

# INTRODUCTION

**Thomas Durand**

*Professeur du Cnam*

*Chaire Management stratégique*

### MOTS-CLÉS § 1

Contenu stratégique  
Processus stratégique  
Représentations stratégiques

### MOTS-CLÉS § 2

Théorie de la compétence organisationnelle (Durand, 2000)  
*Apprentissage organisationnel*  
*Connaissance*  
*Compétence organisationnelle*  
Théorie de la structuration (Giddens, 1987)  
*Dualité du structurel*  
*Acteur*  
*Structurel*  
Autopoïèse (Maturana et Varela, 1972)  
*Auto-organisation*  
Répertoires  
Représentations stratégiques  
Conversations stratégiques  
Inertie endogène  
Proactivité endogène

## CADRAGE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'OUVRAGE

Cette partie mobilise trois veines théoriques pour conduire un cadre conceptuel structuré autour de deux pôles en tension : l'inertie endogène et la proactivité endogène des organisations. C'est dans ce cadre que sont ensuite brièvement présentées les contributions constitutives des différents chapitres de l'ouvrage.

### Trois veines théoriques pour fonder un cadre conceptuel

Pour construire un cadre conceptuel pour cet ouvrage, nous allons successivement mobiliser la théorie de la compétence organisationnelle (Durand, 2000), la théorie de la structuration de Giddens (1987) et l'autopoïèse de Maturana et Varela (1972). Nous allons en tirer trois concepts clés : la compétence organisationnelle décomposée en trois dimensions ; la notion de répertoire qu'auto-produisent les organisations ; le caractère à la fois habilitant et contraignant de ces répertoires. Nous mobiliserons ces trois points clés pour proposer un cadre conceptuel qui permettra un *mapping* (une cartographie) des contributions proposées dans les différents chapitres de l'ouvrage.

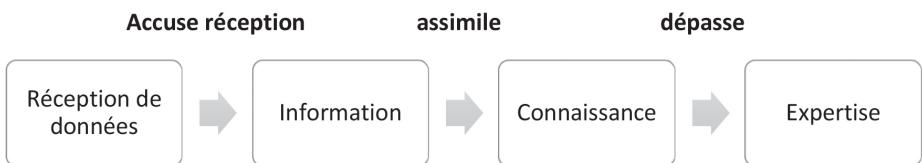
### La théorie de la compétence organisationnelle

Les numéros anniversaires pour les 30 et 40 ans de la *Revue Française de Gestion* (RFG), en 2006 et 2016, ont tous les deux repris un texte (Durand, 2000), dont une version avait été publiée en anglais en 1997. Ce texte visait à remettre un peu d'ordre dans le foisonnement sémantique et conceptuel qui avait, depuis 1990, résulté de l'explosion de la littérature consacrée aux thèmes de l'apprentissage organisationnel, de la connaissance, du KM (*Knowledge management*) et de la compétence organisationnelle. En particulier ce texte cherchait à clarifier la différence entre le concept de ressources (qui s'échangent sur un marché) et celui de compétences collectives (qui sont ancrées dans la dimension sociale de l'organisation), comme par exemple les processus organisationnels ou encore la culture d'une organisation. Un autre objet était de montrer le caractère complémentaire des trois dimensions proposées pour décomposer la compétence organisationnelle : la connaissance (le savoir), la technique (le savoir-faire), et le comportement (le savoir-être), tout en mettant en évidence les dynamiques d'apprentissage (le flux) et d'accumulation (la compétence).

Nous reprenons ici quelques éléments de cette théorie utiles pour le propos de cet ouvrage.

L'information qui parvient aux oreilles de l'organisation est désignée par le terme de données. Ces données sont reçues et plus ou moins acceptées par les acteurs de l'organisation selon qu'elles entrent en résonance ou en dissonance avec tout ou partie de la base existante des connaissances. Un processus d'accusé de réception va conférer aux données retenues le statut d'informations (qui deviennent internes). Ces éléments d'information sont ensuite assimilés en

des cadres de connaissances qui fondent la capacité. Au-delà, un dépassement de la connaissance permet d'atteindre un niveau d'expertise qui suppose par exemple de savoir discerner quand les cadres de connaissance touchent leurs limites.



Un pédagogue suisse du XVIII<sup>e</sup> siècle, Pestalozzi, a suggéré que l'apprentissage chez l'enfant participe de trois dimensions qui, en anglais, donnent un triptyque aisément mémorisable (*Head/Hand/Heart*) : ces trois dimensions sont reprises dans la théorie de la compétence sous la forme du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. En franchissant métaphoriquement (et sans doute un peu trop aisément) le pas de l'individuel au collectif, la théorie de la compétence interprète ces trois dimensions comme la connaissance, le savoir-faire et les attitudes. La dynamique de construction de la connaissance illustrée dans l'enchaînement précédent (ci-dessus) est appliquée par analogie aux deux autres dimensions conduisant au parallélisme de la figure 4.

*Figure 4.  
Processus parallèles d'apprentissage et stades de compétences*

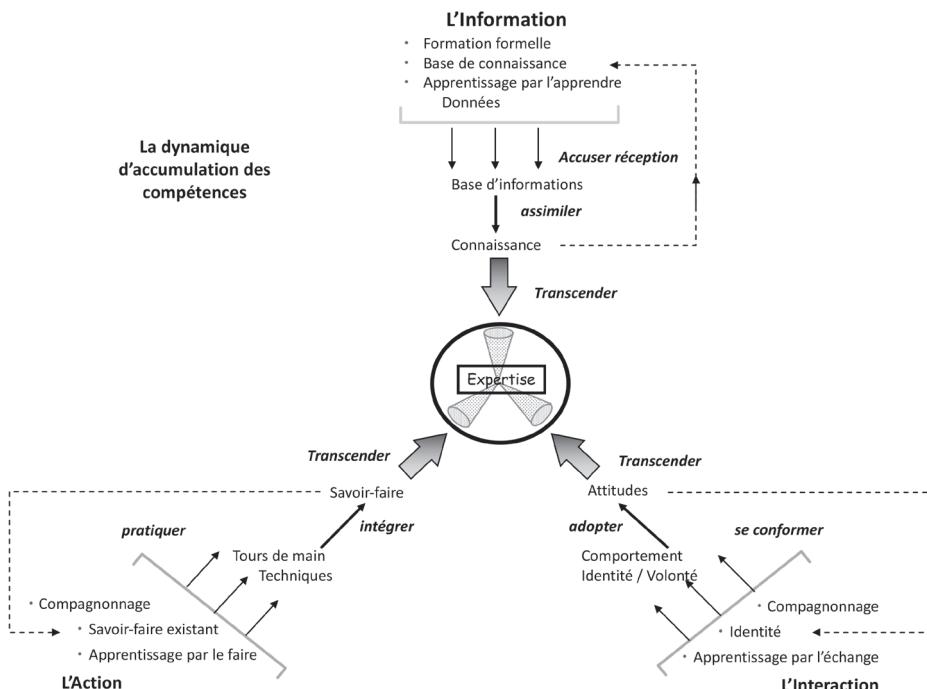
Connaissance (savoir)	Pratique (savoir-faire)	Attitudes (savoir-être)
S'informer (réception de données) Information Connaissance	Agir Techniques Tours de main Savoir-faire	Interagir Comportement, culture Affect, volonté Attitudes
Expertise	Expertise	Expertise

Or, plutôt qu'en parallèle, les apprentissages se font de façon combinée selon ces trois dimensions interdépendantes qui ne sont découplées ici que pour la clarté de l'analyse : la séparation des variables est utile pour la modélisation mais ne saurait masquer combien, par exemple, l'action passe le plus souvent par l'interaction et permet l'accès à l'information. Cette logique débouche sur une représentation intégrée (Figure 5) de la dynamique d'accumulation des compétences organisationnelles suivant les trois dimensions du référentiel retenu. Les nouveaux apprentissages y sont tout à la fois rendus possibles et filtrés par ce qui a été accumulé des apprentissages passés.

De cette première veine théorique, nous mobiliserons l'idée des trois dimensions de la compétence organisationnelle (savoir, savoir-faire, savoir-être), et la logique des apprentissages cumulés et interdépendants qui biaisen et

filtrent les apprentissages nouveaux, tout en constituant des réceptacles pour les assimiler s'ils ne sont pas rejetés. Au passage, ces filtres-réceptacles sont déformés en permanence du fait des apprentissages nouveaux, qu'ils entrent en congruence ou en dissonance avec les schémas établis, pour respectivement les renforcer ou les altérer.

*Figure 5.  
Une représentation intégrée de la construction de la compétence organisationnelle*



## Giddens et la structuration

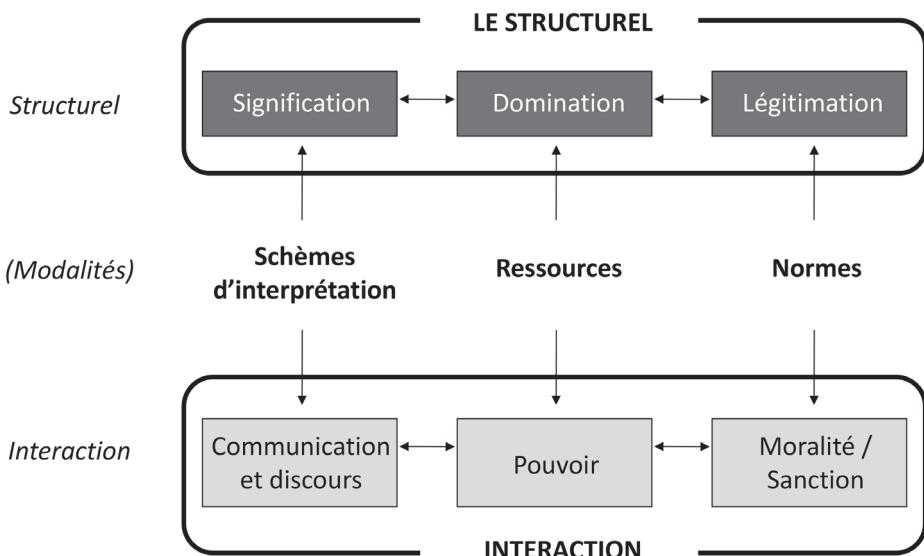
Giddens (1987) va permettre d'aller plus loin en suggérant que ces « cadres » de compétences constitutifs des filtres-réceptacles évoqués précédemment non seulement contraignent les apprentissages mais les rendent possibles. En ce sens, ils limitent et habilitent l'organisation. C'est la dualité du structuel.

La pensée de Giddens s'est efforcée de dépasser le débat classique de la sociologie entre l'acteur et les structures, c'est-à-dire entre l'action et le structuel, entre la relation sociale et son institutionnalisation. Giddens propose une théorie de la structuration qui modélise les processus par lesquels les relations sociales tout à la fois façonnent et sont rendues possibles par les structures. Ce faisant, il développe une vision dualiste, faite de circularité entre ce qui préexiste à l'action en cours, en la rendant possible et en la contraignant à la fois, et ce qui va résulter de cette action sur les structures, en contribuant à les faire évoluer *via* un processus de structuration. Ces structures stabilisent les relations sociales dans le temps et dans l'espace, en les limitant mais aussi en les permettant.

L'acteur tel que le conçoit Giddens est un acteur compétent, au sens qu'il est capable d'action et d'interaction, et qu'il est doté d'une conscience cognitive discursive et d'une conscience pratique. La théorie de la compétence organisationnelle discutée précédemment a repris cette idée en assimilant la conscience discursive à la connaissance, qui peut s'énoncer, et en reconnaissant dans la conscience pratique les savoir-faire et les savoir-être qui permettent de faire et de se comporter. C'est bien dans la conscience pratique que la partie tacite de la compétence peut venir se nicher. Notons au passage que si l'utilisation du terme de conscience conduit inévitablement Giddens à aborder les liens de la théorie de la structuration avec l'inconscient et la psychanalyse, ce n'est pas le cœur du propos.

Pour Giddens, les structures prennent différentes formes : (a) des normes sociales qui s'imposent aux individus et aux collectifs, (b) des schèmes d'interprétation qui permettent de donner du sens aux signaux perçus et aux informations et messages échangés dans les interactions, avec, au passage, tous les biais de sens que cela implique, mais aussi (c) des instruments et positions qui structurent le pouvoir et créent de l'asymétrie dans la relation sociale *via* la domination – thème dont on sait combien il est au cœur des préoccupations de la sociologie. Une représentation visuelle schématique de la pensée de Giddens (1987, p.78) sur la structuration prend ainsi souvent la forme classique de la figure 6.

*Figure 6.  
Dimensions de la théorie de la structuration*



La pensée de Giddens est extrêmement riche et complexe, difficilement réducible à de telles schématisations, ou à des raccourcis et des extractions très partielles. Néanmoins, pour nos besoins ici, nous en retiendrons trois : premièrement, la dualité du structurel, selon laquelle les structures à la fois habilitent et

constraining ; deuxièmement, la compétence des acteurs dans ses dimensions conscience pratique et conscience discursive, auxquelles les trois dimensions (savoir, savoir-faire et savoir-être) de la théorie de la compétence faisaient écho, ainsi que ; troisièmement, les éléments constitutifs de la médiation entre relations sociales et structures, à la pliure entre interaction et structurel, à savoir les « modalités » représentées sur la figure 6. Ces modalités sont différentes des agrégats intermédiaires de la théorie de la compétence organisationnelle (connaissance, pratique, attitudes), mais les unes comme les autres annoncent le concept de répertoire d'action.

## **L'autopoïèse de Maturana et Varela (1972)**

Cette troisième veine théorique représente l'organisme vivant comme un système capable de s'autorégénérer de l'intérieur dans le but essentiel d'assurer sa pérennité, c'est-à-dire en ayant comme finalité essentielle de garder la stabilité de son organisation, malgré les perturbations de l'environnement externe. Dans cette théorie, les systèmes vivants disposent d'une autonomie autoreférentielle qui génère et régénère en continu leur propre portefeuille interne de normes pour interpréter l'externe, ses fluctuations, ses perturbations et ses transformations. L'organisation produit en continu ses composants et les renouvelle sans changer sa structure.

En ce sens, Humberto Maturana et Emilio Varela (1972) sont des précurseurs des idées d'auto-organisation que l'on retrouve chez Edgard Morin avec le désordre organisateur (l'externe désordonné poussant à l'ordre interne au nom de la survie de l'organisme) ou chez Jean-Louis Le Moigne (le « principe d'organisation par disponibilité à l'évènement » : l'évènement externe, perturbant, vient alimenter la capacité d'organisation interne pour en assurer la stabilité et la pérennité. L'organisation est donc autocentré sur son propre objectif de survie et, paradoxalement, pour cela reste disponible à l'externe, à l'écoute de son environnement, pour mieux rester telle qu'en elle-même, pour mieux s'autoréférencer). C'est l'organisation au service de l'organisation pour en préserver la structure.

Il en ressort que l'organisation est dans un processus continu, autoréférentiel et autonome de construction interne de normes, de catégories, de composants et de composantes : ces différents éléments constituent des répertoires pour interpréter les signaux externes, les stimuli, les évènements. Ce faisant, ces répertoires filtrent tout autant ces signaux externes. Ce sont ces éléments, sans cesse produits et adaptés, qui permettent à l'organisation de conserver sa structure.

## **Un cadre conceptuel synthétique pour modéliser les processus stratégiques**

Sur la base de ces trois veines théoriques et de leur compatibilité relative, nous pouvons faire émerger l'architecture d'une approche conceptuelle applicable aux processus stratégiques.

Nous allons donc assez librement opérer une rencontre féconde entre les trois perspectives théoriques mobilisées.

a) L'accès à l'information, l'action et l'interaction au sein et autour de l'organisation permettent à l'organisation des apprentissages qui construisent des **compétences organisationnelles** dans les trois dimensions des savoir, savoir-faire et savoir-être.

b) Les compétences de ces trois natures, connaissances, pratiques et comportements, s'agrègent et se combinent. Ce faisant, l'organisation produit des **répertoires**.

Ces répertoires sont des composants toujours renouvelés qui permettent à l'organisation de se préserver.

Parmi ces répertoires, il en est qui prennent la forme de **représentations stratégiques**. Celles-ci cristallisent des apprentissages résultant des actions, des interactions et des accès corollaires à des informations. Ces représentations alimentent et façonnent les **conversations stratégiques** internes, comme elles sont en retour refaçonnées par elles.

c) Ces répertoires rendent possible et enferment à la fois : ils habilitent et contraignent. C'est typiquement le cas des représentations stratégiques, mais c'est aussi le cas des traits culturels et comportementaux ou des processus routinés, ancrés très loin dans les profondeurs de l'organisation.

d) L'organisation est ainsi caractérisée par une capacité autodéfensive d'inertie, pour la prémunir contre les chocs et les emballements externes. La culture, les croyances, les routines sécurisent et permettent aux acteurs d'opérer dans leur **zone de confort**, supposée être garante de la pérennité collective. Il y a là une source d'**inertie endogène**.

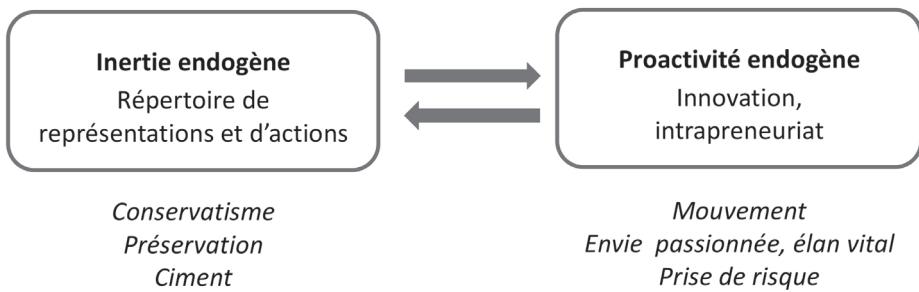
e) Dans le même temps, quand l'environnement passe en mode très chahuté, voire en mode rupture, d'autres acteurs de l'organisation sont capables de mobiliser des représentations stratégiques et leurs propres **capacités de prises d'initiatives** pour autoproduire des éléments nouveaux, des composants constitutifs d'une transformation à même de répondre aux exigences de l'externe, aux seules fins de sauver l'essentiel, à savoir l'organisation en lui donnant un futur. Il y a alors **proactivité endogène**.

En guise de théorie de l'organisation pour penser la façon dont un collectif élaboré, choisit et déploie une stratégie, en interaction interne et en interaction avec son environnement, c'est autour de cette modélisation avec ces deux pôles « inertie endogène » et « proactivité endogène » que l'ouvrage a été conçu.

## La structure de l'ouvrage

Ces deux dimensions, inertie endogène et proactivité endogène, opèrent en tension dialectique ; l'une participant d'une logique conservatrice destinée à préserver et opérant comme une sorte de ciment dans l'espoir de sauvegarder ; l'autre participe du mouvement, de l'élan vital à la Bergson, de l'envie passionnée et de la prise de risque attachée à la prise d'initiative destinée à régénérer. Il y a d'un côté les répertoires établis, à gauche du schéma, et de l'autre la fabrique de nouveaux répertoires, à droite.

**Figure 7.**  
*Inertie endogène et proactivité endogène*



Ces deux pôles vont structurer la suite de l'ouvrage en permettant de leur raccrocher les différents chapitres que les contributeurs à cet ouvrage édité ont préparés. Chacun a adopté un angle spécifique, un objet différent ou une étape particulière des processus stratégiques (Figure 8).

Une première partie est constituée des chapitres qui donnent à voir l'inertie endogène.

Philippe Véry détaille les enjeux des phases post-fusion, quand il y a eu passage à l'acte mais qu'il subsiste des répertoires distincts au sein de la nouvelle entité.

Hadrien Coutant montre comment les difficultés post fusion entre Snecma et Sagem pour créer Safran ont pu être résolues en jouant sur un répertoire partagé, celui de la culture d'ingénieurs.

Thomas Durand décrit comment un projet d'alliance pluri-partenaires pour créer une activité nouvelle à l'intersection entre la chimie et le numérique s'est heurté à un choc de répertoires différents.

Olivier Cachin montre comment les Majors de la musique n'ont pas su adapter leurs répertoires quand les technologies du numérique sont venues anéantir leur modèle d'affaires historique.

Alain Bauer montre à quel point, dans tous les pays, les services de renseignement ont du mal à opérer leur mue pour traiter d'antiterrorisme : les répertoires d'action sont trop irréconciliables.

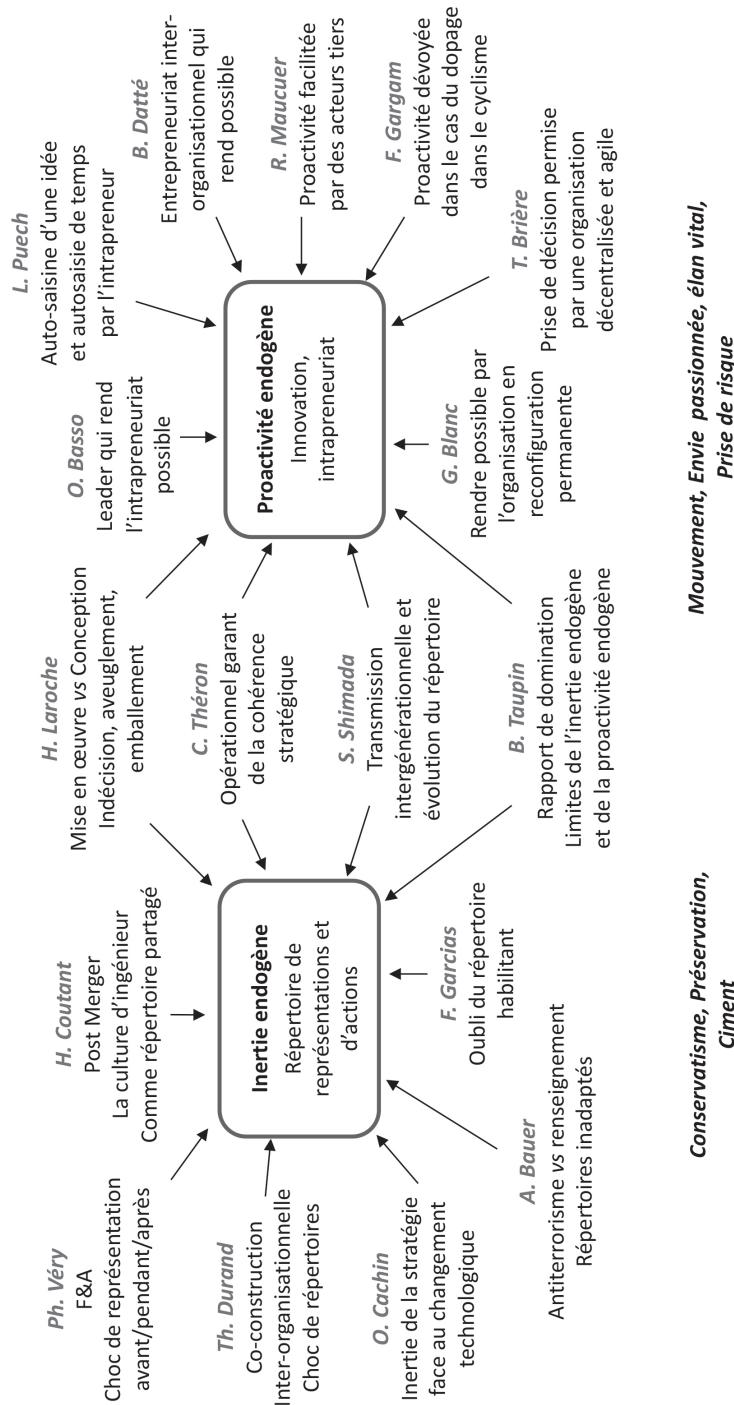
Frédéric Garcias traite de l'oubli organisationnel pour discuter des risques liés à la détérioration du répertoire et de la difficulté à appréhender ce phénomène.

La seconde partie est constituée des chapitres qui donnent à voir la proactivité endogène.

Georges Blanc montre comment la reconfiguration permanente de l'organisation peut contribuer à se doter d'une agilité qui permet l'exploration d'initiatives pour lancer des activités nouvelles.

Thibaud Brière donne à voir le cas du groupe Hervé très décentralisé qui a ainsi construit son agilité autour d'équipes de petite taille, ramassées et solidaires.

**Figure 8.**  
Articulation des chapitres de l'ouvrage



Olivier Basso explicite comment le dirigeant peut ouvrir des marges de manœuvre au sein de l'organisation pour y permettre et encourager des comportements intrapreneuriaux.

Lucie Puech donne à voir des intrapreneurs qui s'autosaisissent d'une idée, s'autogénèrent du temps et mobilisent des collègues pour construire une coalition afin d'explorer une piste d'activité nouvelle.

Brice Dattée décrit des intrapreneurs qui vont mobiliser des partenaires extérieurs pour s'en servir comme levier afin de convaincre leur propre management et faire prospérer leur projet.

Raphaël Maucuer décrit comment des ONGs, acteurs tiers, contribuent aux processus stratégiques d'une multinationale en la stimulant sur des enjeux sociétaux et en l'accompagnant.

Fabien Gargam analyse le cas du dopage dans le cyclisme professionnel pour montrer comment la proactivité endogène peut être dévoyée.

La troisième et dernière partie propose des mises en perspective.

Hervé Laroche décrit les syndromes des processus stratégiques : l'emballement (proactivité à tout crin), l'indécision (inertie paralysante) ou l'aveuglement (proactivité obstinée ou inertie selon les cas).

Christelle Théron montre comment des managers de proximité mettent en œuvre la stratégie à leur façon en alimentant le répertoire.

Sakura Shimada analyse comment la transmission intergénérationnelle peut contribuer non seulement à la stabilité du répertoire, mais aussi à son évolution.

Benjamin Taupin mobilise l'approche des *critical management studies* pour débusquer les ressorts de la domination dans les répertoires qui norment les comportements et dans la quête de la proactivité.

## Bibliographie

### *Théorie de l'Autopoïèse*

Maturana H. et Varela F. (1980), *Autopoiesis and Cognition*, Reidel.

Von Krogh G. et Vicari S. (1993), An autopoiesis approach to Experimental Learning, in Lorange P., Chakravarthy B., Roos J., Van de Ven A. (eds.), *Implementing Strategic Processes*, Blackwell Publishers, Oxford.

### *Théorie de la structuration*

Giddens A. (1987), *La constitution de la société : éléments d'une théorie de la structuration*, PUF, Paris.

### *Théorie de la compétence organisationnelle*

Durand T. (2000-2006-2016), L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, 160, 261-292.

Durand T. (2006), The making of a Metaphor: Developing a theoretical Framework, in J. Löwstedt and T. Sternberg (eds.), *Producing Management Knowledge*, Routledge, chapter 11.