hambrick & D'Aveni, 1992). Les organisations sont toutefois inégales dans le traitement de leur décision, d'une part, parce que les acteurs ont une rationalité limitée par ce qu'ils échouent à percevoir, et d'autre part, parce que les individus au sein des organisations sont caractérisés par des expériences, des niveaux d'aspirations et des buts divergents. Dès lors, ils organisent des routines leur permettant de mettre en cause et réévaluer en permanence les fondements de leur choix et les résultats qu'ils en attendent. Les comités stratégiques font partie de ces routines de révision et de réorientation. L'information est définie comme une donnée qui a un sens. Ce sens émerge tandis que les données sont interprétées par les schémas en concurrence dans l'organisation (Bruner, Goodnow et Austin, 1962). Parce que l'expérience permet d'accroître la transformation des données en information, les organisations ont très naturellement spécialisé leurs managers dans des tâches spécifiques d'acquisition et de conversion de données. L'information est générée en discutant la portée et le sens des données, en éprouvant par l'expérimentation leur validité supposée. Éventuellement, l'information devient le guide des programmes d'action qui n'ont plus aucune autre raison d'être que de continuer à justifier l'information elle-même (Starbuck, 1983). Les organisations se dotent ainsi de « technostructures » dont la fonction primaire est de gérer des processus informationnels de coordination, de dissémination, de validation et d'information. La prolifération de ces processus formels ne tarde pas à être problématique : les organisations biaisent leurs rapports formels pour obtenir le soutien de leurs employés, de leurs clients, des investisseurs ou de l'opinion. L'information est déformée par les jeux d'acteurs, les coalitions, et les organisations deviennent porteuses et génératrices de représentations biaisées (Altheide et Johnson, 1980).

La connaissance produite pour et par les comités exécutifs peut ainsi être difficilement résumée à une simple accumulation d'information. La multiplication et l'empilement des processus formels de traitement de l'information n'est pas garante d'une connaissance augmentée ou améliorée. Il n'existe pas de relation linéaire, ni de corrélation entre la quantité d'information qu'une organisation génère, et la quantité de connaissance qu'elle est par ailleurs capable de créer. Une connaissance riche peut être créée à partir d'une information très parcellaire, car un simple élément d'information évoqué lors d'une délibération peut remettre en cause un ensemble très large de connaissances acquises : découvrir qu'une technologie ne tiendra pas les promesses annoncées peut remettre en cause l'existence d'une unité d'affaires entière ! *A contrario*, une très large quantité d'information que l'on ne peut réconcilier en une signification cohérente peut produire une quantité marginale de

connaissance...Voulant mettre à défi l'idée que les firmes gérant de façon la plus rigoureuse et formelle leur information étaient celles qui avaient le plus de succès, Grinyer et Norburn (1975) ont analysé une population de firmes britanniques en essayant d'établir une corrélation entre l'existence de plans stratégiques formels et la performance de ces firmes sur une longue période. La corrélation n'était que de 0,22. Ils ont découvert que les organisations qui attachaient moins d'importance à l'information transmise par des rapports formels, en accordant leur faveur à une communication plus informelle était de loin les plus profitables.

La séparation entre connaissance et pratique représente ainsi une fausse dichotomie (Blackler, 1995). Le processus qui produit des connaissances dans l'organisation n'est pas dissociable de la pratique et des contextes dans lesquels ces connaissances sont formées, acquises et appropriées. Connaître ou ne pas connaître ne consiste pas à faire simplement appel à un « stock » de connaissances qui serait emmagasiné par les individus ou les groupes de l'organisation. Même une connaissance abstraite ne peut être simplement « appliquée » à un contexte donné. Sa mobilisation et son usage nécessite de recourir à un effort d'interprétation et de traduction, si bien que « l'application » d'une connaissance réitère, à chaque nouveau contexte, sa nouvelle création (Tsoukas, 1996). Certains auteurs vont plus loin encore et mettent tout simplement en doute le fait qu'une connaissance puisse exister sous une forme explicite directement exploitable. La connaissance serait ainsi générée et utilisée au sein de « communautés de pratique » (Lave & Wenger, 1991) grâce à un apprentissage qui ne peut être que propre à la situation et à la communauté d'acteurs partageant sa gestion. Cette école défend que la connaissance est un flux permanent, et que sa composante principale est « tacite », c'est-à-dire que les individus en savent en pratique beaucoup plus qu'ils ne peuvent exprimer. Les comités exécutifs ou comités stratégiques répondent à l'ensemble de ces caractéristiques : ce sont des communautés d'attribution de sens, se réunissant sur une base régulière, pour augmenter leurs savoirs implicites et explicites d'une situation de gestion, et en délibérer le devenir.

Les comités stratégiques ou exécutifs remplissent ainsi une fonction essentielle d'attribution de sens (Weick, 1976, 1995) par la sélection et la rétention des informations recueillies par l'organisation ou par leurs membres. Les délibérations sont des examens et discussions verbales d'une affaire, ainsi que leur résultat. Lors d'un comité exécutif, l'intégralité des affaires en cours nécessitant des décisions urgentes ou des modifications de positionnement à long terme est ainsi passée en revue. La connaissance générée pendant ces délibérations est donc avant tout une connaissance « déclarative » (Ryle, 1949). Les membres d'un comité exécutif ou stratégique utilisent la plupart du temps des « théories naïves », c'est-

à-dire des connaissances sous une forme propositionnelle ou déclarative qui sont très souvent éloignées des causes réelles du phénomène qu'ils observent ou essayent de gérer. Cooke et Breedin (1994) ont suggéré que les individus accumulent des outils cognitifs non verbaux qui sont spécifiques à certaines situations, et qui évoluent indépendamment pour pouvoir gérer une forte variété de phénomènes au cas par cas. Il n'y a aucune cohérence interne dans la cohabitation de ces petits modèles cognitifs (évaluer une trajectoire, une distance, un schéma causal entre un projectile et sa source,...), si bien que les individus construisent des théories « à la volée » qui sont des adaptations grossières et naïves des petits modèles cognitifs inconsciemment accumulés.

L'écart entre ces théories naïves et la connaissance enfouie dont les individus n'ont pas conscience provoquent des « accidents normaux », c'est-à-dire des incongruités entre les comportements et les cognitions que les individus acceptent pour préserver la continuité de leur action. Au même titre que l'individu dans l'organisation est un « générateur d'action » (Starbuck, 1983) – c'est-à-dire qu'il cède volontiers à une rationalité comportementale programmée par l'action et son escalade dans son propre engagement – sa connaissance suit son propre développement sans se soumettre aux aléas des programmes comportementaux (Baumard, 1999). La rationalité qui est attribuée à la codification de la connaissance est bien souvent sa propre source d'invalidation (Starbuck, 1988). Un comité exécutif ou stratégique produit ses délibérations aussi bien en combinant des systèmes explicatifs formels (les plans stratégiques éléments de business plans) qu'en procédant à des expérimentations du type « essai / erreur » à partir de théories naïves dont les membres essaient d'étendre, à la volée, le domaine d'application par association (Cooke et Breedin, 1994). Le résultat est que l'effort de rationalisation et de formalisation entrepris par les comités exécutifs ou stratégiques contribue précisément à aggraver ces écarts, et à renforcer le développement autonome d'une connaissance tacite, plus ou moins collective. Ce que les membres d'un comité exécutif ou stratégique peuvent énoncer et communiquer, – leur connaissance explicite –, ne représente ainsi que l'infime partie émergée la connaissance organisationnelle (Nonaka et Takeuchi, 1995). La connaissance explicite peut être dissociée de notre unité physiologique par son énonciation sous la forme d'un écrit ou d'un exposé que nous pouvons communiquer sans avoir à nous transporter comme « porteurs » de cette connaissance. La connaissance tacite est ce que nous connaissons sans avoir conscience de le connaître. Pour Polanyi, « nous savons plus que nous pouvons exprimer » (Polanyi, 1966). Par symétrie, la connaissance tacite est incommunicable par le langage. Nonaka et Takeuchi (1995) identifient la socialisation (l'imitation, l'internalisation des comportements d'autrui) comme un moyen de «

communiquer » une connaissance tacite. Comme le souligne Polanyi, « la transmission de la connaissance d'une génération à une autre est de façon prédominante tacite » (Polanyi, 1966, p. 61). L'automatisation des tâches élémentaires transformant les données de l'organisation en information, contrairement aux attentes de leurs concepteurs, tend à accentuer le développement autonome d'une connaissance tacite. Avec la volonté sincère de gérer « l'indigestion de signes » dont font l'objet les grandes organisations, l'exploration et l'exploitation de la connaissance organisationnelle se sont très naturellement inscrites dans l'agenda des grandes organisations. Ainsi, les processus d'automatisation des données ont envahi les organisations, et notamment au cœur des processus de planification stratégique.

Les comités exécutifs ou stratégique fonctionnent ainsi comme des « raffineries de connaissances », selon l'expression de John S. Brown. La connaissance qui y est produite, maintenue et préservée reste essentiellement sous une forme implicite ou tacite, pour des raisons de jeux de pouvoirs des coalitions en présence ou par recherche d'efficacité. Les minutes des délibérations ne préservent que les descriptions des situations de gestion et les résultats des délibérations, et font l'objet d'un archivage différent (Goodstein et alii, 1994 ; Daily & Dalton, 1994 ; Baysinger & Hoskisson, 1990).

Méthodologie de la recherche

Les limites de la recherche de Bennett & Anthony (2001) sur les délibérations des dirigeants résidaient dans le caractère quantitatif et *ex post* des données recueillies (questionnaire à 25 items). Nous attaquant à un terrain de recherche similaire, nous avons choisi de privilégier le caractère longitudinal de l'observation par l'imprégnation, l'observation directe et participante (Weick, 1996). L'instrumentation est inspirée de Meyer, Goes et Geoffrey (1995 : 340-341). Ces derniers étudient une organisation faisant face à des « hyper turbulences » et décide d'adopter un design quasi expérimental associant les dirigeants au processus de la recherche, tout en suivant le développement de la firme étudiée sur plusieurs années. Au total, notre observation directe a couru sur 16 mois. Le groupe observé emploie plus de 150.000 salariés, et possède des filiales en Europe, aux Etats-Unis, en Asie, où il réalise 40% de son chiffre d'affaires. Le groupe a réalisé deux acquisitions stratégiques par mois sur la période. Les 16 dossiers étudiés concernent des réorientations de politique générale et de positionnement sur des marchés décisifs pour la firme.

Le caractère confidentiel des dossiers traités a nécessité une stratégie d'accès au terrain que Mitchell (1993 : 14) qualifie « d'allié sympathique informé ». En effet, les autres stratégies présentées par Mitchell se sont révélées inopérantes dans nos premières approches. La position de « l'outsider naïf » (faible degré d'affect et faible connaissance) empêche d'accéder au détail des dossiers traités et des décisions prises. Le fait d'être accueilli au sein de l'équipe de direction de la stratégie a grandement facilité le recueil des données.

La volonté d'accéder aux perceptions subjectives des acteurs (Gubrium, 1988) nous a également conduit à adopter la position « d'insider ». Nous désirions nous intéresser aux « théories professées » et mises en œuvre par les dirigeants lors des délibérations stratégiques. Il fallait dès lors organiser un retour incessant entre l'observation directe des actions et des décisions mises en œuvre avec le dirigeant lui-même. L'accès à la théorie implicite ou « théorie locale » s'est donc exercée dans le cadre d'une recherche participante (Elden, 1983). L'intérêt de telles théorisations directement sur le terrain a été souligné par Bartunek et Louis (1996 :6). Pour ces auteurs, les managers sont également capables de théoriser, et ceci justifie un design de recherche associant un « insider » membre de l'organisation étudiée, à un « outsider » (Bartunek, Lacey & Wood, 1992 ; Bartunek, Foster Fischman et Keys, 1996). Seules les données concernant des événements que le chercheur a pu observer directement ont été prises en compte, afin d'éviter les biais liés à des comptes-rendus rétrospectifs des managers (Miller, Cardinal et Glick, 1997).

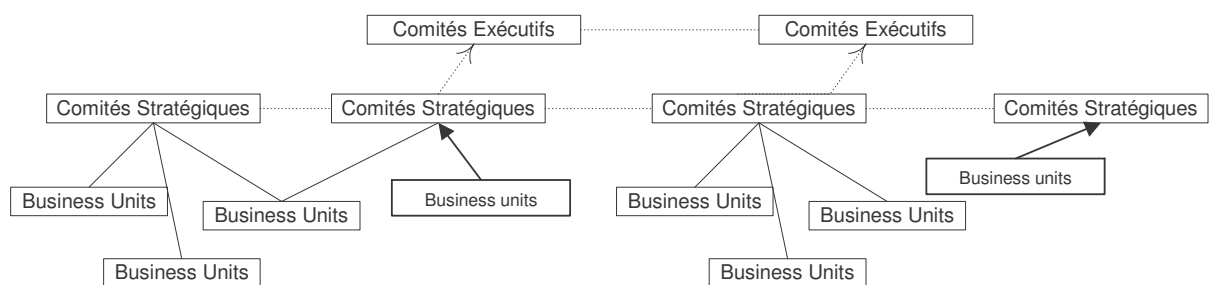


Figure 3 : Le processus de formulation de la stratégie au sein du groupe

Le recueil de données a reposé sur la participation aux réunions de comités de groupe, c'est-à-dire des « comités stratégiques », et aux réunions de travail avec les unités d'affaires entre ces deux types d'événements. Les comités stratégiques au sein de l'entreprise observée sont des groupes de coordination transversaux, généralement pilotés par un dirigeant de branche ou d'une très grande unité, et réunissant à la fois du personnel de soutien de la Direction Stratégie, des membres opérationnels des branches et des dirigeants des unités d'affaires. Afin de permettre une comparaison avec la recherche de Bennett & Anthony

(2001 : 192), nous avons repris dans la catégorisation qualitative les items utilisés dans le questionnaire, en faisant la distinction entre les décisions à forte intensité informationnelle formelles, et les décisions dont les managers « savaient la pertinence sans pouvoir l'exprimer », c'est-à-dire reposant sur un savoir que les dirigeants ne pouvaient totalement exprimer (Polanyi, 1968, Nonaka, 1994). La différence entre ces deux types de savoir s'est révélé aisée à établir dans la dynamique des délibérations. Les dirigeants, pendant ces réunions à huis clos, abordent ouvertement le manque de support en données factuels, chiffres, éléments et connaissance codifiée, et invitent leurs pairs à discuter les « options » intuitives de façon assez libre. Pour éviter l'écueil de la rétention d'information, nous avons systématiquement essayé d'obtenir des données « non opposables » (Webb, Weick, 1979). L'entreprise a en effet donné accès ou impliqué le chercheur dans la préparation des dossiers et des études stratégiques en vue de la conduite des comités stratégiques.

Une stratégie collective nécessite-t-elle une connaissance collective ?

Les résultats d'observation du pilotage des stratégies collectives fournissent des découvertes contrastées quant à la dynamique de connaissance lors de la formulation des stratégies du groupe observé. D'un côté, les observations directes prolongent partiellement les mesures quantitatives de Bennett & Anthony (2001). Les membres de comités stratégiques ont tendance à beaucoup moins avoir recours aux analyses externes que ce qui est déclaré dans l'étude de Bennett & Anthony. Par contre, il est avéré que les « insiders » ont un recours beaucoup plus fréquent aux analyses internes que les « outsiders » (membres externes).

L'*upper echelon theory* (Hambrick & Mason, 1984 ; Pfeffer, 1972) tend à rapprocher les caractéristiques de l'équipe dirigeante (profils, diversité, etc) de la performance décisionnelle des comités exécutifs. La diversité des profils au sein des comités stratégiques est très faible, dû au caractère fortement technique de l'activité considérée. Nous avons donc focalisée notre attention et le recueil des données sur la compréhension partagée et l'intensité des liens reliant les membres des comités (Kilduff, Angelmar & Mehra, 2000). L'observation révèle que la sélection des membres de comités stratégiques fait l'objet de stratégies délibérées de constitution d'un capital de connaissance tacite interpersonnelle de ses membres. L'ancrage interpersonnel (mesuré par le partage d'expérience commune dans le passé, ou le même profil de carrière ou de formation) renforce la communauté d'interprétation (le fait que les managers peuvent anticiper un consentement implicite et une compréhension mutuelle et tacite des enjeux, sans qu'un recours à l'explicitation soit nécessaire). Hors séance, les membres de comité ont une stratégie de « cadrage » et de « jalonnement » de la connaissance produite. Les apports individuels formels et le tacite interpersonnel sont ainsi prépondérants, au détriment

de la codification collective et du tacite collectif. Pendant les séances, la situation a tendance à s'inverser car l'économie de l'attention y est plus tendue. Les échanges se font en face-à-face, et la codification collective et le tacite collectif deviennent prédominant : on recherche un consensus, et on essaye d'aboutir à un résultat (décision, rapport, expertise, évaluation officielle). Les analyses internes (rapports du département Stratégie, études de filiales, etc.) sont sollicitées dans le cadre de la codification collective « hors séance », mais laisse place aux études externes en séance (besoin de légitimation, recherche d'un dénominateur commun et de neutralité pendant les délibérations). L'existence d'une communauté de pratique préalable (mesurée par le temps d'expérience commune des membres des comités dans le passé) a très peu d'influence « hors séance », mais devient critique lors des délibérations, car elle favorise une capacité d'anticipation des réactions des autres membres, et elle diminue ainsi l'asymétrie de connaissance ressentie dans les délibérations.

Les stratégies de passer clandestin (mesure par l'absence de contributions, la figuration, l'absentéisme aux réunions de répartition des tâches) diminuent les communautés d'interprétation et le tacite collectif pendant les délibérations. L'intensité de l'activité des comités, pour ce que nous avons pu observer, a une influence positive sur la création d'une communauté tacite de compréhension des enjeux, mais a peu d'effets sur l'efficacité des comités (en termes de rapidité et de qualité des décisions et rendus de ces comités). Le schéma ci-dessous restitue les influences des différentes variables sur la constitution de connaissances tacites (inter-individuelles et collectives) et explicites. Au total, notre série d'observations directes (16 mois d'observation directe de réunions de comités stratégiques ou de groupe) ne permet évidemment pas d'effectuer des traitements statistiques. Par contre, contrairement aux conditions empiriques de Bennett & Anthony (2001), nous avons pu « suivre les dossiers » entre deux réunions de comités, et observer les jeux d'acteurs, de coalitions et le travail des analystes. Nos observations montrent que plus une communauté d'interprétation a été bâtie *ex ante*, plus la construction d'une stratégie collective est efficace. Cependant, le recours aux analyses externes reste un levier pour accélérer la codification collective, alors que les analyses internes semblent plus jouer un rôle de jalon et de cadrage pendant la phase de préparation ou les phases intermédiaires entre deux séances (voir figure 4).

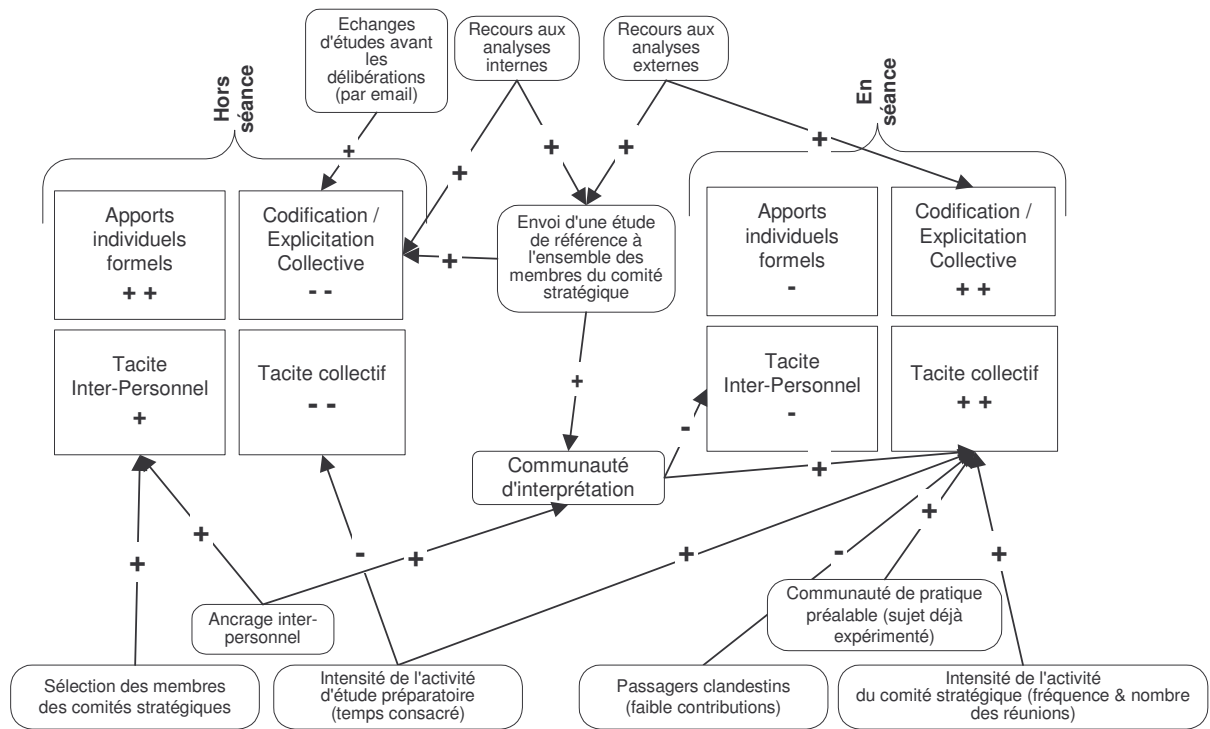


Figure 4 : résultats de l'observation de l'activité des comités (hors et pendant les séances)

Le rôle de la perception sélective des dirigeants dans la prise de décision stratégique est un thème récurrent de la recherche sur les équipes dirigeantes (Simon & Dearborn, 1958 ; Starbuck & Milliken, 1988). Les décisions prises par un comité stratégique font l'objet de filtres de perception et de sélection et de rétention (Weick, 1995), trouvant leurs origines dans les différences d'expérience des membres, et dans les biais inhérents à la perception manageriale. Dans l'analyse de Bennett & Anthony (2001 : 205), les « outsiders » (membres externes du comité) sont considérés comme des contributeurs au « désapprentissage » des « insiders » (membres dirigeants) car ils apportent une vision objective des faits, détachés des enjeux hiérarchiques (Hambrick & Mason, 1984). Cette proposition n'est que partiellement corroborée par l'observation directe des comités stratégiques délibérant les options stratégiques à poursuivre. Les membres externes (experts, actionnaires d'autres entreprises, partenaires industriels) sont effectivement des contributeurs à l'objectivation : ils contribuent à l'explicitation et à la combinaison objective des données factuelles, mais le désaccord entre membres internes semble être une source plus importante de « désapprentissage » et de « réorientation ».

Par quels processus les stratégies collectives agglomérées sont-elles conçues ?

L'observation révèle des comités stratégiques beaucoup plus dissolus et aléatoires dans leur apprentissage que le laisse présager la littérature. Les membres de comités stratégiques essaient d'intégrer de nouveaux schémas dans leurs structures cognitives, en éprouvant les perceptions internes de l'entreprise avec celles des membres externes. S'il n'existe pas suffisamment de variété dans les styles cognitifs et les expériences des membres, les séances de délibération tendent plutôt à réconcilier les opinions divergentes, et à réintégrer les expériences incongrues des uns et des autres dans les schémas dominants. Les contributeurs externes aux comités stratégiques se sont ainsi avérés des « catalyseurs » des schémas collectifs internes. La notion de pensée stratégique du « groupe » s'affirme lorsqu'elle affronte une pensée dissidente de la norme de conduite ou des croyances clés de l'organisation. On peut définir une cognition collective comme étant l'ensemble des processus de pensée, uniques à un groupe, et déterminant son comportement organisationnel (Gibson, 2001 ; Hutchins, 1991 ; Wyer et Srull, 1984). Nos observations suggèrent que la formulation d'une stratégie collective ne nécessite pas de cognition collective *per se*. Lorsque les membres d'un comité stratégique examinent ensemble l'information liée à un dossier, ils partagent des impressions subjectives et alternatives. Ils produisent ainsi une connaissance collective du dossier, sans pour autant que les processus cognitifs de chacun des membres ne soient partagés, corroborant les observations de Zander et Medow (1963). Si nos observations corroborent les contributions de Bandura (1997) et Bartunek (1984) suggérant que les contributeurs aux statuts les plus élevés sont plus écoutés que les autres membres du groupe, nous avons découvert cependant que leur influence sur l'émergence ou l'approbation d'une stratégie collective peut être inférieure à celle d'un membre moins influant, mais mieux informé d'un comité.

La formulation de stratégies collectives est une source plus fréquente de conflits que la formulation de stratégies concurrentielles. Cela est lié à deux caractéristiques des stratégies collectives : d'une part, elle crée une incertitude plus grande sur les ressources, car elles vont mobiliser plusieurs unités aux intérêts discordants. D'autre part, elles demandent une coopération entre des unités ayant des modèles économiques parfois concurrents. Au contraire, les stratégies concurrentielles sont le plus souvent attribuées à une seule unité, celle la plus menacée par le mouvement offensif du concurrent. Ainsi, notre observation révèle que les stratégies collectives font l'objet de « croyances collectives négociées » (Walsh et al., 1988), tandis que les stratégies concurrentielles se contentent de « croyances collectives potentielles », c'est-à-dire une combinaison linéaire des schémas individuels des membres

avant l'interaction (*ibid.*). Le premier enseignement de cette recherche est donc que les stratégies collectives réclament des conditions cognitives beaucoup plus difficiles à atteindre que celles requises pour la formulation d'une stratégie concurrentielle. Par exemple, nous avons observé que l'accommodation à la décision d'une stratégie concurrentielle ne réclame pas systématiquement le partage des préconceptions, présupposés et schémas d'interprétation entre les membres des comités au sens d'Habermas (1979) ou « d'intégration cognitive » au sens de Corner et al. (1994).

Les stratégies collectives *agglomérées*, parce qu'elles sont fortement dépendantes de ressources commensales et de voies de coopérations indirectes, augmentent le recours à une connaissance tacite et collective. Le caractère indirect de la connaissance manipulée par les comités stratégiques possède une influence importante sur la formulation de telles stratégies collectives. Parce que le recours à la connaissance externe formelle est limité par la nature indirecte de la coopération envisagée, les membres des comités stratégiques finissent par posséder une connaissance aux multiples redondances avec les autres membres du groupe. L'observation corrobore ainsi la suggestion de Cannon-Bowers, Salas et Converse (1993) que l'excès de connaissance commune peut devenir un obstacle à la cognition collective du groupe en limitant les potentielles contributions individuelles. Le manque d'accès à une connaissance externe pousse les membres du groupe à favoriser la croyance collective la plus largement acceptée au détriment de potentielles contres-preuves. De plus, l'incertitude accrue concernant les stratégies collectives agglomérées augmente dans les comités que nous avons observé l'hostilité envers le partage de connaissances. L'observation corrobore d'ailleurs les propositions d'Husted et Michailova (2002) suggérant qu'en situation d'incertitude quant aux finalités du partage de connaissance, les membres d'un groupe aient tendance à « provisionner » leur connaissance, c'est-à-dire à masquer certains éléments afin de préserver leurs degrés de liberté dans le futur. La formulation de stratégies collectives agglomérées devient dès lors difficile dans la mesure où elle fait face à la fois à une stratégie de rétention de membres du groupe inquiets du devenir de leurs unités dans le cadre d'une telle stratégie, et à une stratégie de consensus non participatif. Hors, comme l'ont souligné Astley et Fombrun (1983 : 581), « c'est la très large dissémination d'information qui maintient la compétition » dans les collectivités agglomérées. Dans de tels environnements, la coordination indirecte et l'agglomération des stratégies collectives reposent sur une information très largement disponible qui diminue les possibilités d'opportunisme. Le maintien d'une stratégie collective, quelle que soit sa nature, dépendra dans un tel environnement de la qualité et de l'ampleur de l'information économique et technologique

partagée, de manière indirecte, entre les commensaux. Néanmoins, au stade la formulation d'une telle stratégie collective, les organisations centralisées pouvant assurer le maintien d'une telle connaissance collective sont absentes du processus, et n'y sont pas invitées pour éviter toute accusation de collusion.

Comment améliorer la formulation de stratégies collectives agglomérées ?

La principale spécificité de la formulation de stratégies collectives agglomérées réside d'une part dans la nature indirecte et incertaine de la connaissance utilisée, et d'autre part, dans les résistances que cette incertitude génère au sein des membres des comités stratégiques. Nos résultats suggèrent qu'une amélioration de la « communauté d'interprétation » avant les séances de délibération a un effet bénéfique sur la diminution de la résistance au partage de connaissance entre managers. *A contrario*, nous avons pu observer qu'un excès d'explicitation collective avant les réunions tend à fossiliser les positions et à renforcer la résistance des unités d'affaires invitées à concevoir une stratégie collective. Contrairement aux stratégies concurrentielles directes, les stratégies collectives agglomérées nécessitent la création d'une lecture commune des cadres macroculturel et macroinstitutionnel sur lesquels repose la pérennité d'une stratégie collective commensale de long terme. Deux éléments peuvent améliorer la création d'une telle connaissance commune avant d'engager les managers dans des séries de délibérations.

Le premier de ces éléments consiste à maximiser le recours à des membres externes dans la phase de préparation des comités stratégiques, afin qu'ils jouent le rôle de « catalyseurs » de la nécessité d'une stratégie collective. L'objectif est de démontrer aux membres des comités stratégiques la nature interdépendante de leur secteur d'activité, et les implications de la situation commensale sur la formation d'une stratégie collective pour l'ensemble de leurs unités. Un des obstacles récurrents à l'émergence de stratégies collectives dans les réunions que nous avons observées résidait dans les conflits d'intérêt liés aux modèles économiques des différentes unités impliquées. Lorsque aucune présentation du contexte interdépendant n'était présentée, les membres des différentes unités avaient tendance à renforcer la nécessité de leur destin individuel au détriment du destin commun recherché. Un membre extérieur s'avère utile dans un tel contexte car il représente une garantie suffisante d'impartialité dans la présentation de la situation commensale et interdépendante. L'échange d'études externes a également un effet bénéfique sur la diminution de cette appréhension, à condition que les études échangées par courrier électronique ne reflètent pas l'ancrage fonctionnel et le primat

hiérarchique caractérisant le comité stratégique. En d'autres termes, la création d'une connaissance collective doit être un processus collectif, et non pas l'imprimatur de l'organisation centrale de planification sur les unités d'affaires impliquées.

Le second de ces éléments est la constitution d'une communauté de pratique préalable à l'organisation et à la conduite du comité stratégique dont l'objectif est de formuler une stratégie collective. Une communauté de pratique renforce la création d'une connaissance collective et tacite entre les membres pendant les séances, améliorant ainsi leur productivité, et diminuant la résistance au partage de connaissances. Cette communauté de pratique peut être émulée par la sélection des membres, en prenant soin de composer le groupe en y invitant des membres ayant déjà eu une expérience commune. Une telle prescription n'est cependant pas toujours réalisable car la composition des comités stratégiques répond à des prérogatives hiérarchiques qui limitent les possibilités d'intervention sur leur composition. L'ancrage fonctionnel constitue dans nos observations un obstacle sérieux à la constitution d'une communauté de pratique au sein des comités. Les managers ayant participé à des séminaires de formation communs montraient une intimité interpersonnelle plus grande, et une plus grande capacité à tolérer les différences d'opinion pendant les réunions. Les managers ayant un parcours professionnel dans différentes unités sont également plus flexibles et plus rapides à saisir l'importance et les implications d'une stratégie collective agglomérée. Ceci semble être dû au fait que leur connaissance implicite individuelle des modèles économiques des autres partenaires commensaux leur est plus familière. Amener les managers à expérimenter les modèles économiques des autres firmes impliquées dans la stratégie collective à formuler nous a semblé un moyen utile d'améliorer la performance de la formulation. Dans le groupe étudié, cet objectif était atteint par l'organisation de programmes de formation communs pour la communauté des stratèges du groupe autour d'un thème critique pour l'entreprise formulé par la direction générale. Hors de la contrainte hiérarchique, mais motivés par le caractère réel de l'enjeu étudié, les managers peuvent ainsi apprendre les tenants et les aboutissants des modèles économiques de leurs futurs partenaires dans les stratégies collectives désirées.

La nature des stratégies collectives agglomérées, dont la performance repose sur une conduite de solidarité implicite et non formelle entre les membres du groupe stratégique, réclame au regard de nos observations une gestion spécifique de la connaissance utilisée pour la formulation des stratégies. L'objectif de cette gestion de la connaissance, au sein du processus de formulation de la stratégie de la firme, est de réunir toutes les conditions nécessaires à l'émergence d'une connaissance tacite et collective des différents partenaires de la stratégie collective. Une telle formulation ne peut uniquement reposer sur la croyance que

les instances centralisées de formation de perception commune, comme les syndicats professionnels, les centres d'études propres à l'industrie ou les instances d'arbitrage entre concurrents comme les instances de régulation, seront suffisants au maintien d'une conduite de solidarité entre les firmes partenaires. Les firmes désireuses d'améliorer la formation de leurs stratégies collectives doivent donc s'engager dans la formation des bases d'une cognition congruente entre les différents partenaires de la stratégie collective, qu'ils soient internes comme des unités d'affaires ou externes comme des partenaires industriels.

Conclusion

La plupart des organisations font preuve d'opportunisme dans leurs délibérations stratégiques. Elles découvrent par accident des nouvelles connaissances alors qu'elles en cherchaient d'autres. L'objectif des comités stratégiques n'est pas de bouleverser les paradigmes existants, mais bien de maîtriser et d'améliorer l'exploitation économique de leur environnement. Les comités stratégiques ne réagissent pas à tous les problèmes : certains paraissent critiques à leurs membres car ils viennent contrarier les mythes organisationnels historiquement ancrés dans leur culture ; d'autres leur paraissent trop incongrus, soit parce qu'ils échappent à la culture du groupe, soit au contraire parce qu'ils remettent directement en cause les croyances et les idéologies les plus répandues. L'apprentissage d'un comité est le résultat d'un comportement qui est tout autant manipulateur (pour préserver les rentes, les idéologies, et les programmes en place) qu'adaptatif (pour faire face à leur obsolescence, leur refus par la société et les consommateurs). Ainsi, « les organisations n'accumulent pas passivement l'apprentissage de leurs membres : l'organisation influence l'apprentissage de ses membres, et elle retient des sédiments des apprentissages une fois que son personnel l'a quitté » (Hedberg, 1981, p. 6). Cette recherche nous a permis de corroborer une grande partie des propositions faites par Bennett & Anthony (2001), mais souligne également la nécessité de conduire des observations directes de la production des savoirs stratégiques des firmes pendant les délibérations de leurs dirigeants. Cette première série d'observations directes, bien qu'elle ne puisse atteindre un statut satisfaisant de validité externe, ouvre des voies d'exploration de la dynamique de création de connaissances au sein des équipes dirigeantes.

Cette recherche suggère que les rôles joués par la connaissance tacite ou collective des membres des comités stratégiques sont généralement sous-estimés par la littérature sur les équipes dirigeantes. Ce socle de connaissance commune devient essentiel lorsqu'une firme doit formuler une stratégie collective agglomérée, incluant une appréciation du comportement

probable de partenaires ne pouvant s'asseoir à la table des délibérations. Le fait d'avoir recours à des voies indirectes de coopération et de ne pas pouvoir bénéficier d'une connaissance certaine et formelle sur les intentions stratégiques et les modalités de déploiement des firmes partenaires change la dynamique d'interaction et de cognition des équipes impliquées dans les comités stratégiques. Notre recherche suggère que le processus de formulation stratégique des firmes doit être adapté à la formation de stratégies collectives, augmentant le périmètre d'implication à des membres externes plus nombreux, en renforçant par la formation l'émergence de communautés de pratique préalable à la conduite du processus, et en prenant soin de ne pas détériorer l'émergence d'une connaissance tacite collective par la diffusion explicite de documents et éléments de connaissance explicites par la voie hiérarchique descendante pendant le processus. De nombreuses limitations affectent cependant nos résultats : la recherche n'a été menée qu'au sein d'une seule grande organisation et mériterait d'être poursuivie au sein d'un groupe stratégique incluant plusieurs entreprises d'une même collectivité agglomérée. De même, une recherche quantitative visant à comparer la formation des stratégies collectives et des stratégies concurrentielles, en comparant les recours à des connaissances tacites ou explicites, individuelles ou collectives, pourrait sans doute apporter la validité externe qui manque à cette première étude exploratoire. Un tel dispositif de recherche pourrait probablement éclairer les conditions de transition entre stratégies collectives et concurrentielles si chères à Bresser (1988) et Bresser et Harl (1986). Cette recherche n'est qu'une modeste première étape. Parce que l'imbrication des systèmes technologiques est croissante, et parce que la digitalisation de l'économie réduit la barrière à la mobilité entre secteurs jusqu'alors distincts, la recherche sur la formation des stratégies collectives a un certainement un long avenir devant elle.

Références

- Abrahamson E. & Fombrun C.J. (1992), "Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 175-194.
- Altheide, D. L., and Johnson, J. M. (1980). *Bureaucratic Propaganda*. Boston: Allyn & Bacon.
- Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, 8 (4), 576-587.
- Bandura A. (1986), *The Social Foundations of Thought and Action*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. & Huff, A. S. (1992) "Cognitive change, strategic action and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 15-36
- Bartunek Jean. M et M R. Louis (1996), *Insider/Outsider team research*, *Qualitative Research Methods* Vol. 40. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bartunek JM. (1984), "Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order", *Administrative Science Quarterly* 29: 355-373.

- Bartunek, J M, Foster-Fishman, PG, Keys, C B (1996), "Using collaborative advocacy to foster intergroup cooperation: A joint insider-outsider investigation », *Human Relations*, Vol. 49, Issue 6, pp. 701 et suiv.
- Bartunek, J. M., Lacey, C. A., & Wood, D. R. (1992), "Social cognition in organizational change: An insider-outsider approach », *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 204-223.
- Baumard P. (1999), *Tacit knowledge in organizations*, Londres : Sage.
- Baumard P. et Ibert, J. (janvier 1997), "La discordance de l'oligopoliste rendue acceptable : Comment activer les règles du jeu à son propre profit », *Cahiers de Recherche DMSP*, n° 251, Université de Paris Dauphine.
- Baysinger B. et Hoskisson, R. (1990), "The composition of executive boards strategic control: Effects on corporate strategy", *Academy of Management Review*, 15, 72-87.
- Baysinger, B & Butler H. (1985), "Corporate governance and the Board of directors: Performance effect of changes in Board composition", *Journal of Law, Economics and Organizations*, 1, 102-124.
- Bennett, R.H. et Anthony WP (2001), "Understanding the role of intuition-tacit knowledge and analysis-explicit knowledge in bank deliberations", in: T.H. Lant & Z. Shapira (Eds.), *Organizational Cognition: Computation and interpretation*, London: Lawrence Erlbaum Publishers, pp. 185-209.
- Blackler, F (1995). "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies*, 16, 6, 1021-1046.
- Bresser R.K. (1988), "Matching Collective and Competitive Strategies ", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 375-385.
- Bresser, R.K. & Harl J.E. (1986), "Collective Strategy: Vice or Virtue?", *Academy of Management Review*, 11(2), pp. 408-428.
- Bruner, J. S., Goodnow, J. J., et Austin, G. A. (1962), *A Study of Thinking*, New York: Science Editions.
- Cannon-Bowers JA, Salas, E, Converse SA (1993), "Shared mental models in expert team decision-making" In *Individual and Group Decision Making*, Castellan NJ (ed.). Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ; 221- 246.
- Carney, M.G. (1987), "The strategy and structure of collective action", *Organization Studies*, 8(4): 341-362
- Cooke, N. J. et S.D. Breedin. (1994). "Constructing naive theories of motion on the fly". *Memory and Cognition* 22: 474-493.
- Corner PD, Kinicki AJ, Keats BW. (1994), "Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice", *Organization Science* 5: 294-308
- Corner, P. D., Kinicki, A. & Keats, B. W. (1994) "Integrating organisational and individual information processing perspectives on choice", *Organization Science*, 5(3), pp. 294-308.
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daily C. & Dalton D. (1994), "Bankruptcy and Board governance: the impact of Board composition and structure", *Academy of Management Journal*, 37, 1603-1617.
- Daily, C. (1995), "The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes", *Journal of Management*, 21, 1041-1056
- Dierickx, I. & Cool K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 33, No. 12, 1504-1513
- DiMaggio P.J. (1987), "Interest and agency in institutional theory", in L. Zucker (ed.), *Institutional patterns in organizations: Culture and Environment*. Boston, MA : Ballinger.
- Dixit, A. K. & Nalebuff, B. J. (1991) *Thinking Strategically*, New York: Norton
- Dretske, F. I. (1981) *Knowledge and the Flow of Information*. Oxford: Blackwell.
- Dutton, J. E., Walton, E. J. & Abrahamson, E. (1989) "Important dimensions of strategic issues: separating the wheat from the chaff", *Journal of Management Studies*, 26(4), pp. 379-396
- Ekstedt, E. (1988) *Human Capital in an Age of Transition: Knowledge Development and Corporate Renewal*, Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Elden, M. (1983), "Democratization and participative research in developing local theory", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 4, pp. 21-33

- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965), "The causal texture of organizational environments", *Human Relations*, 18, 21-32
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing.
- Finkelstein, S. and R. D'Aveni, (1994), "CEO Duality as a Double-edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command," *Academy of Management Journal*, 37, no. 5 1079-1108
- Forrester, J. W. (1958) "Industrial dynamics – A major breakthrough for decision makers", *Harvard Business Review* 36(4): 37-66.
- Franwick, G. L., Ward, J. C., Hutt, M. D. & Reingen, P. H. (1994) "Evolving patterns of organisational beliefs in the formation of strategy", *Journal of Marketing*, 58, pp. 96-110
- Gibson, CB (2001), "From knowledge accumulation to accommodation: Cycles of collective cognition in work groups", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 121-134.
- Gioia, D. A. & Sims, H. P. Jr. (1986) "Social cognition in organizations", in: H. Sims & D. Gioia (Eds) *The Thinking Organization*, San Francisco: Jossey-Bass)
- Glais, M. & P. Laurent (1983), *Traité d'économie et de droit de la concurrence*, Paris : Puf.
- Goodstein, J., Gautam K & Boeker W. (1994), "The effects of Board size and diversity on strategic change", *Strategic Management Journal*, 15, 241-250
- Grinyer, P. H., and Norburn, D. (1975). "Planning for existing markets: Perceptions of executives and financial performance." *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 138(1): 70-97.
- Gubrium, J. (1988), *Analyzing field reality*, Newbury Park, CA : Sage.
- Habermas J. (1979), *Communication and the Evolution of Society*. Beacon Press: Boston
- Hambrick, D. & D'Aveni, R. (1992), "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, 26, 371-386
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D.C. "Putting Top Managers Back Into the Strategy Picture," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Special Issue, Summer 1989.
- Hambrick, D.C., T. Cho, and M.-J. Chen, "The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves," *Administrative Science Quarterly*, 1996.
- Hawley, A. (1950), *Human Ecology: A Theory of Community Structure*. New York: Ronald Press.
- Hedberg, Bo (1981), "How organizations learn and unlearn", in W.H. Starbuck, P.C. Nystrom (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, pp. 3-26.
- Hirsch, P. (1975), "Organizational effectiveness and the institutional environment", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 327-344
- Huff, A. S. & Schwenk, C. R. (1990) "Bias and sense making in good times and bad", in: A. Huff (Ed.) *Mapping Strategic Thought*, Chichester: Wiley
- Huff, A. S. (Ed.) (1990) *Mapping Strategic Thought*, Chichester: Wiley
- Husted, K. & Michailova, S. (2002) "Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility", *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 1, pp. 60-73
- Hutchins E. (1991), "The social organization of distributed cognition. In Perspectives on Socially Shared Cognition", in: Resnick LB, Levine JM, Teasley SD (eds). American Psychological Association: Washington, D.C., 283-307.
- Joffre, P. & Koenig, G. (1992), *Gestion stratégique. L'entreprise, ses partenaires - adversaires et leurs univers*, Paris :Litec.
- Judge W & Zeithaml, C. (1992), "Institutional and strategic choice perspectives on Board involvement in the strategic decision process", *Academy of Management Journal*, 35, 766-794
- Kilduff, M.R., Angelmar, R. and Mehra, A., (2000), "Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognition," *Organization Science*, vol. 14..

- Larsson, R., Bengtson L., Henrikson, E. & Sparks, J. (1998), "The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances", *Organization Science*, 9(3), 285-305.
- Lave, J, Wenger, E (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- March, J. G. and Simon, H. A (1958, *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. G. et Olsen, J.P. (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen: Universitetsforlaget.
- Mbengue, A. (1996), "Groupes concurrentiels perceptuels et choix stratégique des entreprises ", in : A. Noël, G. Kœnig & C. Kœnig (Eds.), *Perspectives en management stratégique*, Tome IV, Paris : Economica, pp. 258-271.
- Melone, N. P. (1994) "Reasoning in the executive suite: the influence of role experience-based expertise on decision processes of corporate executives", *Organization Science*, 5(3), pp. 438-455
- Meyer I, Goes J et Brooks, G (1995), "Organizations reacting to hyperturbulence ", pp. 299-350 in : George Huber et Andrew van de Ven (Eds.), *Longitudinal Field Research Methods. Studying Processes of Organizational Change*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Miller C, L B Cardinal, W H Glick (1997), "Retrospective reports in organizational Research: A reexamination of recent evidence ", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 Issue 1 pp. 189-204
- Mitchell, R. (1993), *Secrecy and fieldwork*, Qualitative Research Methods Vol. 29, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press, 1995.
- Parkhe, A. (1993), "Partner nationality and the structure - performance relationship in strategic alliances ", *Organization Science*, 4(2), 301-324
- Pearce J. & Zahra, S. (1991), "The relative power of CEOs and boards directors", *Strategic Management Journal*, 12, 135-153.
- Pennings, J.M. (1981), "Strategically interdependent organizations ", in: P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*, Vol. 1, Oxford University Press, pp. 433-455.
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Basic Blackwell, Oxford.
- Pfeffer, J & Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A resource dependence perspective*, New York : Harper & Row.
- Pfeffer, J., "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms." *Research in Organizational Behavior*, 1981, Vol. 3, Cummings and Staw (eds.)
- Pfeffer, J., (1972) "Size and Composition of Corporate Boards of Directors," *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-228
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul
- Popper, Karl. (1994), *The Myth of the Framework*, 130-153. London: Routledge
- Porac, J.F., Thomas H. et Baden-Fuller, C. (1989), "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers ", *The Journal of Management Studies*, 26(4), pp. 397-416.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Priem, R. L. (1994) "Executive judgement, organisational congruence, and firm performance", *Organisation Science*, 5(3), pp. 421-437
- Rindova, V.P. & Fombrun, C.J. (1999), "Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions", *Strategic Management Journal*, 20, 691-710.
- Ryle, G. (1949), *The concept of mind*, London: Norton
- Schelling, T. (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, New York: Norton.
- Simon, H.A. and D.C. Dearborn, "Selective Perception: The Identifications of Executives," *Sociometry*, 1958.
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985) "Strategic management in an enacted world", *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 724-736

- Soderlund, M. & Vilgon, M. (1993) "Stability and change in decision makers perception of the firms environment: an empirical study of causal attribution by a top management team", *Journal of Economic Psychology*, 14(1), pp. 121-145
- Spender, J.C. (1989), *Industry Recipes: The Nature and Source of Management Judgment*, Oxford: Basil Blackwell.
- Starbuck, W. and F. Milliken, "Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense," in *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, JAI, 1988.
- Starbuck, W.H. (1988), "Surmounting our human limitations ", in R. Quinn and K. Cameron (eds.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, pp.65-80
- Starbuck, W.H. (1983) "Organizations as action generators", *American Sociological Review* 48: 91–102
- Starbuck, W.H. (1992) "Learning by knowledge-intensive firms", *Journal of Management Studies* 29 (6): 713–40.
- Stubbart, C. I. (1989) "Managerial cognition: a missing link in strategic management research", *Journal of Management Studies*, 26(4), pp. 325-347.
- Sveiby, K.-E. (1994) 'Towards a Knowledge Perspective on Organization', Doctoral dissertation, University of Stockholm.
- Tsoukas, H (1996). 'The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach.' *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 11-25.
- Van De Ven, A. H. (1992) "Suggestions for studying the strategy process: a research note", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 169-188
- Waller, M., Huber, G., Glick, W., "Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception," *Academy of Management Journal*, 1995
- Walsh JP, Henderson CM, Deighton J. (1988), Negotiated belief structures and decision performance: an empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 42: 194-216.
- Webb, E, Weick, K E (1979), "Unobtrusive Measures in Organizational Theory: A Reminder", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No 4, pp. 650-661.
- Weick, K E (1996), "Drop your tools: An allegory for organizational studies", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No 2, pp.301-315.
- Weick, K. E. (1979), *The social psychology of organizing (2nd ed.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1996), *Sensemaking in organizations*, Newbury Park, CA: Sage
- Westphal J.D. (1999), "Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-Board social ties", *Academy of Management Journal*, Vol.42, n°2, p.7-24.
- Wyer RS, TK, Srull TK (1984), *Handbook of Social Cognition*, Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- Zander AW, Medow H. (1963), *Individual and group aspiration* Human Relations 16: 89-105