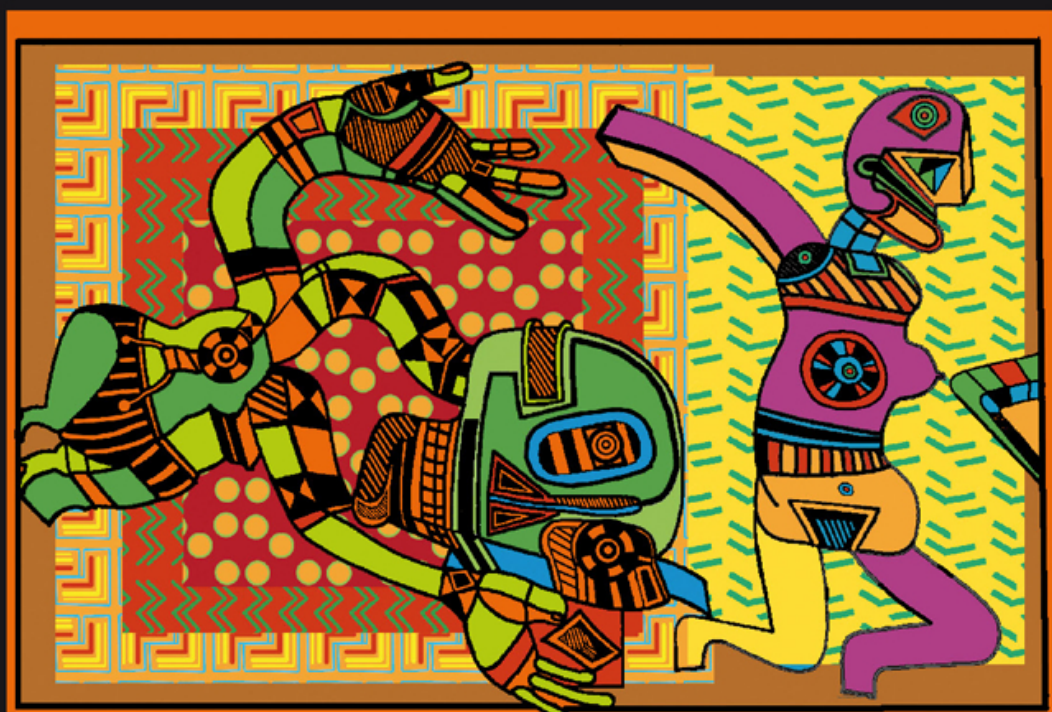


Claude MICHAUD et Jean-Claude THOENIG

L'ORGANISATION ET SES LANGAGES

Interpréter pour agir



pul

L'ORGANISATION ET SES LANGAGES

Interpréter pour agir

«Sciences de l'administration»

Collection dirigée par Jean-François Chanlat

La collection «Sciences de l'administration» comprend des ouvrages inédits en français et s'adresse d'abord aux personnes qui accordent une attention particulière aux phénomènes organisationnels et aux questions abordées en sciences de l'administration. Elle accueille de façon privilégiée les auteurs pour qui la dimension critique est importante, et qui discutent les fondements, les présuppositions et les conséquences des options, problématiques et stratégies de recherche utilisées en sciences de l'administration.

Les volumes publiés sont des essais, des études ou des recueils de textes qui portent sur les sciences de l'administration elles-mêmes ou sur diverses facettes de l'administration ou de la gestion.

Une liste des titres parus dans la collection est disponible à la fin de l'ouvrage.

**Claude Michaud et
Jean-Claude Thoenig**

**L'ORGANISATION ET
SES LANGAGES**

Interpréter pour agir

Les Presses de l'Université Laval

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société d'aide au développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise de son Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

Maquette de couverture: Hélène Saillant
Mise en pages: Danielle Motard

ISBN 978-2-7637-8789-3

© Les Presses de l'Université Laval 2009

Tous droits réservés. Imprimé au Canada

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2009

Les Presses de l'Université Laval
Pavillon Maurice-Pollack
2305, rue de l'Université, bureau 3103
Québec (Québec) G1V 0A6
Canada
www.pulaval.com

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	XI
REMERCIEMENTS	XIII
INTRODUCTION	
INTERPRÉTER POUR AGIR	1
1. Les organisations pensent-elles en agissant et agissent-elles en pensant?	2
2. Le déroulement du livre	4
CHAPITRE 1	
LANGAGE ET COMPLEXITÉ	7
1.1 Apports et limites des approches cognitivistes de première génération	7
1.2 Le langage	11
1.3 Manager la complexité et métisser des langages	16
1.4 Les idées et hypothèses à tester	21
CHAPITRE 2	
UN ATOUT : NE PAS FAIRE SIMPLE	23
2.1 Faire simple dans un monde qui ne l'est pas	23
2.2 Forces et faiblesses de la simplicité	25
2.3 Gérer à travers des modèles hybrides	28

2.4	Les vertus de l'hétérodoxie	31
2.5	Manager la complexité	36
2.6	Les langages partagés	38
CHAPITRE 3		
	UN PROBLÈME : CONCILIER AMBITION ET ACTION . . .	41
3.1	Le grand écart.	41
3.2	Rentes immédiates et rentes de demain	46
3.3	La régénération exogène et la régénération endogène	49
3.4	Le nécessaire recours à l'hybride et à la complexité	52
CHAPITRE 4		
	UNE RÉPONSE COGNITIVE : LE LANGAGE ORGANISATIONNEL	57
4.1	La coordination par la cognition	57
4.2	Les positionnements stratégiques	62
4.3	Les modèles organisationnels	66
4.4	Modèles organisationnels et dynamiques du renouvellement	72
4.5	Le système cognitif comme clé de voûte.	80
CHAPITRE 5		
	LES LANGAGES EN PRATIQUE	87
5.1	Une multinationale en situation de forte compétition.	87
5.2	Un espace de cognition partagée	90
	5.2.1 Des critères de choix communs.	91
	5.2.2 Des normes de sociabilité	94
	5.2.3 Un réseau plus large	98
	5.2.4 Des théories en action.	103
5.3	Des discontinuités généralisées	105
	5.3.1 Des théories pour l'action qui sont hétérogènes.	106
	5.3.2 L'isolement des porteurs de projets nouveaux	107
	5.3.3 Les commerciaux et la primauté de la proximité	110
	5.3.4 La forteresse de la recherche	112
	5.3.5 Des paradigmes contradictoires de l'entreprise et du marché	114

CHAPITRE 6	
LE BRICOLAGE ORGANISATIONNEL	119
6.1 Résoudre des contradictions	121
6.1.1 Exploitation et régénération	121
6.1.2 Marché et hors marché	123
6.1.3 Endogène et exogène	124
6.1.4 Concilier les grands écarts	127
6.2 Principes et dérogations	129
6.2.1 Gouverner par les principes	129
6.2.2 Gouverner par dérogation	131
6.3 Compromis ou transgression?	135
6.4 Des effets paradoxaux.	140
6.5 Le brouillage des repères cognitifs.	144
6.6 Manager plusieurs modèles organisationnels à la fois	149
6.7 Le cauchemar ordinaire du sommet.	154
6.7.1 Plutôt la rupture que le cousinage	154
6.7.2 Décliner la stratégie par la confusion organisationnelle.	156
6.7.3 Concilier le marché et le hors marché	159
6.8 Gérer la chance	161
CHAPITRE 7	
L'ARCHITECTE COGNITIF	167
7.1 Son travail.	168
7.2 Sa boîte à outils.	170
7.3 La diffusion de prévisibilité	175
7.3.1 La codification discrétionnaire.	180
7.3.2 L'accumulation tacite	181
7.3.3 L'articulation explicite	183
7.4 La force des communautés cognitives	186
7.5 La fragilité des communautés cognitives.	189

CONCLUSION	
L'INTERPRÉTATION AU CŒUR DU PROBLÈME	195
1. Le travail d'interprétation	197
2. Codes et langages	200
3. Un maillage organisationnel hybride	202
4. La négociation	204
ANNEXE 1	
Observer les langages de l'action	209
ANNEXE 2	
Une multinationale face à un marché concurrentiel	215
ANNEXE 3	
Les domaines de compétence dans Agro	219
ANNEXE 4	
Organigramme de GMA	221
BIBLIOGRAPHIE	223

Liste des tableaux

TABLEAU 1		
Le processus de régénération exogène		50
TABLEAU 2		
Le processus de régénération endogène		51
TABLEAU 3		
La régénération endogène liée à l'exploitation		54
TABLEAU 4		
La coordination exogène		60
TABLEAU 5		
La coordination endogène		61
TABLEAU 6		
Les contextes d'action de l'entreprise		63
TABLEAU 7		
Contextes d'action et types de modèle organisationnel		67
TABLEAU 8		
Le modèle organique (ou de type 1)		69
TABLEAU 9		
Le modèle autarcique (ou de type 2).		70
TABLEAU 10		
Le modèle mercenarial (ou de type 3)		71
TABLEAU 11		
Le modèle fragmenté (ou de type 4)		72

TABLEAU 12		
Les chaînages de langage dans et autour de GMA		92
TABLEAU 13		
La discontinuité organisationnelle des langages dans Agro		107
TABLEAU 14		
Le cercle vicieux du manque de plages cognitives communes		145
TABLEAU 15		
Hors marché et rupture		159
TABLEAU 16		
Marché et proximité		160
TABLEAU 17		
Processus de diffusion des connaissances		179
TABLEAU 18		
L'organisation interprétante		202
TABLEAU 19		
Le marché agrochimique mondial (1997)		225

Remerciements

Les recherches qui alimentent le présent ouvrage ont été menées dans le cadre d'institutions dédiées à la formation et à la recherche sur le management : le CEDEP (Centre européen d'éducation permanente, Fontainebleau) et DRM (Dauphine Recherche en Management), une unité de recherche associant l'université Paris-Dauphine au Centre national de la recherche scientifique.

Le CEDEP a financé les enquêtes empiriques et a fourni un soutien logistique de premier plan. Le travail d'observation a été facilité par la confiance que nous ont témoignée plusieurs hauts dirigeants d'entreprises membres de ce club. Il n'était à priori pas évident d'être pris sous la loupe pendant une période de quatre années, dans les usines, dans les laboratoires de R et D, dans les réseaux de ventes, dans les sièges. Cadres et dirigeants ont accepté avec grâce et disponibilité d'être sollicités dans l'exercice de leurs activités pendant cette même et longue période : interviews en tête-à-tête, observations en direct de réunions de direction générale, consultations en accès libre et sans restriction de dossiers et d'archives, etc. Pour donner un ordre de grandeur, le patron d'une des multinationales a été interviewé neuf fois pendant plus de onze heures au total.

Dauphine Recherche en Management, notamment dans le cadre de l'équipe Dauphine Marketing Strategie Prospective, a réservé un accueil bienveillant pour mener à terme la rédaction de ce livre et offrir un environnement scientifique et convivial approprié.

Notre gratitude s'adresse aux 104 cadres et dirigeants des deux entreprises qui ont bien voulu nous accueillir. Brigitte Poulain du CEDEP a fourni un soutien sans faille pour administrer la progression de ce travail. Catherine Paradeise, professeur à l'université de Marne la Vallée, a bien voulu relire diverses versions et faire une série de commentaires stimulants autant que précieux. La chance nous a également permis de faire la rencontre successive de trois éditeurs et directeurs de collection qui sont hors du commun : Geoff Staines¹, Guillaume de Lacoste Lareymondie², Jean-François Chanlat. C'est à l'amical professionnalisme de ce dernier qu'est due la publication du présent texte.

-
1. Une première version du livre a été publiée par les Éditions du Village Mondial, à Paris en 2001, sous le titre *Stratégie et sociologie de l'entreprise*. Elle est épuisée depuis 2003.
 2. Une deuxième version, largement remaniée, a été accueillie en 2007 par les Éditions Eyrolles, Paris sous la forme d'un texte en annexe internet du chapitre « Organisation » paru dans le cadre de l'ouvrage collectif *Gestion & management*, collection Mention.

Introduction

Interpréter pour agir

Les entreprises pensent. Parce qu'elles sont des organisations humaines et sociales, elles mobilisent des éléments cognitifs pour agir. De quelle manière et avec quelles conséquences ? Comment s'assemblent en leur sein les activités d'interprétation des contextes d'action, les types de configuration organisationnelle qui s'y déploient et les décisions que prennent leurs membres sur le terrain comme au siège ?

L'importance des facteurs cognitifs pour la performance s'est dégagée au fur et à mesure d'une série de travaux menés antérieurement par les deux auteurs. Leurs recherches ont ainsi traité de phénomènes de développement économique régional. Pourquoi, à contexte géographique, technologique, concurrentiel et d'aménagement du territoire égal, certaines entreprises œuvrant dans le même secteur réussissent-elles mieux que d'autres (Hogarth, Méry et Michaud 1980) ? Comment expliquer que des *clusters* industriels qui constituaient des références mondiales (l'industrie horlogère du Jura suisse) s'effondrent brusquement, incapables d'opérer une reconversion technologique (la montre à quartz), alors même que c'est en leur sein que l'innovation a été menée à terme (Michaud 1994) ? Comment expliquer le retard pris par le développement économique de la Sicile, ce malgré des aides publiques colossales affectées à cette

fin, sinon par les critères de référence et d'interprétation pour l'action dont les chefs d'entreprise se dotent (Michaud et Thoenig 1992) ?

1. LES ORGANISATIONS PENSENT-ELLES EN AGISSANT ET AGISSENT-ELLES EN PENSANT ?

Les conduites quotidiennes, les comportements de choix, sont porteurs de paradigmes qui les justifient et qui traduisent des référents, des théories dont les acteurs se dotent. Les individus et les organisations agissent pour résoudre des problèmes. Pour ce faire, ils mobilisent des schèmes cognitifs. Ces schèmes sont caractérisables. Ils sont aussi performatifs.

De ce point de vue, les sciences sociales ont accordé une attention soutenue à l'observation des individus. En revanche, les acteurs collectifs que sont les organisations ont recueilli moins d'intérêt.

Les individus, l'affaire est entendue, ne sont pas des idiots culturels (Geertz 1973). Pour l'anthropologie, la culture est essentielle à comprendre, s'agissant du sens que les hommes et les sociétés donnent à leurs actes et à leur devenir. Un usage un peu réducteur du terme de culture peut cependant conduire à une vision passive et mécanique de la conduite individuelle. Utilisé de manière trop radicale en sciences sociales, il se rapproche et même équivaut à celui d'idéologie.

Culture et idéologie sont présumées remplir une même fonction vitale. Elles fournissent des croyances qui, parce qu'instillées sinon imposées par la contrainte sociale et par la socialisation à chacun de ses membres, assurent la cohésion d'un collectif, que ce soit dans une organisation ou au sein d'une société. Autrement dit, elles emprisonnent chacune des composantes. La manière uniforme dont pense une organisation ne tolère pas que ses composantes pensent chacune par elles-mêmes, de manière spécifique. Elle les aide à croire, elle diffuse des croyances. C'est par référence à elles que les acteurs agissent, donnent du sens et une raison à leurs conduites. Les interprétations pluralistes ne sont ni durables ni tolérables. Le centre emprisonne la périphérie dans une cage de fer.

Cette façon de poser la question de la pensée a été critiquée à partir des années 1960 par une série de travaux sociologiques devenus des classiques. Ces approches alternatives en forme de

contre-pied réhabilitent la dimension individuelle ou micro de la vie sociale, sa spécificité relative par rapport aux cadres macros ou collectifs dans lesquels elles sont enchâssées.

Les individus n'agissent pas comme des robots. Ils ne sont pas prisonniers d'une cage de fer composée de normes, de croyances et d'idéologies dont ils ne pourraient pas s'évader. Leurs comportements ne résultent pas non plus d'un logiciel parfaitement rationnel et qui programmerait tous leurs actes. Les individus mobilisent des activités qui sont réflexives. Autrement dit, ils ne se contentent pas de croire. Il leur arrive même de penser. Ils produisent de la connaissance.

Trois écoles de pensée sociologique se distinguent plus particulièrement à cet égard. L'ethnométhodologie, d'abord. Elle montre quand et comment des acteurs sociaux, des personnes situées, mobilisent des savoirs implicites et des savoir-faire opératoires pour gérer leur vie quotidienne, les situations ordinaires et les routines qui la meublent (Garfinkel 1967). Naît ainsi une sociologie dite cognitive (Cicourel 1973). Elle étudie le rôle que jouent le recours au langage, la communication en acte et la manière dont des décisions se prennent à l'échelle individuelle.

Diverses théories sociologiques dites de choix rationnel, pour leur part, démontrent que les individus ne se conduisent pas de façon irrationnelle. Ils sont rationnels dans le sens où leurs actes ordinaires mettent en œuvre des stratégies conscientes, et non pas des croyances irrationnelles, magiques ou autres. En même temps ils sont sujets à des biais cognitifs. Ces biais jouent un rôle majeur dans la création d'idéologies par les individus eux-mêmes, soit de modes de raisonnement logiques qui sont basés sur des erreurs factuelles et qui emprisonnent leur conduite. Les émotions constituent une source importante d'erreurs humaines (Elster 1989). Les jugements en fournissent une autre (Boudon 2003).

La sociologie de la réflexivité, enfin, traite de la capacité ou de la compétence qu'ont des acteurs à comprendre ce qu'ils font quand ils le font, en particulier lorsqu'ils sont aux prises avec un flux de conduites quotidiennes. Cette compétence est en partie consciente et discursive, en partie inconsciente et pratique, résultant dans ce dernier cas de figure de routines et d'habitudes (Giddens 1994).

Qu'en est-il pour les organisations? Les sciences sociales les considèrent-elles comme capables de penser? Sont-elles dotées de capacité de réflexivité endogène? On peut parfois en douter.

Pendant de longues années, la théorie des organisations aura réduit leur statut à l'état sinon d'imbéciles, du moins d'acteurs collectifs privés de capacité interprétative autonome. Encore récemment des travaux se réclamant notamment du néo-institutionnalisme livrent des analyses qui nient purement et simplement cette capacité (Thoenig 2003). La vogue qu'a suscitée l'étude des phénomènes d'imitation (DiMaggio et Powell 1983), le succès durable rencontré par le sociologisme institutionnel de l'école de Stanford (Meyer et Scott 1983), la popularité acquise par l'approche dite de *path dependency* (Hall 1986), sont en partie liés à un abus d'usage ou à un malentendu théorique. Ces courants ont parfois été employés comme des sociologismes, comme des perspectives qui, à l'égal du marxisme, du culturalisme ou du durkheimisme, expliquent que le méso ou le local – les organisations, par exemple – est pour l'essentiel déterminé par le macro ou le global – la société, les idéologies, etc. La coïncidence est d'ailleurs troublante entre l'apogée de leur influence au sein des cercles académiques, surtout au cours des années 1990, et le triomphe dans le milieu des gourous du management – et de leurs dévots – de slogans comme ceux des *best practices* et de croyances comme celle de la supériorité absolue du *New Public Management* en matière de bonne gestion publique. La spécificité de l'organisation et l'épaisseur du social sont niées.

2. LE DÉROULEMENT DU LIVRE

Le premier chapitre énonce la thématique originale que le livre explore. Elle croise deux volets. Les organisations ont recours à des langages de l'action. Ces langages sont souvent des assemblages hybrides, des constructions cognitives métissées, dans la mesure où les stratégies des entreprises sont de nature complexe, conciliant des ambitions hétérogènes et faisant appel à des types d'organisation parfois contradictoires. Une rapide revue de la littérature en sciences sociales du management permet aussi de démarquer le concept de langage de termes comme ceux de culture, de communauté de pratique ou de cognition.

Le deuxième chapitre dresse un éloge de la complexité. Il souligne l'importance que revêt un type de langage organisationnel particulier, soit un langage endogène, pour la gérer.

Le troisième chapitre approfondit les raisons pour lesquelles les dimensions cognitives jouent un rôle essentiel. Deux exigences économiques de nature relativement contradictoire doivent être satisfaites à la fois : assurer le court terme, préparer le moyen terme. L'une des activités rentabilise l'existant. L'autre le régénère. Leur prise en compte simultanée fait appel à des solutions hybrides. Le métissage organisationnel est un atout indispensable pour la survie.

Le quatrième chapitre traite plus en détail de ce qu'est un langage organisationnel. Il en définit les propriétés qui en font la spécificité. Il souligne la fonction de coordination qu'il assure. Il montre que, dans une seule organisation, il n'existe pas forcément un seul langage. Plusieurs types se juxtaposent et se lient par chaînages de proche en proche. Il offre une typologie qui apparie quatre positionnements stratégiques de l'entreprise et quatre modèles de fonctionnement organisationnel.

Les chapitres cinq et six reposent sur le cas de l'entreprise Agro. Ils démontrent la dimension cognitive en actes au fil du temps et des circonstances. Une analyse des interfaces horizontales entre fonctions en amont (R et D, marketing, gestion de projets) et en aval (industrialisation, commercialisation) montre qu'il existe des plages partageant un même langage et d'autres qui ne partagent pas le même langage. Selon les cas de figure, les conséquences pour les choix effectués ne sont pas du tout les mêmes, en termes de coopération interne et d'activité commerciale. À quoi s'ajoute une analyse qui regarde davantage comment se gèrent les interfaces verticales, et le rôle essentiel que joue la direction générale pour faire tenir ensemble autant que faire se peut le fonctionnement interne et l'ambition stratégique par le recours à des modèles hybrides.

Le septième chapitre traite du management comme d'un travail d'architecture cognitive. Il présente une boîte à outils à cet effet. Il souligne la fonction de modelage et de diffusion de la connaissance que le bricolage mental remplit, ainsi que les conditions opératoires pour créer ou modifier des communautés cognitives. Trois types de diffusion de langage organisationnel sont observables : la codification,

l'accumulation tacite, l'articulation explicite. Ils varient par la largeur des corridors pour l'action qu'ils tracent. Le langage est exogène dans le premier cas et endogène dans les deux autres. Le bricolage managérial s'opère de façon principale en intervenant de quatre manières : par la reconfiguration des juridictions et le *redesign* des frontières entre fonctions, métiers et niveaux hiérarchiques, par la destruction de citadelles et de monopoles internes, par la fixation d'horizons temporels de l'action, et également par la diffusion d'une culture de mise en cause généralisée et permanente des façons de faire qui sont adoptées par l'entreprise. Enfin il liste les forces et les fragilités de ces communautés d'interprétation en revenant sur les cas des entreprises Agro et Cosmophar.

Pour qui s'intéresse à la méthodologie, l'annexe 1 présente une note technique qui détaille les approches utilisées au cours du travail de terrain.

Ce livre s'adresse à la fois aux spécialistes des sciences sociales aussi bien qu'aux praticiens du management. Il montre l'importance des raisons, références et critères que mobilisent les organisations en vue et au fil des choix et des décisions. Il explore les dimensions cognitives que les entreprises mettent à l'épreuve au quotidien et dans leur diversité.

CHAPITRE 1

Langage et complexité

Ce premier chapitre présente la thématique qui sera déroulée et testée au fil des chapitres. Il la situe notamment par rapport à une série d'apports des sciences sociales concernant les organisations. Plus précisément deux perspectives originales se combinent au gré de ce livre. Elles en tracent le projet scientifique et en cadrent les implications pragmatiques.

La première est d'ordre cognitiviste. Elle observe l'activité réflexive des organisations comme un processus social qui est construit de façon endogène. Ces acteurs collectifs pensent et raisonnent, calent leurs choix par rapport à ce qui sera appelé ici langage de l'action. Il s'agit d'identifier ces divers types de langage, d'en analyser les contenus en acte ou à l'œuvre, et de traquer les fonctions qu'ils remplissent.

La seconde perspective traite du management de la complexité en entreprise. Elle explore les modes d'agencement spécifiques à travers lesquels leur action est pilotée. Elle inventorie les arrangements qui sont mis en œuvre pour rendre compatible leur fonctionnement organisationnel et leur ambition stratégique. Elle souligne notamment l'importance du travail de bricolage mental ou réflexif auquel se livre le management.

1.1 APPORTS ET LIMITES DES APPROCHES COGNITIVISTES DE PREMIÈRE GÉNÉRATION

Quelques travaux pionniers ont ouvert la boîte noire que demeureraient les organisations en tant qu'elles sont des acteurs sociaux qui pensent (March et Olsen 1976; Bougon, Weick et Binkhorst 1977; Starbuck 1983). Dans la brèche ainsi ouverte se sont développées

des théories et des études empiriques dont les auteurs s'inspiraient assez fortement de la psychologie cognitive. Le terme de cognition est devenu rapidement familier. D'usage aujourd'hui courant, il s'est, à tort ou à raison, substitué à celui de croyance (Sproull 1981). Il est souvent lié à celui de *sense-making* ou d'interprétation (Weick 2001). Il est aussi proche d'explications concernant les ressources de la connaissance tacite et décrivant le territoire cognitif d'une entreprise (Baumard 1999).

De cette effervescence multiforme et polysémique ressortent quelques acquis. Un premier stipule que les cognitions que produisent les acteurs ne se réduisent pas à une simple représentation du monde. Elles ne relèvent pas non plus d'un ordre purement symbolique. Une propriété capitale propre à l'activité cognitive est qu'elle s'ancre dans et se manifeste par des conséquences comportementales, lesquelles sont observables et repérables à l'échelle de l'action organisée. Un deuxième acquis est que ces processus interprétatifs sont produits de manière collective à l'intérieur du système organisationnel considéré (Eden et Spender 1998). Par ailleurs ils assurent de multiples fonctions. Par exemple, ils diffusent une connaissance qui porte tant sur le contenu que sur les procédures. Ils fournissent aussi des mécanismes de coordination et de coopération, d'intégration et de confiance.

Tout en apportant des avancées appréciables, l'analyse cognitive reste parfois quelque peu en deçà de la main. Tel est le cas de la carte cognitive. Tel est aussi le cas de la vision systémique de l'organisation que postule la théorie de l'interprétation qu'elle offre.

La carte cognitive est un instrument bien connu des spécialistes et qui aura suscité beaucoup d'espairs (Axelrod 1976; Laukkanen 1996; Bood 1998; Eden 1992; Eden et Ackermann 1998; Nicolini 1999). Néanmoins elle reste de portée limitée, peu assurée théoriquement et relativement décevante dans la fourniture de preuves empiriques solides. En théorie des organisations, une carte cognitive caractérise la façon dont un manager différencie sa proximité par rapport à des espaces tels que ceux de la carrière, des finances ou de l'autorité (Goodman 1968). Elle rend compte du phénomène qui voit les individus transposer leur expérience personnelle de l'organisation en une structure de connaissance personnelle, plus précisément en concepts et relations qu'ils utilisent pour comprendre

des situations organisationnelles. Elle postule donc l'existence de relations de causalités, de croyances et postulats qui relie A à B. Ce faisant, la carte cognitive sous-tend une définition restrictive de la connaissance. Elle ne laisse guère de place non plus aux phénomènes d'apprentissage.

En effet, cette stylisation graphique des variables et de leurs connexions dont le sujet interviewé est présumé porteur, expliquerait des cheminements mentaux, notamment des façons de donner un sens aux situations et aux contextes (Huff 1990 ; Meindl, Stubbart et Porac 1994). Reste à savoir si et comment s'opère le passage de la perception et de la représentation du monde et de l'action à l'acte et au choix, bref au comportement lui-même. Par ailleurs l'usage du dessin est sujet à caution parce que la carte peut s'avérer excessivement compliquée à interpréter. Enfin, l'information recueillie par témoignages individuels et par entretiens en profondeur reste parfois assez mal située dans son contexte et peu en ligne avec ce que révèle par ailleurs l'observation des actes et non-actes réels du sujet, sauf exceptions (Porac, Thomas, Wilson, Paton et Kanfer 1995).

Les théories cognitives se heurtent à une tentation dangereuse : l'explication par effet de halo (Rosenzweig 2007). Elles tracent les cheminements mentaux et, à partir d'eux, infèrent ou opèrent des attributions quant aux comportements et aux choix sans vraiment démontrer de façon plausible le lien (Lord et Kernan 1987). Toute organisation serait réductible à une vaste carte cognitive qui assemblerait des échanges entre des parties interdépendantes (Weick et Bougon 1986). Cette carte des causalités contiendrait à elle seule la structure, le processus, et les données à travers lesquelles se construiraient les conflits et les accords qui jalonnent la manière dont les acteurs coordonnent leur action. La coordination organisationnelle entre des cartes de causalité cognitive différentes serait assurée de façon aisée. Pour qu'elle émerge, il suffirait qu'existe un niveau de compréhension partagée assez faible, en tout cas beaucoup plus faible que le niveau que postulent les approches culturelles quant au degré de partage nécessaire entre des croyances (Weick 1983). Bref, comme le reconnaissent volontiers certains de ses pionniers, les cartes de causalité restent au final de nature encore largement évocatrice (Weick 2001).

La théorie de l'interprétation que propose le courant cognitiviste représente un autre apport majeur qui mérite débat et évaluation précise.

Les travaux de Karl Weick constituent une référence pionnière en matière d'interprétation dans et par les organisations (Weick et Daft 1983). Leur programme est défini de façon précise. Il s'agit d'observer et d'expliquer comment les organisations obtiennent, filtrent et traitent l'information qui concerne leur environnement. L'activité dite de *scanning* ou de recueil des données jouerait un rôle essentiel (Pfeffer et Salancik 1978). C'est elle qui déterminerait le type de comportement qu'adopte l'organisation.

Les entreprises comme organisations seraient conduites *nolens volens* à partager l'information en leur sein, ce pour des raisons fonctionnelles évidentes. En effet elles auraient besoin d'obtenir une convergence entre leurs membres quant à l'interprétation de leur environnement. L'essence de l'acte d'organiser serait donc en dernier ressort celui d'assurer cette convergence (Weick 1979). Or, et en même temps, les organisations ont recours à une forte différenciation interne entre des récepteurs d'information qui sont très spécialisés : les bureaux d'études du marketing, les services chargés de la stratégie et du plan, etc. Donc ce serait la mission de leurs dirigeants de formuler quelle interprétation adopter. Car plus les individus occuperaient un emploi dirigeant, mieux ils seraient conduits à connaître l'environnement pertinent pour l'entreprise.

Cette association étroite entre environnement, information et fonction stratégique fait l'originalité en même temps qu'elle trace les limites de cette perspective dite interprétative. L'activité d'interprétation rend compte des processus par lesquels des événements extérieurs sont traduits, des modèles de compréhension sont développés, du sens est créé, et des schèmes conceptuels sont assemblés entre les managers clés. Il serait possible de classer ces modes d'interprétation organisationnelle en croisant deux variables : selon que les entreprises postulent que leur environnement est ou n'est pas analysable, selon qu'elles se montrent actives ou passives pour trouver de l'information sur cet environnement (Weick et Daft 1983). Les apports théoriques et conceptuels restent sujets à des épreuves empiriques que quelques études certes passionnantes en soi, portant sur les opérations d'appontage sur des porte-avions nucléaires