



PILOTAGE STRATEGIQUE
DES ORGANISATIONS INNOVANTES

Gianluca Colombo
Département Stratégie SDA-Bocconi
et
Maître de conférences à l'Université de Pavie

Professeur visitant au Groupe ESC de Lyon

SDA-Bocconi
via Bocconi, 8
20136-I Milan
tél. 1939.58366811
fax. 1939.58366892

Recherche ciblée

PILOTAGE STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS INNOVANTES

Après une brève présentation des caractéristiques des organisations innovantes et des contextes environnementaux et internes qui leur offrent la possibilité d'émerger et de durer dans le temps, cet article se propose de répondre aux questions suivantes :

- Quels concepts de stratégie et de gestion stratégique peut-on retenir dans les organisations innovantes?
- De quel leadership le pilotage stratégique de ces organisations peut-il s'assortir?

Le cas d'une école de management est utilisé ci-dessous pour souligner les hypothèses formulées à ce propos.

Pour conclure, deux autres problématiques se posent :

- Quel type de formation peut aider les organisations à mettre en oeuvre des systèmes de pilotage fondés sur l'innovation et l'apprentissage?
- Quels axes de recherche peuvent se dégager de nos hypothèses sur les organisations innovantes?

1. L'organisation innovante dans son contexte

Le phénomène de l'innovation a été abordé dans les recherches portant sur l'organisation et la stratégie, et dans le domaine de l'économie d'entreprise¹. Cependant, en ce qui concerne la micro-économie, l'étude de l'innovation semble plutôt limitée aujourd'hui à quelques écoles. En revanche, la production de travaux sur les organisations innovantes ou apprenantes, ou encore sur les stratégies d'innovation ou le changement stratégique constitue une partie importante de la recherche en gestion stratégique et en sciences de l'organisation. L'objet de cet article n'est pas d'offrir une analyse synthétique et exhaustive de la littérature. Nous tenons, en fait, simplement à montrer les nombreuses facettes qui caractérisent la problématique et à souligner l'importance que revêt le phénomène de l'innovation bien plus pour la réflexion des chercheurs en stratégie et en organisation que pour la réflexion des économistes. Il se pourrait, en fait, qu'il soit difficile de représenter l'innovation en dehors de l'action stratégique et de l'organisation. L'innovation semble être intimement liée aux actions ciblées des sujets, qui sont perçues compte tenu également des actions ciblées des organisations.

Nous ne sommes pas ici à la recherche d'une définition complète de l'innovation dans le contexte des organisations et, donc, des organisations innovantes. Nous

¹ Voir la revue de la littérature présentée dans Colombo-Depperu, "Formation de la stratégie: quelle leçons tirer de l'expérience italienne", *Conférence AIMS*, Paris, 1995

souhaitons attirer l'attention sur quelques aspects critiques du pilotage stratégique des organisations.

Innovation et flexibilité des organisations

La flexibilité est souvent considérée telle une caractéristique a priori et fondamentale des organisations innovantes. En général, la flexibilité perçue et l'attitude de l'organisation et des sujets qui l'animent modifient leurs finalités et leurs actions stratégiques en même temps que les structures et les mécanismes de l'organisation. Selon ce raisonnement, pour être innovante l'organisation doit, à la fois, être flexible. La flexibilité s'avère dès lors une condition nécessaire, quoique rarement suffisante, de l'innovation. Il n'est malheureusement pas rare d'observer, dans le cadre de la gestion des entreprises, des efforts déployés en vue d'un accroissement de la flexibilité sans pour autant atteindre des niveaux d'innovation plus élevés ou sans introduire la moindre innovation ni dans les finalités ni dans l'action stratégique. Dans de tels cas, on adopte une conception souvent peu stratégique de la flexibilité en éliminant, par exemple, quelques niveaux hiérarchiques en vue d'un aplatissage des structures de l'organisation en espérant, qu'à cette forme de l'organisation ne correspondra pas une platitude des idées. On enregistre une tentative d'assouplissement des tâches - parfois on se prétend flexible après avoir adopté des temps de travail flexibles - non seulement pour mieux maîtriser les coûts, mais aussi pour permettre à l'organisation de faire face à la variabilité des actions que pourrait engendrer la variabilité des finalités ou des stratégies. On constate cependant, par la suite, que les actions stratégiques innovantes ne se dégagent pas automatiquement ou par enchantement des organisations flexibles.

Dans la première moitié de cette décennie, dans l'industrie tant des micro-ordinateurs que du transport aérien, un très grand nombre d'entreprises ont joué la carte de la flexibilité organisationnelle tous azimuts. Les structures ont été aplaties, les tâches ont été enrichies et diversifiées, le temps partiel et l'emploi de vacataires se sont développés. Ces actions ayant pour but d'accroître la flexibilité de l'organisation ont rarement abouti à de véritables innovations stratégiques. Lorsqu'elles ont été menées correctement, dans le meilleur des cas, elles ont favorisé la maîtrise des coûts qui, faute de couplage avec une innovation stratégique, a poussé ces industries vers une accélération de l'hypercompétition (D'Aveni, 1994). En autres termes, beaucoup d'entreprises dans ces secteurs n'ont pu augmenter ni la valeur créée à l'adresse de leurs clients, ni la part de valeur dont elles bénéficient à l'intérieur de leur réseau de création de valeur (Parolini-Carnevale, 1995).

En revanche, il est raisonnable de considérer que la flexibilité de l'organisation est le fruit de l'innovation puisqu'il s'avère assez souvent qu'une succession d'actions innovantes débouche sur une plus grande flexibilité de l'organisation où de telles actions se sont produites, voire sur un accroissement de la capacité d'adaptation au changement.

Nous avons observé des cas dans lesquels l'innovation a été possible, voire nécessaire, afin de préserver des caractéristiques dont l'organisation ne voulait ou ne pouvait pas se débarrasser. Ceci signifie qu'une certaine *rigidité* de l'organisation (au moins dans le sens de la volonté de préserver certains éléments des finalités ou de l'identité de l'organisation) pourrait bien se trouver à l'origine de l'innovation.

Au début des années 90, une Ecole de management a assisté à la réduction de son marché de la formation continue standard (formation interentreprises) ainsi que de la demande de cours de MBA. L'impact de cette évolution de l'environnement sur les ressources a été dramatique au point qu'il a compromis tant la capacité de lancer de nouveaux projets de recherche que la garantie des niveaux de rémunération des chercheurs et des professeurs. La direction de l'école s'est posé le problème de chercher un groupe de sponsors parmi les grandes entreprises privées et publiques du pays pour assurer une base de financement pour son activité (par exemple la recherche). Au contraire, au sein du directoire a prévalu la volonté de préserver l'autonomie de l'école vis-à-vis à la fois de la Faculté-mère que des sponsors potentiels. Ces attitudes rigides sur quelques valeurs de fond ont donné lieu au développement du "sur mesure" dans la formation continue et la recherche. Cette activité représente de nos jours plus de 50% du chiffre d'affaires de l'école.

Nous suggérons de considérer la flexibilité des organisations comme une entrée contingente (en mesure, dans certains cas, de faciliter l'innovation, dans d'autres de l'entraver) et, à la fois, comme un produit nécessaire du processus d'innovation.

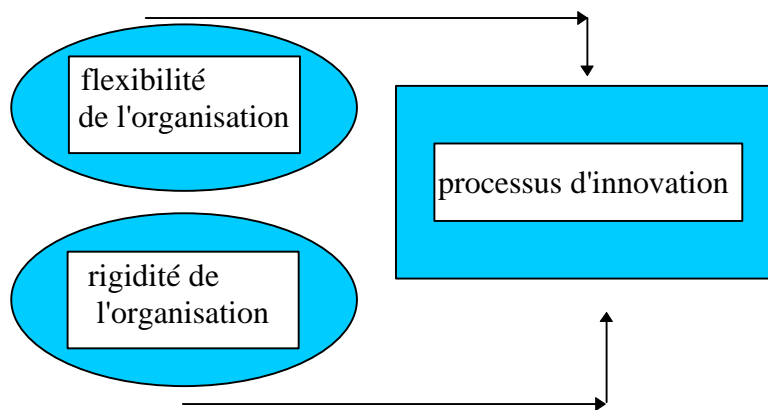


Figure 1 : Les relations qui unissent la flexibilité et la rigidité organisationnelles et l'innovation

Innovation et vision stratégique : la vision doit-elle être cohérente?

Flexibles et rigides à la fois à l'entrée, les organisations innovantes semblent être en mesure de se doter de visions stratégiques qui se traduisent ensuite dans la pratique. L'hypothèse formulée par Normann (1977) et analysée par nombre de chercheurs qui ont contribué de façon plus ou moins constante à l'école entrepreneuriale de la gestion stratégique², nous mène à proposer un lien très étroit, voire incontournable, entre la vision stratégique et l'innovation.

² Dans la communication présentée par Colombo et Depperu au cours de la Conférence de l'AIMS en 1995, l'école entrepreneuriale est mentionnée avec un certain nombre de références bibliographiques qui devraient permettre d'apprécier la portée de sa contribution à la compréhension de l'action stratégique des organisations.

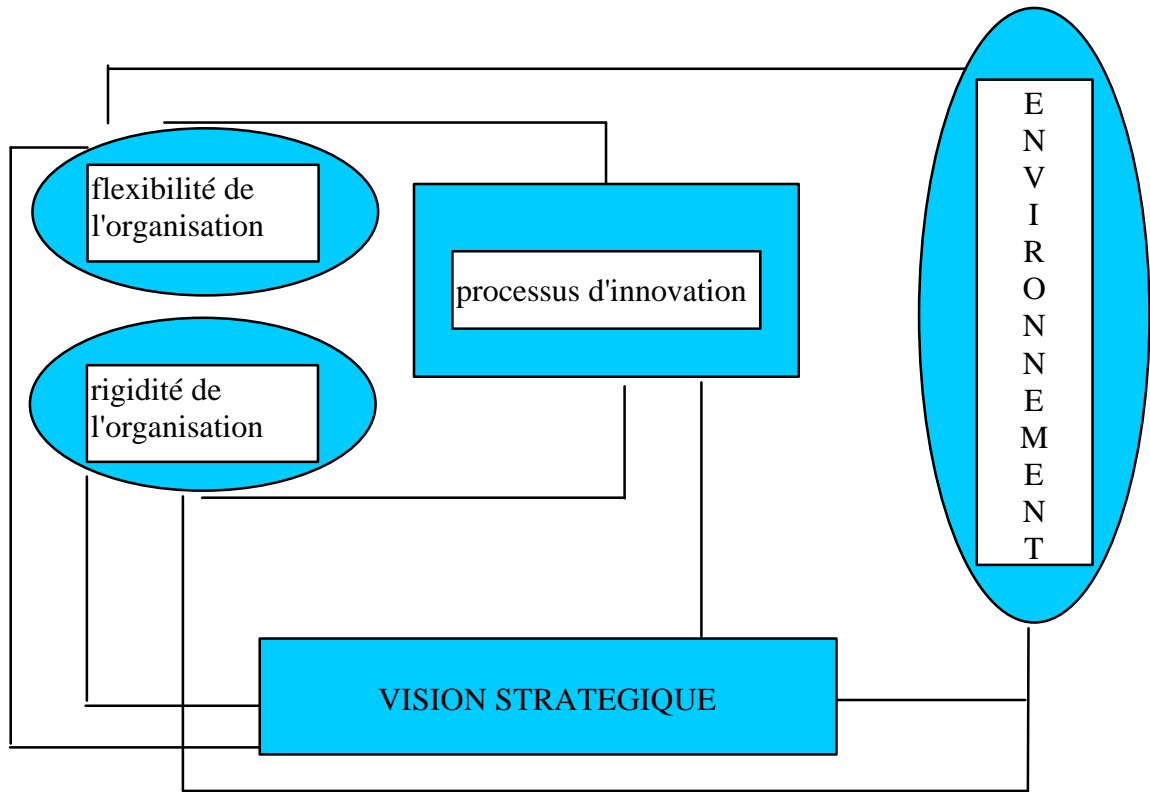


Figure 2 : La vision stratégique dans les processus d'innovation des organisations

Selon Normann (1977)³, la vision stratégique novatrice - qu'il définit de *business idea* - se caractérise par le degré de consonance vis-à-vis de l'organisation ou de l'environnement. On a souvent tenu compte, dans ce propos, de la cohérence et de la consonance de la vision comme s'il s'agissait de qualités très proches, voire interchangeables, ce qui a entraîné un glissement non négligeable vers la recherche de la cohérence dans la vision stratégique de même que dans les plans et les actions. Autrement dit, la qualité de la stratégie est évaluée compte tenu du paramètre de la cohérence qui, dans un certain nombre de cas, s'avère plus une contrainte qu'une qualité de l'innovation. Le choix du mot *consonance*, par Normann, ne relève pas du hasard. Si on s'en tient à la métaphore musicale, on pourrait imaginer une vision stratégique consonante ponctuée, toutefois, de certaines incohérences (telle une suite moderne jouée sur les dissonances) ou alors une vision consonante et cohérente (telle une symphonie baroque). Drucker (1986) a même affirmé que tout fait incohérent et inattendu peut être considéré à l'instar d'une source d'innovation entrepreneuriale. D'autre part, il faut reconnaître que la cohérence et l'incohérence ne peuvent être jugées

³ Voir R. Normann, *Management for Growth*, J. Wiley, 1977.

que par rapport à un référentiel cognitif (et parfois émotionnel) qui impose une réflexion sur le sujet à la fois individuel et collectif de la vision dont la cohérence se doit d'être jugée. Les organisations (et les acteurs qui l'animent) peuvent élaborer des visions cohérentes, par rapport à leur référentiel, qui s'avèrent toutefois totalement incohérentes aux yeux d'autres organisations (et de leurs acteurs) qui tiennent compte de référentiels différents. On devrait donc conclure qu'il est impossible de porter un jugement sur la cohérence d'une vision stratégique à moins que l'on ne parte du processus de finalisation de l'organisation à l'origine de la vision et de la base de ses référentiels cognitifs. Il faudrait alors pouvoir se placer dans l'optique de l'organisation, ce qui implique l'adoption, en même temps, de tous les points de vue des acteurs engagés dans la production de cette vision. Il en découle qu'il est impossible de représenter tous ces points de vue sans prendre part au jeu de l'organisation et, par voie de conséquence, à la construction même de la vision. Et encore, quoique participant et animé d'un esprit constructif, l'acteur-observateur peut produire des visions qui semblent soit consonantes, soit, en partie, incohérentes. Dans de tels cas, tout élément incontournable d'incohérence résiste à n'importe quel changement de référentiel. Le fait que l'on puisse avancer l'hypothèse d'un référentiel, encore inconnu, en mesure de récupérer la cohérence de notre vision, pourrait tranquilliser quelques esprits cartésiens, sans être pour autant d'une grande utilité. On observe, en effet, que le couplage consonance-incohérence partielle est en général un moteur formidable pour l'innovation.

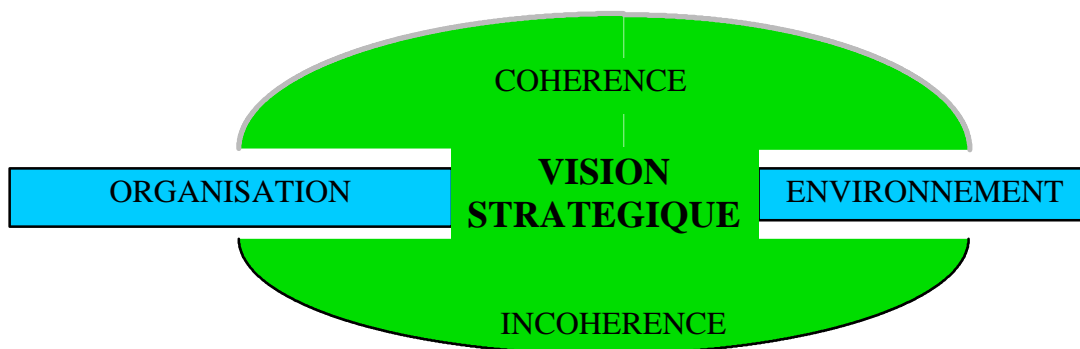


Figure 3: La vision stratégique novatrice est consonante, mais pas nécessairement et complètement cohérente.

Nous proposons donc de formuler les hypothèses suivantes:

- les organisations innovantes sont capables de produire des visions stratégiques consonantes qui leur permettent de s'épanouir dans les relations avec leur environnement et, en même temps, de construire l'action organisationnelle;
- la vision s'avère consonante lorsqu'elle permet le couplage de l'organisation et de son environnement. Par conséquent, l'organisation peut jouer avec son environnement et, en même temps, permettre aux différents acteurs de l'action organisationnelle de jouer entre eux. Cependant, cette "musique" n'est pas nécessairement harmonique (la vision peut ou doit contenir un certain degré d'incohérence);

- une vision totalement cohérente peut être représentée telle un système dans lequel chaque élément est complètement déterminé par les autres éléments (chaque élément, donc, ne peut se trouver qu'à la place qu'on lui donne dans cette représentation). Une telle cohérence pourrait limiter l'innovation (ce qui correspond aux hypothèses de Stacey, 1995);
- la perception de la consonance, aussi bien que celle de la cohérence, ne peuvent être expérimentées qu'à partir de la participation à l'action organisationnelle. De telles perceptions reposent toujours, en fait, sur le référentiel cognitif de l'organisation et donc sur l'interaction des référentiels des acteurs qui sont à son origine.

Les contextes de l'innovation

Des typologies environnementales et organisationnelles à même de faciliter l'innovation ont été proposées dans la littérature de gestion (Colombo-Depperu, 1995). Deux courants de pensée font ainsi surface : l'un plutôt axé sur les pressions (voire les contraintes) de l'environnement, l'autre qui accorde la priorité à la richesse des ressources de l'organisation. Le débat entre ces deux réflexions, quoique très intéressant, révèle une certaine prédominance des éléments idéologiques, au sens de Morin (1991). Au lieu d'approfondir l'analyse des contributions sur ce sujet, nous préférons retenir les hypothèses qui semblent pertinentes par rapport au pilotage stratégique des organisations qui souhaitent être innovantes.

Nous partageons la thèse selon laquelle la pression exercée par l'environnement a un impact positif sur les actions innovantes des organisations. Il est dès lors important de pouvoir appréhender le jeu des forces dans le système concurrentiel (Porter 1980) en même temps que celui des forces qui agissent dans le système des interlocuteurs sociaux de l'organisation (Ansoff, 1984; Coda, 1984). Les interactions entre ces deux systèmes provoquent une augmentation ou une diminution de la pression exercée sur l'organisation. Un troisième système de forces devrait être pris en considération : le contexte institutionnel qui couvre les structures et les mécanismes en mesure d'assurer, à l'organisation, la contribution et le consensus des acteurs perçus en tant que critiques. Ce dernier système, qui représente l'une des interfaces entre l'environnement et l'organisation, engendre, en outre, les formes de gouvernement de cette dernière (Airoldi, 1994, Colombo et Montemerlo, 1994) et se charge, partant, de la distribution du pouvoir, voire des jeux organisationnels et des pressions qui s'exercent à l'intérieur de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Le contexte institutionnel présente souvent des connotations spécifiques en fonction des pays, ce qui permet de comprendre le degré variable d'innovation observé dans les organisations dont le centre de gravité est situé dans un pays plutôt que dans un autre (Porter, 1990).

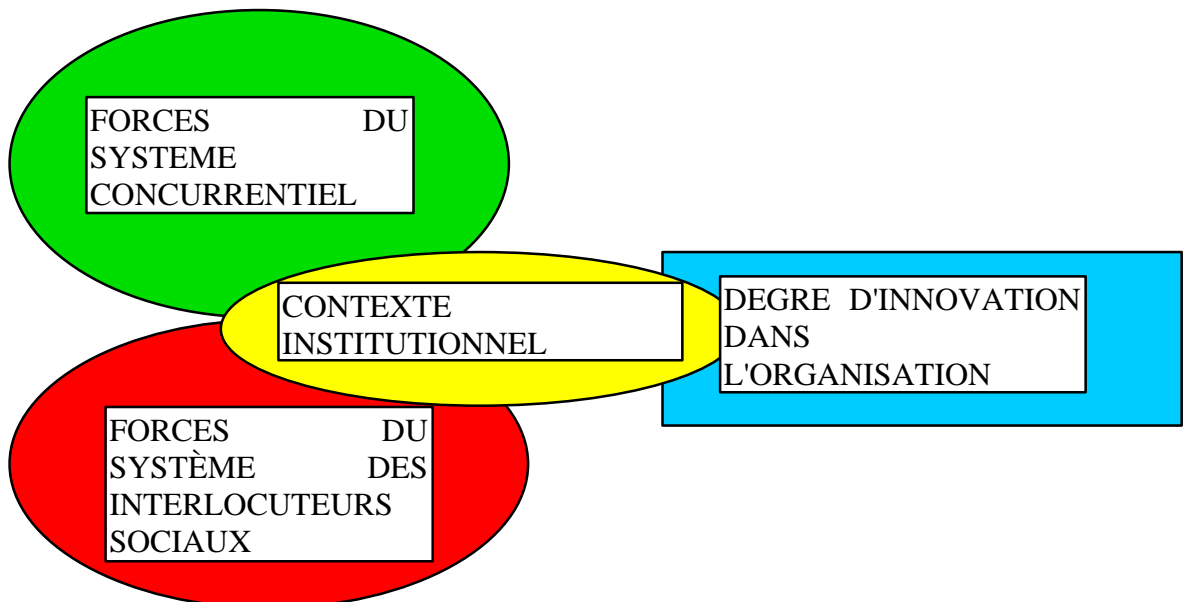


Figure 4: *L'impact de la pression de l'environnement sur l'innovation au sein des organisations*

Le niveau de pression exercé sur l'organisation, qui la pousse à déployer des actions novatrices, est fonction de la richesse du réseau d'interconnexions entre les systèmes d'environnement avec lesquels l'organisation est couplée. Cette richesse s'accompagne, en outre, du manque de linéarité des connexions (Stacey 1995). Cette considération amène Stacey à proposer une représentation des processus de changement stratégique (et, donc, d'innovation) à l'aide de la théorie du chaos. Bien que nous partageons le point de départ de Stacey, nous nous permettons de situer cette théorie au nombre des formes de déterminisme et considérons, pour cette raison, qu'elle ne puisse décrire les phénomènes d'innovations. Nous avançons l'hypothèse selon laquelle la richesse des réseaux de relations non linéaires soumet l'organisation à un apprentissage par rétroactions positives (Normann 1977) et, donc, morphogéniques, dont tiennent compte les théories évolutives de l'entreprise. Au coeur même de la représentation des actions novatrices, voire entrepreneuriales, figurerait, donc, un degré de liberté (et de risque) inhérent au choix et à l'exploitation des réseaux et des relations par l'organisation.

Bien que les pressions concurrentielles, sociales et institutionnelles constituent une partie importante du potentiel d'innovation des organisations, nous sommes d'avis que la richesse des réseaux de relations non linéaires impose que l'on tienne compte d'autres éléments du contexte des organisations innovantes et, en particulier, des perceptions des acteurs ainsi que du référentiel cognitif de l'organisation qui se manifeste dans le couplage avec les environnements. La quantité et la qualité des réseaux devant être pris en considération produisent en effet une perception de complexité de sens, de computation et d'information (Martinet 1993) qui empêche toute réduction possible des optiques selon lesquelles l'organisation peut être observée alors qu'elle agit dans ses environnements. D'où la nécessité d'une interaction entre ces différentes optiques ou l'avantage (pour l'action novatrice) d'une démarche constructive (il n'y a pas de représentation sans action, de même qu'il n'est de diagnostic stratégique, selon la démarche de Mintzberg (1987), sans action stratégique). On ne perçoit que le couplage organisation-environnements que l'on imagine alors même qu'on l'élabore.

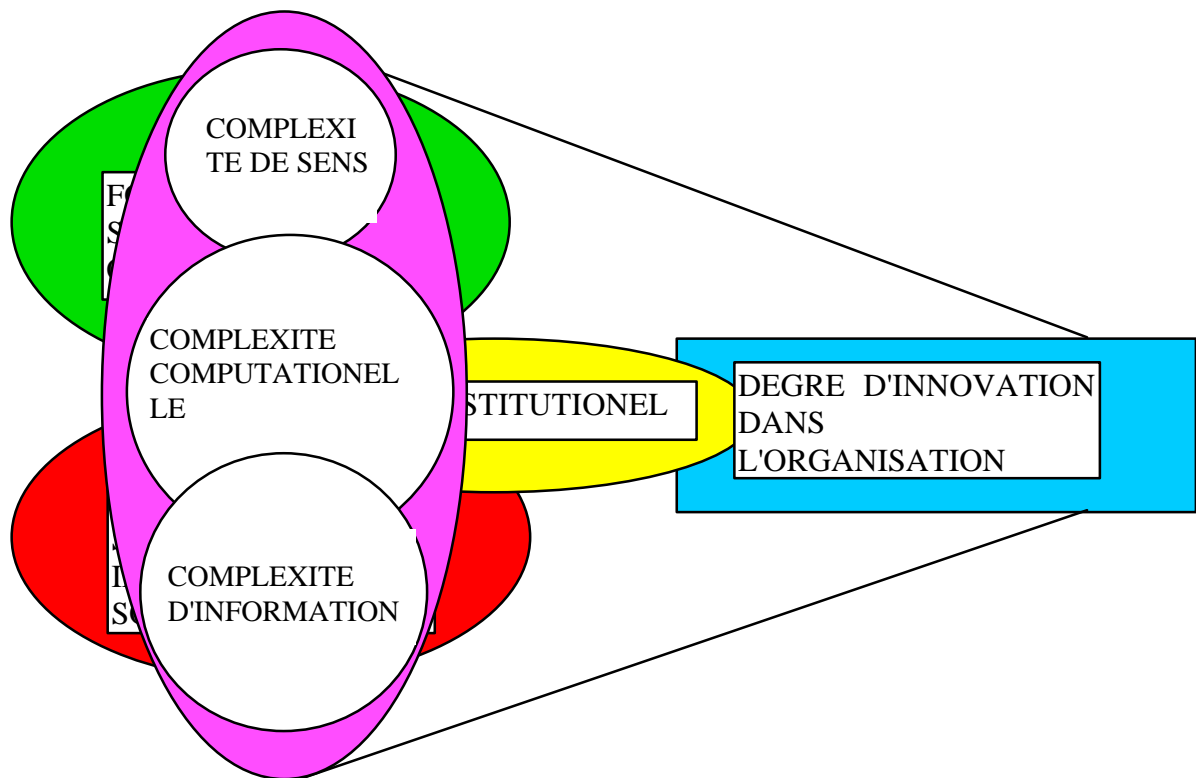


Figure 5: *L'innovation dans la complexité du couplage organisation-environnements*

Si l'innovation découle du couplage entre l'environnement et l'organisation et de la façon dont cette dernière imagine son action dans le couplage, le contexte organisationnel est tout aussi critique que le contexte environnemental en vue d'une compréhension non banale des organisations innovantes et d'une orientation de leur pilotage stratégique. A ce propos, nous proposons de retenir les variables employées pour la représentation du contexte environnemental et d'attirer l'attention sur les éléments suivants :

- les pressions concurrentielles qui s'exercent dans les organisations et qui sont fonction aussi bien des structures et des dynamiques de pouvoir, que des structures et des mécanismes organisationnels (carrières, rémunérations, évaluation, etc.);
- les composants du contexte institutionnel interne, voire les structures et les mécanismes de gouvernement de l'organisation;
- la richesse des réseaux de relations non linéaires entre les acteurs de l'organisation avec la complexité de sens, de computation et d'information qu'ils produisent et, en même temps, le degré de liberté qu'ils offrent.

Ces éléments devraient être représentés compte tenu de leurs interactions, qui débouchent sur la figure 6.

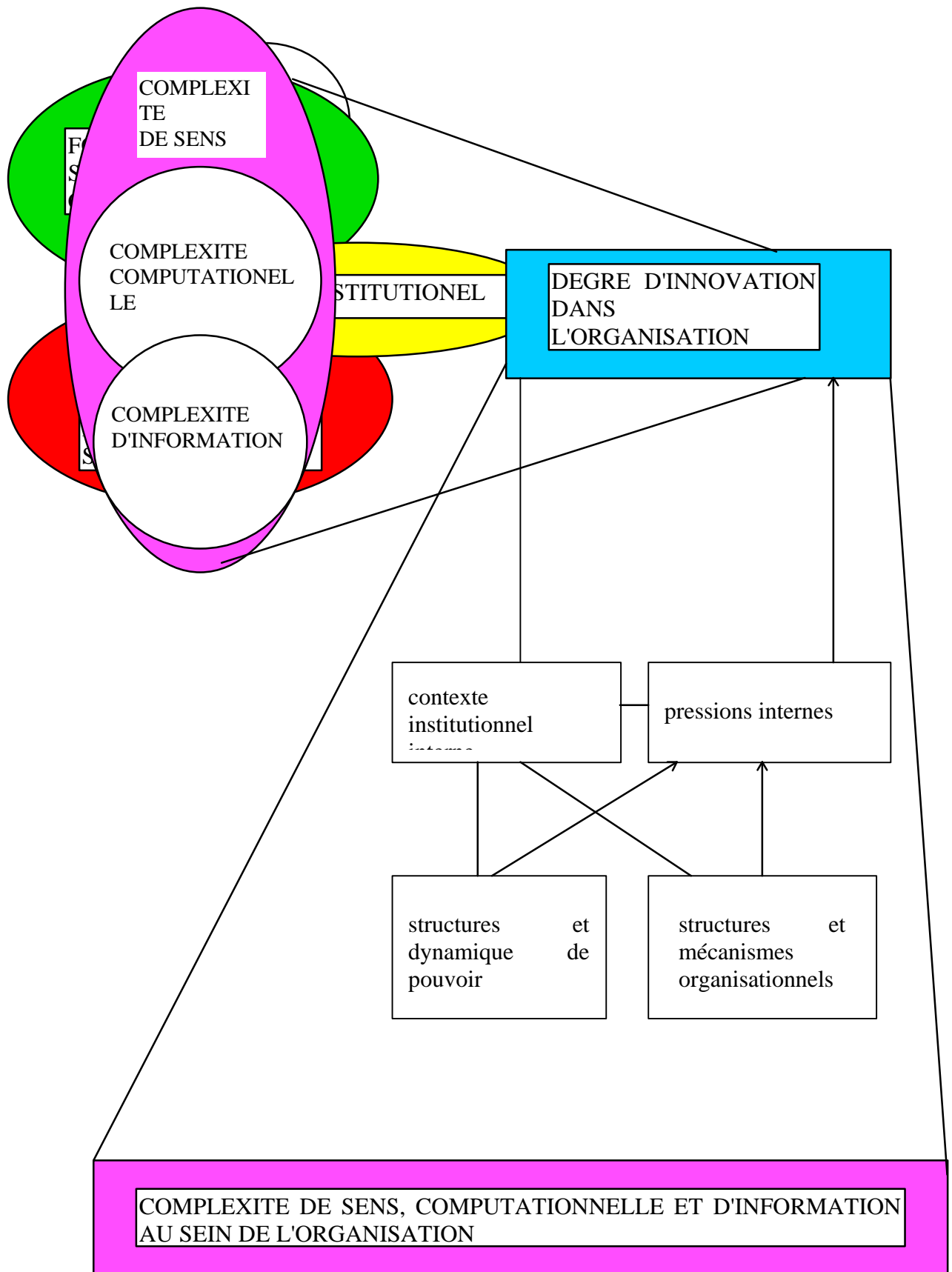


Figure 6: *Le couplage des contextes environnementaux et organisationnels dans les organisations innovantes*

L'Ecole de management représente un exemple d'organisation où la complexité des jeu organisationnels et du système de pouvoir constituent un moteur de l'innovation, considérée par les participants de cette organisation le resultat d'un esprit entrepreneurial diffusé et partagé.

2. **Quels concepts de stratégie et de gestion stratégique peut-on retenir dans les organisations innovantes?**

Nous avons avancé l'hypothèse selon laquelle tous les contextes de complexité de sens, de computation et d'information évoquent la stratégie, alors qu'il n'y aurait pas de stratégie en dehors de cette complexité (Martinet 1993). Abell (1993) a fait une distinction et a séparé la stratégie dans l'immédiat de la stratégie pour l'avenir, cette dernière étant plus proche de la vision stratégique. On peut considérer que la perception de complexité se révèle en même temps dans les deux pôles de cette dualité. Il est difficile d'apprécier, en général, le niveau de complexité relative de ces pôles car, bien souvent, la gestion stratégique du présent semble aussi complexe aux yeux des organisations, voire plus que leurs visions stratégiques. C'est d'ailleurs la complexité de la gestion stratégique courante qui déclenche parfois les réflexions sur l'avenir et la construction d'une vision stratégique. De plus, comment peut-on établir, en général, laquelle de ces deux stratégies (selon Abell) témoigne du besoin le plus important d'innovation? A partir du moment où les modèles de l'organisation et de ses acteurs peuvent, dans leur ensemble, représenter les réseaux de relations qui engendrent l'organisation en la couplant avec ses environnements, on devrait se contenter de conclure qu'il y a un besoin d'innovation et, donc, de gestion stratégique. Il s'agit de modèles que les acteurs ne peuvent concevoir qu'à condition qu'ils parviennent à s'observer durant leurs actions (y compris la modélisation) (Vico, 1730-44; Valeri, 1957; Le Moigne 1995). C'est dans cette optique que doit être interprétée la démarche constructive de la modélisation. Les mêmes éléments, qui mènent à la découverte du besoin d'innovation, représentent également le potentiel d'innovation et les leviers de l'action novatrice. Les pressions et les degrés de liberté offerts par les contextes d'environnement et organisationnels devraient déboucher sur la construction de modèles acceptant la complexité, tout en permettant aux acteurs et à l'organisation de découvrir non seulement le besoin d'innovation mais aussi le potentiel d'innovation qu'impliquent ces contextes. L'exercice de la construction de modèles adéquats permet à l'organisation de développer les capacités dont l'action novatrice a besoin.

Nous retenons donc l'hypothèse selon laquelle des liens étroits unirait la modélisation constructive du couplage environnements-organisation et le pilotage stratégique des organisations innovantes.

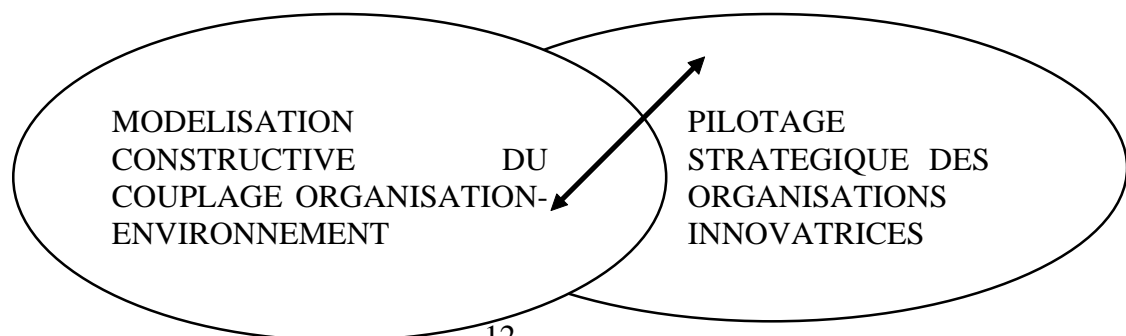


Figure 7: *La modélisation constructive du couplage environnements-organisation et (est) le pilotage stratégique des organisations innovantes*

La métaphore de l'hologramme est souvent employée pour représenter la démarche constructive de la modélisation et du pilotage stratégique des organisations.⁴ L'aspect le plus important de cette métaphore consiste à attirer l'attention sur le passage des systèmes cognitifs des personnes (à savoir des points de vue des personnes) au système cognitif de l'organisation (à savoir du point de vue de l'organisation) dont ces personnes font partie. La façon dont l'organisation confère une signification à son couplage avec ses environnements repose directement sur les modalités d'interaction entre les significations autoréférentielles construites par ses propres acteurs, de même que sur les élaborations des acteurs extérieurs connectés à l'organisation par le biais des réseaux de relations. Sur la base de cette hypothèse, il s'impose de conclure que les points de vue des acteurs ne sont pas réductibles à l'unité, qui est la base de l'action organisationnelle.

L'interaction parmi les sujets, en tant que systèmes cognitifs autoréférentiels, passe par les processus de communication qui permettent aux sujets de renforcer leur propres modalités de signification et, en même temps, de construire, compte tenu des connexions, le système social (l'organisation dans le cas qui nous intéresse). Le modèle holographique ainsi que le pilotage holographique sont donc *créés* par l'action communicative des acteurs de l'organisation. En outre, sur la base de ces points de vue, tant le modèle que le pilotage et les acteurs peuvent être observés dans le cadre de leurs actions de modélisation et de pilotage. C'est là la signification de la métaphore de l'hologramme, qui est une image dans laquelle chaque point contient les informations inhérentes à la totalité de l'image en question.

L'action communicative évite aux acteurs de se dégrader dans l'anarchie épistémologique, sans avoir besoin d'un point de vue fort (à savoir, central). On peut donc parler d'une vision faibliste et multiprocessus de la stratégie.

On pourrait se poser la question de savoir si les acteurs, conscients de l'autoréférentialité de leur propres modèles, ne tomberont pas dans une sorte d'*autisme*. Il faut avouer que la prise de conscience de l'autoréférentialité d'un point de vue personnel, représente un moment fort dans l'apprentissage individuel, alors que la perspective de l'autisme déboucherait sur l'impossibilité d'accumuler des connaissances et bloquerait l'action innovatrice. Pour éviter cet autisme, il faut progresser et commencer à assumer la responsabilité éthique qui consiste à proposer un modèle personnel (voire la façon d'attribuer une signification aux réseaux environnementaux de relations et d'organisation et de les construire) tout en sachant qu'il s'agit d'une autoréférentialité totale. Sur de telles bases, il faut accepter l'interaction avec d'autres

⁴ Voir K. Pribam, "Contributi sulla complessità: le scienze neurologiche e le scelte del comportamento", in G. Bocchi e M. Ceruti (éditeurs), *La sfida della complessità*, IIIa edizione, Feltrinelli, 1987 (Ia ed. 1985).

acteurs de l'organisation et de ses environnements, quoique cela puisse entraîner un certain degré de douleur (anxiété).

Les problèmes stratégiques seront donc définis (construits) et les solutions inventées à partir de l'interaction des points de vue locaux et irréductibles des acteurs. Tous ceux qui participent au projet constructif de l'organisation sont conscients des limites de leur contribution sur le plan des valeurs universelles, bien qu'ils n'échappent pas à l'expérience collective du projet. Cette caractéristique est une expression efficace du niveau de maturité du pilotage stratégique et semble particulièrement adaptée aux organisations innovantes.

La nature axée sur l'interaction de cette modalité de représentation du pilotage stratégique exerce une influence considérable sur la conception du système de pouvoir qui est représenté par la construction de comportements stratégiques plutôt que par un principe d'autorité. En effet, l'organisation a continuellement besoin de reproduire sa propre identité car, lors de chaque transition du système ou de chaque passage de l'hologramme, une nouvelle programmation du système de décisions s'impose à partir, toujours, de l'interaction des points de vue locaux et irréductibles. Toute généralisation est bannie à l'exception de la participation à la construction sociale du projet. En bref, le système de pouvoir est basé sur la catégorie de l'influence et, donc, sur un concept post-moderne et faible, plutôt que sur la catégorie forte et moderne d'autorité. Cela n'élimine pas la dialectique des points de vue et des acteurs qui, au contraire, représente la matière première du consensus, étant donné que les composants de l'organisation ont accepté d'un commun accord la règle de l'interaction communicative. On pourrait même conclure qu'un certain degré de dialectique (voire de conflit) devrait être introduit dans l'organisation lorsque sa présence n'est pas spontanée. Cela est d'autant plus vrai, en particulier, lorsque le couplage environnements-organisation ne fournit pas un niveau adéquat de pression et de dynamisme (voire de liberté stratégique - Normann, 1977).

Dans l'école de management que nous avons utilisée en guise d'exemple, le niveau de pression de l'environnement étant plutôt faible à cause de la position de leadership de marché détenue par l'école, l'équilibre du système de pouvoir qui s'appuie sur une structure matricielle complexe aussi bien que sur des mécanismes organisationnels parfois ambigus, peut être considéré, à juste titre, tel l'un des moteurs de l'innovation. Les différentes unités de l'organisation (départements, divisions produits, centres de recherche) sont toujours en compétition entre elles. Il en découle un contexte de conflit potentiel que les acteurs sont en mesure de piloter grâce à une culture partagée qui permet aux acteurs de dialoguer. La compétition à l'intérieur de l'école se traduit donc par un niveau d'innovation assez élevé, tandis que le conflit potentiel est plus ou moins géré à travers le dialogue et la communication parmi les acteurs individuels et collectifs. Il faut aussi considérer que les différentes unités de l'organisation sont caractérisées par des cultures et, donc par schémas cognitifs, assez variés, ce qui produit, à travers le dialogue, parfois aussi compétitif, un enrichissement de l'action cognitive à niveau de l'ensemble de l'organisation.

Cette vision post-moderne du système de pouvoir semblerait peu efficace dans les contextes où la vitesse d'action est essentielle, à savoir, par exemple, dans la gestion des crises. On pourrait donc conclure que le pilotage stratégique constructif représente une nouvelle vague dans les théories de gestion qui ne pourrait pas résister à une période de crise lorsque, par exemple l'accent mis sur la réduction des coûts et sur l'efficacité de l'action organisationnelle rétablit les modèles simplistes et réductifs.

Nous avançons au contraire l'hypothèse selon laquelle la modélisation et le pilotage constructifs représentent une modalité de travail efficace qui permet à l'organisation innovante, d'une part, de se mettre à l'abri des crises (ou d'en réduire l'impact négatif) et, de l'autre, de ne pas gaspiller ses ressources durant les crises. Il faut tout d'abord considérer que cette organisation a l'habitude de se mettre en discussion, parce que sa façon de modéliser et de construire son couplage avec l'environnement se base sur l'interaction de plusieurs points de vue qui ne cessent de dialoguer entre eux⁵. Il semblerait qu'elle se livre à une autocritique constante étant donné qu'elle n'a pas perdu de vue l'origine du processus de sa construction de sens. C'est dans cette habitude de l'autocritique que réside la force qui lui permet de surmonter les crises non pas parce qu'elle évite de la sorte toutes les crises éventuelles, mais parce que la démarche autocritique lui permet avant tout de percevoir à l'avance les signes qui révèlent l'apparition d'une crise et, deuxièmement, de survivre avec la crise. Dans le pilotage des organisations innovantes, la perception anticipée des signes de crise (voire des éléments incohérents de la modélisation retenue) joue un rôle critique et se base sur un grand nombre de capteurs (tous les acteurs pourraient jouer le rôle de capteur) activés pour découvrir les signes d'une crise et pour mettre en discussion les modalités temporairement établies d'interaction entre les acteurs et de modélisation du couplage de l'organisation avec ses environnements. Pour conclure, le pilotage stratégique des organisations innovantes, dans des contextes de crise également, se base sur la recherche et sur la construction de solutions qui font entrer en ligne de compte l'ensemble des ressources dont dispose l'organisation à travers l'interaction des points de vue locaux dans un projet d'innovation. Il s'agit donc d'une gestion qui mobilise les ressources, en les valorisant, et qui produit un apprentissage à partir de la crise, en créant les conditions d'une vie meilleure face au stress de la crise et de l'innovation.

Au début des années 90, l'école de management a connu une période de crise due à la conjoncture défavorable qui a caractérisé les principaux marchés européens. Le niveau de conflit intérieur s'est énormément accru. Les différentes unités qui composent l'organisation ont utilisé leur liberté stratégique pour modifier leur offre. Les cours ont été établis sur une base modulaire et en partie personnalisés tandis que les programmes sur mesure sont devenus de plus en plus importants. Le dialogue, conflictuel, dans une certaine mesure, entre les départements et les divisions, a également permis de transférer l'apprentissage des petits groupes à l'ensemble de l'organisation.

Il est bon de souligner quelques éléments qui jouent un rôle critique, mais parfois ambigu, dans le pilotage des organisations innovantes. Il s'agit des variables internes du contexte institutionnel, de la culture de l'organisation, du dialogue (ou des conflits) et des systèmes de planification.

Comme nous l'avons dit, la structure et les mécanismes institutionnels, à savoir le contexte institutionnel interne d'une organisation, déterminent l'agrégation des acteurs-clés, le niveau de leur cohésion et, dès lors, les ressources et les contributions

⁵ On pourrait dire que dans l'entreprise-hologramme il y a une opposition, normalement latente, mais toujours active, du moins en potence, à travers l'interaction dialectique des points de vue; cette opposition serait typique dans les entreprises gérées consensuellement sur la base du pluralisme des points de vue. Voir à ce propos "La dinamica consenso-opposizione nel modello italiano di management", in AA.VV., *Modello italiano di management*, Divisione Ricerche SDA, Rapporto di ricerca, 1992.

critiques pour le pilotage stratégique. Ce contexte, qui affecte le système de pouvoir dans l'organisation, représente un facteur de rigidité pour le changement stratégique (voire pour l'innovation). Dans plusieurs cas nous avons constaté que seul un certain degré de flexibilité institutionnelle permet d'assurer une gestion non traumatique de l'innovation. Il est par conséquent assez probable que les organisations qui présentent un contexte institutionnel ouvert soient plus ouvertes aux stratégies d'innovation continue (systématique).

Un projet de recherche sur les entreprises familiales italiennes a démontré que la rigidité institutionnelle est à la base tant des difficultés inhérentes à la définition du problème stratégique en guise de problème d'innovation, que de la mise en oeuvre du changement stratégique.⁶ En revanche, le cas de l'école de management que nous avons utilisé en tant qu'exemple dans cet article, se caractérise par un contexte institutionnel assez ouvert qui débouche sur un système de pouvoir très peu figé, vu que les relations de pouvoir ont tendance à se développer de concert avec l'évolution des ressources et des contributions critiques.

Le partage d'un système de valeurs et d'une culture de la part des acteurs de l'organisation représente une base commune qui permet au dialogue de s'instaurer, même s'il s'agit d'un dialogue conflictuel. Parfois, il suffit le partage d'une base de culture commune, quoique la culture de l'organisation soit le produit de l'interaction de sous-cultures différentes. Cet ingrédient s'avère nécessaire pour le pilotage stratégique. Le rôle de la culture est toutefois assez ambigu, puisqu'une culture trop faible entrave souvent l'action communicative (voire organisationnelle), alors qu'une culture trop forte est parfois à l'origine de perceptions biaisées par rapport aux besoins d'innovation. Dans ce dernier cas, les acteurs ne sont pas en mesure de jouer leur rôle de capteurs des incohérences dans le couplage environnements-organisation, ce qui limite le potentiel d'innovation de l'organisation. L'idéal pour le pilotage stratégique des organisations innovantes serait une culture forte et, en même temps ouverte, voire tolérante aux sous-cultures présentes dans l'organisation.

Nous avons avancé l'hypothèse selon laquelle le dialogue entre les acteurs de l'organisation est à la base des stratégies innovantes, même lorsqu'il se caractérise par un certain degré de conflit, tant effectif que potentiel. Cela vient du fait que seul le dialogue (voire dans certain cas la dialectique) peut provoquer une interaction entre les points de vue différents qui permettent de représenter et de modéliser le couplage, toujours complexe, entre l'organisation et ses environnements. Cette modélisation permet non seulement de découvrir, ou plutôt de construire, un certain potentiel d'innovation, mais elle facilite également la mobilisation des ressources nécessaires pour exploiter ce potentiel. Il faut toutefois souligner le caractère profondément ambigu du dialogue qui peut également déclencher la paralysie de l'action organisationnelle et le blocage, surtout, de l'innovation. Bien que l'on puisse considérer qu'un dialogue, même en situation de conflit potentiel, assorti d'une culture forte et ouverte pourrait favoriser l'interaction entre les acteurs sans produire d'entraves, on ne peut, quoi qu'il en soit, avancer d'hypothèses générales à cause de la nature qui tient au processus du dialogue. Seul l'acteur, en observant ses actions communicatives, est dès lors en mesure de juger du caractère plutôt figé ou plutôt mouvant du dialogue avec les autres

⁶voir Colombo-Montemerlo, 1995c

acteurs de l'organisation. Et encore, l'impact des actions communicatives sur le pilotage de l'innovation ne peut être bien compris si on ne l'assortit pas au style de leadership qui oriente les modalités de dialogue des acteurs.

Pour ce qui est de la relation entre le système de planification et le pilotage stratégique, nous partageons en général les critiques et les recommandations avancées par Mintzberg (1994). A son sens, la plupart de ces systèmes représentent plutôt un obstacle qu'un facteur d'innovation stratégique. Il faut quand même souligner que (en tant que mécanisme organisationnel) la planification représente toujours un terrain et un contexte de dialogue entre les acteurs. On pourrait (voire on devrait) la concevoir en tant qu'outil d'aide à la modélisation socialisée du couplage environnements-organisation. A partir d'une telle conception, des systèmes de planification peuvent être tracés qui facilitent le rôle de capteur des besoins et des potentiels d'innovation de la part des acteurs de l'organisation. Le schéma offert par Mintzberg, en guise de conclusion de son ouvrage, nous semble éclairer l'importance des fonctions remplies (du moins en termes potentiels) par les systèmes de planification. Parmi ces fonctions, nous soulignons le rôle de découverte et de codage des stratégies nouvelles, en bâtissant le réseau des acteurs-capteurs. Dans une telle acception, la planification cesse d'être le lieu de sélection des points de vue en fonction d'une optique centrale (visionnaire ou pas) et se transforme en un mécanisme fondamental de la construction du projet ou de la vision collective. Elle peut dès lors, à vrai dire, représenter un modèle de pilotage multi-acteurs.

INSERER LE SCHEMA ANNEXÉ (d'après Mintzberg, 1994)

Il faut considérer, qui plus est, que l'impact de la planification sur le pilotage est largement influencé par le caractère plutôt ouvert ou plutôt fermé du système du pouvoir et par la nature du leadership couplé à ce système.

3. De quel leadership le pilotage stratégique des organisations innovantes peut-il s'assortir?

Un projet de recherche sur le comportement stratégique des entreprises italiennes a permis d'identifier des types caractérisés par un couplage différent des outils analytiques de planification avec l'approche visionnaire, et cela en fonction du style de leadership affectant le système de pouvoir.⁷ Nous reprenons ces types de base compte tenu d'une synthèse.

a) **L'approche visionnaire pure.** Un leader qui détient la vision stratégique est en mesure, grâce au pouvoir d'influence qu'il exerce, de mobiliser les ressources de l'organisation pour que les décisions soient prises en vue d'une mise en oeuvre de cette vision. L'utilisation des outils analytiques de planification est souvent négligée. L'existence d'une vision assortie de la capacité du leader à orienter efficacement l'action de l'organisation suffit et permet à l'entreprise de croître. A cette classe appartiennent de nombreuses entreprises italiennes du secteur de la mode ou de métiers basés sur le style

⁷ V. Colombo et Depperu, 1995. et aussi Calori 1989 pour une classification différente qui adresse la même problématique.

dans lesquels, pour pouvoir survivre, il s'impose d'innover constamment. Ces entreprises reposent, en général, sur un leader visionnaire et sur une organisation flexible.

b) Différentes visions interagissent au sein de l'organisation mais, à cause d'une certaine diffusion du pouvoir, aucune d'entre elles ne parvient à l'emporter sur les autres. Bien que chaque vision émane d'une approche visionnaire et synthétique, les outils analytiques de planification peuvent s'avérer utiles pour discuter, communiquer des visions différentes et obtenir le consensus sur une vision commune. Dans cette situation également, l'approche rationnelle est l'instrument qui permet de surmonter les obstacles qui pourraient entraver sérieusement, au sein d'une organisation, l'obtention d'un consensus sur une stratégie. Les instruments analytiques peuvent, entre autres, être suggérés et introduits par des consultants. Cette situation est typique des périodes qui séparent deux visions fortes et couronnées de succès. Lorsque le stratège n'a pas de vision à proposer, alors qu'il est généralement habitué à le faire, il peut se sentir frustré et être préoccupé quant à l'avenir de l'organisation. L'utilisation de la planification peut l'aider lors du pilotage stratégique durant les intervalles. Il y a aussi des organisations qui savent se gérer de façon systématique sans vision stratégique forte et qui ont donc une pratique de pilotage à partir des visions des différents acteurs. Dans cette situation la notion d'intervalle entre les visions fortes perd sa valeur.

C'est le cas de l'école de management proposé dans cet article. Après une longue période caractérisée par le leadership du fondateur qui faisait souvent prévaloir son point de vue, l'école a expérimenté un pilotage fondé sur le jeu organisationnel des différents acteurs (chefs de départements, directeurs de divisions, responsables de projets de recherche et de groupes d'action interfonctionnels, etc.).

Comme nous l'avons vu sur la base de ces deux contextes opposés, il n'y a pas un couplage idéal entre la vision stratégique et le style de leadership. On devrait plutôt avancer l'hypothèse selon laquelle chaque organisation se base sur des modes de pilotage tout à fait contingents pour traiter le problème de l'innovation. Afin de tirer quelques conclusions d'ordre général, il est important que l'on réfléchisse sur les parcours de formation des visions stratégiques et de mobilisation des capacités et des compétences au sein de l'organisation.

La pensée visionnaire se fonde sur des reclassifications de phénomènes qui permettent à des pôles extrêmes (voire contradictoires) de communiquer tels que, par exemple, le pôle local et le pôle global, l'approche algorithmique et l'approche euristique, la vision basée sur les facteurs ou encore sur les acteurs, etc. La vision stratégique est donc centrée sur la communication en ce sens que non seulement les ressources sont mobilisées à travers des processus de communication, mais, en outre, parce que la mise en communication de ces pôles extrêmes représente en soi le moment constructif de la vision. D'un autre point de vue, la vision stratégique se produit à travers l'interaction entre les catégories conceptuelles suivantes : la problématisation de situations qui partent d'actions locales mais qui acquièrent un sens global pour les acteurs de l'organisation (Martinet 1993).

L'attention accordée à la relation entre les acteurs et les visions qu'ils promeuvent devrait déboucher sur une comparaison entre l'approche plutôt individuelle ou plutôt collective du projet stratégique. Les hypothèses suivantes nous semblent bien adaptées aux organisations innovantes. On peut certainement concevoir

une démarche individuelle de la conceptualisation et de la problématisation du contexte stratégique, comme dans le cas des organisations où le leader fort se révèle aussi porteur d'une vision innovante⁸. Cette démarche présente toutefois le risque non négligeable de la succession du leader, problème observé dans un grand nombre d'entreprises familiales de même que dans la plupart des organisations innovantes étudiées par De Masi (1989). L'acteur qui succède au leader visionnaire dans l'exercice du pouvoir n'est pas nécessairement en mesure, sur le plan subjectif, de construire un projet d'innovation. Cette considération nous mène à avancer l'hypothèse selon laquelle un certain degré de flexibilité institutionnelle est favorable au pilotage des organisations qui se veulent innovantes. Cette flexibilité est compatible avec la notion d'un leadership fort (voire concentré), dans le sens que le contexte institutionnel flexible pourrait permettre un changement de leadership basé sur l'apport de ressources et de contributions critiques (même en dehors des liens familiaux ou de l'appartenance aux coalitions dominantes). Il va de soi que, parmi les ressources les plus critiques, on devrait considérer les capacités d'élaboration des projets d'innovation stratégique. Un contexte institutionnel flexible, mais peu ouvert, correspondant à une concentration du pouvoir dans les mains de l'acteur qui temporairement possède les caractéristiques du bon stratège (bon pour l'organisation dans un certain contexte d'environnement) semble néanmoins peu adapté à l'innovation systématique et diffusée. De plus un tel contexte n'évite pas la centralité d'un seul point de vue. Il serait alors préférable de conceptualiser la problématique stratégique (dans notre cas du besoin d'innovation) à travers l'action d'un acteur collectif qui s'avère à partir de l'interaction des points de vue, des visions et des projets des acteurs de l'organisation (Avenier, 1992). Il s'agit bien d'une interaction qui n'est pas limitée aux jeux organisationnels, puisqu'elle débouche aussi sur la réflexion sur les modalités mêmes de l'interaction. C'est ainsi que se produit un sens partageable par les acteurs. Dans cette conception, le projet stratégique devient le produit et le processus de l'interaction entre les systèmes d'idées, de décisions et d'actions des acteurs. De façon récursive, ce projet stratégique produit les interactions au niveau des idées, des décisions, des actions des acteurs. En bref, le pilotage stratégique est représenté comme le système d'idées, de décisions et d'actions mis en oeuvre par un sujet organisationnel. Cette conceptualisation renforce l'hypothèse selon laquelle la rationalité conjonctive est la plus adaptée au pilotage des organisations innovantes.

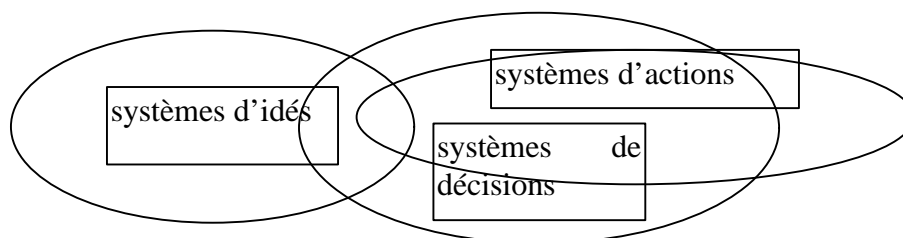


Figure 9 : *La stratégie en tant que système d'idées, de décisions et d'actions du sujet organisationnel*

Le leadership qui correspond à la conception du projet stratégique construit par l'acteur collectif est un leadership partagé ou de groupe qui devrait comprendre tous les acteurs

⁸C'est la thèse soutenue par De Masi dans *L'Emozione e la regola*.

en mesure de contribuer à la construction du problème stratégique, en partant même d'actions et de formes d'apprentissage locales, aussi bien que les acteurs capables de mobiliser les ressources de l'organisation et de ses environnements autour de la vision. La confiance représente une composante majeure du pilotage stratégique basé sur le leadership partagé (Colombo 1992; Le Moigne 1991) car elle est à la base de l'interaction entre les acteurs de l'organisation. Il faut toutefois être prêt à concevoir la confiance assortie à un certain degré de compétition au sein de l'organisation, et ce pour éviter d'accorder trop d'attention au côté amical des relations organisationnelles : la confiance et la compétition entre les acteurs sont des éléments moteur de l'innovation.

4. Remarques conclusives : considérations à propos de la formation et de la recherche sur le pilotage stratégique des organisations innovantes

Comme nous l'avons vu, chaque stratégie est le produit de l'interaction entre le système d'idées, de décisions et des actions stratégiques. Cependant, elle est, en outre, le mécanisme qui produit de tels systèmes et leurs interactions. Dans cette perspective, on devrait conclure que seule une rationalité conjonctive (par rapport à la rationalité disjonctive cartésienne) permet de tenir compte de la complexité de ces interactions. Puisque, dans la majorité des cas, la formation en gestion est basée sur, et oriente les étudiants et les cadres, vers des démarches analytiques-rationnelles, appliquées en général d'une façon disjonctive, on découvre là un grand besoin de revoir radicalement les contenus et les méthodes de cette formation. Cela s'applique, en particulier aux programmes MBA, souvent construits à partir du découpage disciplinaire avec de très rares moments d'intégration, qui parfois sont simplement collés sur des structures de cours assez conventionnelles.

Nous avons ensuite avancé l'hypothèse selon laquelle la stratégie est le produit d'un système multi-acteurs, ce qui nous amène à réfléchir sur les interactions entre les systèmes d'idées, de décisions et d'actions qui appartiennent aux différents acteurs de l'organisation et sur le fait que la stratégie représente le modèle d'interaction entre les acteurs mêmes de l'organisation. Nous concevons la stratégie comme le système d'idées, de décisions et d'actions opérées par un sujet organisationnel. Sur la base de cette dernière hypothèse, on devrait recommander des modèles de formation, fondés sur une rationalité conjonctive, qui préparent les gestionnaires à se conduire dans les contextes où la connexion entre les idées, les décisions et les actions d'une pluralité d'acteurs est cruciale. Cette formation, la seule qui s'avère être utile pour le pilotage stratégique des organisations innovantes, devrait mettre en valeur d'un côté les contributions individuelles et, de l'autre, la multidimensionalité spécifique du système organisationnel.

Si, enfin, il est vrai que la formation de la stratégie passe essentiellement par un processus d'imagination individuel et collectif, un problème critique se pose sur le plan éducatif. Les cours de gestion et les MBA devraient contribuer au développement des capacités et des attitudes imaginatives. Comment peut-on répondre à cet enjeu, quand la plupart des disciplines qui forment nos curriculae se basent non seulement sur une logique disjonctive mais en plus sur une démarche déductive?

En ce qui concerne la formation sur mesure, nous nous limitons à quelques considérations résumées.. Les programmes devraient s'appuyer sur des activités de

recherche-action afin d'aider le stratège (ou les stratèges) à prendre conscience de la façon dont leur propre organisation confère une signification à la réalité (interne et externe). Ce qui veut dire, en particulier, conduire les stratèges à réfléchir sur les interactions entre les schémas cognitifs des acteurs qui participent au processus du pilotage stratégique. A partir de cette réflexion on devrait ensuite concevoir une formation basée sur l'action où les équipes managériales avec l'aide d'un formateur-facilitateur développent en même temps le projet et le modèle stratégique de leur organisation.

La formation sur mesure devrait en outre permettre d'exercer les habilités et les attitudes qui facilitent la connexion entre des phénomènes et des concepts apparemment contradictoires, d'une façon plus proche de la réalité organisationnelle. Ceci devrait permettre la formation de schémas cognitifs flexibles et moins conventionnels. Par cette voie, on arrive à bâtir les compétences-clés pour la conception et la mise en oeuvre des actions innovantes.

Enfin, les programmes intra-entreprise semblent être particulièrement adaptés au développement des compétences dans la construction des visions et des projets collectifs qui représentent, d'après nos hypothèses, une approche très intéressante du pilotage stratégique des organisations innovantes.

Sur le plan de la recherche, les réflexions que nous avons développées sur la nature du pilotage stratégique des organisations innovantes nous amènent à considérer l'insuffisance de nos connaissances sur les modalités de formation des visions stratégiques et sur celle de mobilisation des ressources.⁹ Une contribution au développement des études de gestion stratégique pourrait être fournie par un programme de recherche structuré compte tenu des axes suivants:

- Représentation des processus cognitifs et organisationnels de formation de la stratégie où l'attention devrait être accordée, en particulier, aux modalités d'institutionnalisation des connaissances à partir des processus locaux d'apprentissage et à l'interaction entre les acteurs tant sur le plan de la conceptualisation du problème stratégique que de la mobilisation des ressources.
- Représentation des relations de cohérence et d'incohérence entre les variables du contexte institutionnel (aussi bien interne qu'externe) de l'organisation et la qualité de son pilotage stratégique.

La démarche de recherche la plus adaptée au développement du premier axe serait la recherche-action, qui permet au chercheur-intervenant d'entrer dans le processus d'interaction des acteurs organisationnels et de construire avec la participation de ces acteurs un modèle de pilotage stratégique spécifique à une organisation, tout en sachant que, par les actes de modélisation, le chercheur et les acteurs agissent sur le modèle qu'ils sont en train d'observer et de construire.

⁹ .Sur la problématique des relations entre construction de la vision stratégique et mobilisation des ressources un projet de recherche a été réalisé à la SDA-Bocconi; ce projet, coordonné, par A. Sinatra est repris sous l'étiquette "The winners", dans la série des working papers de la Division Recherche de la SDA-Bocconi.

Références bibliographiques

- Abell D., *Managing With Dual Strategy*, Maxwell-MacMillan, 1993
- Airoldi G., "Institutional Structure of the Enterprise", paper presented at the IFSAM Conference, Dallas, August 1994;
- Alchian A.A. - Demsetz H., "Production, Information Costs, and Economic Organization", in *American Economic Review*, 1972;
- Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, 1971;
- Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965;
- Ansoff H.I., *Strategic Management*, Macmillan, 1979;
- Ansoff H.I., "Strategia sociale dell'impresa", in G; Piantoni - R. Pastore (edits), *Strategia sociale dell'impresa*, Etas-libri, 1984
- Ansoff H.I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984;
- Avenier M.J., "Vers une école de management stratégique systémique?", *Note de Recherche* n.90-03, Grasce, Décembre 1989;
- Avenier M.J., "Strategic Eco-management: an alternative framework for modelling business processes", communication presented at the *International Conference on Economics, Management and Information Technology*, Tokyo, 1992;
- Boston Consulting Group (BCG), *Perspectives on Experience*, 1972;
- Ben-Eli M.U. - Probst G., "The way you look determines what you see (or self-organization in management and society)", in *Cybernetics and Systems*, 1987;
- Calori R., "Stratégie: soyons réalistes", *Harvard-L'Expansion*, n. 52, printemps, 1989;
- Calori R. - Johnson G. - Sarnin P., "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organisation", in *Strategic Management Journal*, July, 1994;
- Christensen C.R. - Andrews K.R. - Bower J.L. - Hamermesh G. - Porter M.E., *Business Policy: Text and Cases*, 5th edition, Irwin, 1982;
- Coase R.H., "The Nature of the Firm", *Economica*, 1937;
- Coase R.H., "The Problem of Social Cost", in *Journal of Law and Economics*, 1960;

Coda V., "La valutazione della formula imprenditoriale", in *Sviluppo e organizzazione*, ESTE, N.82, marzo-aprile 1984.

Cohen M.D. - March J.G. - Olsen J.P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", in *Administrative Science Quarterly*, 1972;

Colombo G. "Due ipotesi: sulla complessità dell'impresa", in *I modelli della complessità labirinto della cooperazione-Un filo di Arianna per uscire dal caos*, Atti workshop AITEFS, 1992.-

Colombo G. - Depperu D., "Formation de la stratégie: quelles leçons tirer de l'expérience italienne", *Coférence de l'AIMS*, Paris, 1995;

Colombo G. - Montemerlo D., "Assetti istituzionali e gestione strategica nello sviluppo delle imprese familiari", in C. Dematté (a cura di) *I processi di transizione nelle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, 1994

Crozier M. - Friedberg E., *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, 1977.

D'Aveni , *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press. A Division of MacMillan Inc., 1994

De Masi D., *L'emozione e la regola*, Laterza, 1989

de Woot P., "Vision And Strategic Development", working paper, The New Winners, SDA Bocconi, 1994;

Drucker P., *Innovazione e imprenditorialità*, Etas Libri, 1986

Fama E., "Agency problems and the Theory of the Firm", in *Journal of Political Economy*, 1980;

Giroux N. - Taylor J., "Le changement par la conversation stratégique", paper presented at the Conference *Perspectives en management stratégique*, Association Internationale de Management Stratégique, Lyon, May, 1994;

Gluck F.W. - Kaufman S.P. - Welleck A.S., "Strategic Management for Competitive Advantage", in *Harvard Business Review*, 1980;

Goodstein L.D. - Nolan T.N. - Pfeiffer J.W., *Applied Strategic Planning*, McGraw-Hill, 1993;

Grandori A., *Teorie dell'organizzazione*, Giuffrè, 1984;

Hayes R., "Strategic Planning-Forward Reverse?", in *Harvard Business Review* ???, 1985;

Hart S. - Banbury C., "How Strategy-Making Processes Can Make A Difference", in *Strategic Management Journal*, 1994;

Hofer C. - Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., 1978;

Huff A.S., *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Sons Ltd, 1990;

Jauch L.R. - Glueck W.F., *Strategic Management And Business Policy*, 3rd edition, McGraw-Hill,.....;

Jensen M. - Meckling W., "theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", in *The Journal of Financial Economics*, 1976;

Jensen M.C., "Eclipse of the Public Corporation", in *Harvard Business Review*, 1989;

Klein S., "The application of network-based epistemological concepts to business planning: its cognitive and social implications", *communication to the Colloque International Technologies Nouvelles et Société*, Grenoble, May 1989;

Le Moigne J.L., "Vers un système d'information organisationnel?", in *Revue Française de Gestion*, 1986;

Le Moigne 1991 - J.L. Le Moigne, "Confiance et complexité", *Note de recherche GRASCE*, n. 91-27, novembre 1991.

Le Moigne J.L., *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, PUF, 1977 (2^e édition, 1994);

Le Moigne J.L., *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je, PUF, 1995.

Lorange P., *Corporate Planning*, Prentice-Hall, 1980;

Lorange P., *Strategic Planning and Control*, Blackwell Publishers, 1993;

MacMillan I., "To Really Learn About Entrepreneurship. Let's Study Habitual Entrepreneurs", in *Journal of Business Venturing*, n.4, 1986;

Martinet A.C., "Strategia e pensiero complesso", in *Economia & Management*, n.6, 1993;

Mintzberg H, "Crafting Strategy", in *Harvard Business Review*, July-August, 1987;

Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1994;

- Morin E., *Science avec Conscience*, Les Seuil-Points, 1990;
- Morin E., *La méthode 4. Les Idées*, Editions du seuil, 1991;
- Nonaka I., "The Knowledge - Creating Company", in *Harvard Business Review*, 1991;
- Normann R., *Management for Growth*, John Wiley & Sons, 1977;
- Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, 1982;
- Parolini C. - Carnevale C.A., «Dalla catena del valore alla rete del valore », *working paper area strategia*, octobre 1995.
- Peters T.J. - Waterman R.H. jr, *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982;
- Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980;
- Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985;
- Porter M., *Competitive Advantage of the Nations*, The MacMillan Press LTD, 1990
- Prahalad C.K. -Hamel G., "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, 1990;
- Quinn J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin,1980;
- Rappaport A., *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, Free Press, 1986;
- Rappaport A., "Linking Competitive Strategy And Shareholder Value Analysis", in *The Journal of Business Strategy*,;
- Rumelt R.P., "Theory, Strategy and Entrepreneurship", in Teece D.J. (ed), *The Competitive Challenge*, Ballinger, 1987;
- Simon H.A., "Bounded Rationality", in Eatwell J.-Milgate M.-Newman P., *Utility and Probability*, The MacMillan Press Limited, 1987, 1990;
- Sinatra A., "La capacità di rinnovamento dell'impresa", in *Economia & Management*, 1994;
- Sraffa P.(ed), *The Works and Correspondence of David Ricardo*, 1st volume, Cambridge University Press, 1953;

Stacey "The Science of Complexity. An Alternative Perspective for Strategic Change", SMJ, Sept. 1995

Stalk G. - Evans P. - Shulman L.E., "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", in *Harvard Business Review*, 1992;
Valeri P., *Introduction à la méthode de Leonard de Vinci*, Edition de la Pleiade, 1957.

Vicari S., *L'impresa vivente. Itinerario di una diversa concezione*, Etaslibri, 1991;

Vico G.B., *Pricipes d'une science nouvelle relative à la nature commune des nations*, 1730-1744.

Weick K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979 (first edition, 1969);

Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, 1975;

Zattoni A., "Le aziende italiane", teaching note developed for the Business Policy Department, SDA Bocconi, 1994.