

A.I.M.S. -13 - 14 et 15 Mai 1996 - LILLE

Nathalie SCHIEB - BIENFAIT

Attachée d'enseignement et de recherche - Docteur en Sciences de Gestion

à l' Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Nantes
Chemin de la Censive du Tertre
44071 Nantes cedex 03

STRATEGIE - INFORMATION : une affaire de sens ?

Statut de la proposition : proposition tirée d'une recherche aboutie

1.1 INTRODUCTION

Malgré la profusion de recherches et travaux sur les relations Information - Stratégie depuis les années 60, le statut et le rôle de l'information¹ ont peu varié dans les pratiques organisationnelles, qui, plus ou moins implicitement, renvoient aux modèles postulant une disponibilité de l'information mais aussi une abondance informationnelle quasi naturelle.

Certes les contributions de différents chercheurs, en particulier les théoriciens de l'émergence, (COHEN, OLSEN, MARCH 1991, WEICK 1969/1979...) ont mis à jour des pratiques informationnelles « *déviantes* », inattendues, insolites invitant ainsi à revoir concepts, modèles et outils afférant aux relations Information - Stratégie. Avec quelques années de recul, on constate aujourd'hui que leurs travaux ont eu relativement peu d'effet sur l'ingénierie organisationnelle ; à ce jour, on ne peut que déplorer un certain déphasage (HIRSCHHEIM & NEWMAN 1991, BOLAND 1987) entre les pratiques révélées par ces théoriciens et les dispositifs développés par le courant de l'ingénierie de l'information.

Le propos ici n'est pas de procéder à un recensement des différents travaux et débats traitant de la délicate problématique des relations Information - Stratégie ; nous avons préféré apporter un éclairage plus particulier sur le rôle de l'information dans la concrétisation d'une intention stratégique, afin de témoigner du caractère parfois caduque mais aussi pervers de certains principes régissant ces relations.

A partir d'une étude clinique², menée dans une grande entreprise publique française, FRANCE TELECOM, nous avons cherché à mieux comprendre par quels processus l'information s'est articulée et a pu contribuer au processus stratégique des réseaux câblés. Dans cette communication, nous nous attachons plus particulièrement à identifier des voies de (re)-conciliation, de convergence entre les deux courants des sciences de gestion ci-nommés ; c'est-à-dire des voies qui soient susceptibles de constituer des perspectives de recherche à explorer, en vue d'un repositionnement de la problématique des relations Information - Stratégie.

¹- Statut et rôle qui reposent encore fortement sur des bases épistémologiques élaborées à partir d'hypothèses positivistes (déterminisme, universalité...)

²- Ce travail renvoie à une recherche doctorale ayant abouti à la rédaction d'une thèse sur le thème : Information - Stratégie : quelles théories pour quelles relations ? - la stratégie des réseaux câblés de FRANCE TELECOM, 1982 - 1990 -.

1.2 LE CONTEXTE...EN BREF

1.2.1 LES ETAPES MAJEURES DE LA STRATEGIE DU CABLE

Au début des années 80, FRANCE-TELECOM (à l'époque la DGT - direction générale des Télécommunications -) s'engage dans une nouvelle stratégie - la stratégie du câble - dont nous avons étudié l'évolution sur une séquence d'environ 10 années (1982-1990). Pour ce faire, nous avons privilégié trois périodes : **la formation de l'intention stratégique** (fin des années 70-1982), **les premières années de la formulation et de la mise en oeuvre de la stratégie** (années 1983-1985), puis **les réorientations stratégiques** (années 1986-1990). En s'intéressant à ces périodes, qui renvoient à des temps forts du processus stratégique du câble, nous avons découvert que, selon la situation, le contexte environnemental, organisationnel, les acteurs en présence, les relations information - stratégie présentent une nature très différente.

- **La formation de l'intention stratégique** : c'est au cours de cette période que se forme la représentation du projet stratégique (notamment façonnée par les études prospectives du CNET, sur la fibre optique et les services envisageables sur ce support). Dans un environnement aux contours incertains et aux caractéristiques floues et ambiguës, l'entreprise publique développe une stratégie concentrant de forts enjeux technologiques, industriels et financiers. Cette stratégie est construite autour d'une offre très sophistiquée sur le plan technologique - avec le choix d'une technologie d'avant garde, la fibre optique (1G), seule capable de supporter des services nouveaux, de type interactif ¹ (l'objectif stratégique à moyen-long terme étant la construction du futur réseau à intégration de services -R.I.S.-). La forte acceptation du projet et l'enthousiasme certain des instances dirigeantes conduisent ces dernières à opter pour des choix stratégiques inspirés des stratégies antérieures (engagement dans une politique de l'offre créatrice, assimilation du câble à une infrastructure banale, câblage des villes à 100%, recours à l'avance remboursable, le futur câblé = « l'utilisateur du téléphone »...), et ceci malgré l'aspect lacunaire de certaines informations, (notamment, à propos du concept d'interactivité, de la place et du rôle des différents acteurs - collectivités locales, DGT-, des dispositifs financiers, législatifs, réglementaires, du paysage des services en rapport avec la demande et son développement à l'horizon 1990....).
- **Les premières années de formulation et mise en oeuvre** de la stratégie : cette période peut-être considérée comme la phase de cognition, du fait de la confrontation progressive des représentations initiales formées lors de la période précédente avec des réalités effectives (celle des industriels, des collectivités locales, des « usagers »...). Cette période est jalonnée de phénomènes, de problèmes d'un ordre nouveau (tant sur le plan technique,

¹ - La construction des réseaux relève de la seule DGT. Initialement, l'exploitation revient à une société d'économie mixte (S.E.M.) présidée par un élu local, puis d'une S.L.E.C. (société locale d'exploitation commerciale du câble)..

industriel, relationnel puis commercial)¹. Avec la construction des premiers réseaux, l'entreprise publique se trouve confrontée à l'émergence de représentations divergentes de l'action collective, au niveau des D.R. (directions régionales) et des D.O. (directions opérationnelles), et de la D.A.V (délégation aux vidéocommunications, entité fonctionnelle chargée d'assurer la coordination des services autour de la stratégie des réseaux câblés). Des désaccords internes croissants se créent entre d'une part, les partisans du pari technologique autour du réseau 1G (CNET), et d'autre part, ceux défendant un pari « volumétrique » (DAV), qui insistent pour renoncer à certaines options stratégiques initiales. On relève les premiers « décrochages » de la stratégie initiale du câble tels que la mise au point d'un réseau intermédiaire, faisant appel au câble coaxial (le 0G)², l'arrivée de nouveaux acteurs -les compagnies des eaux- pour constituer et gérer les sociétés locales d'exploitation du câble³(SLEC) aux côtés des collectivités locales, la construction et l'exploitation de réseaux câblés selon les deux techniques (1G et 0G), tout en proposant la péréquation dans l'espace et dans le temps des tarifs de location des réseaux aux SLEC.

¹ - On peut citer les problèmes d'ingénierie, de génie civil, les négociations difficiles avec les villes, avec les gestionnaires d'immeuble, la présence des compagnies des eaux, les problèmes financiers de sociétés locales d'exploitation commerciales du câble, les faibles résultats obtenus à l'issue des premières commercialisations...

² - La technique 0G ne peut supporter aucun service interactif. Afin d'éviter d'avoir deux types d'abonnés avec des offres de service différentes, la DGT développe un équipement sélecteur-décodeur pour les réseaux 0G. Elle recherche à avoir une compatibilité aussi forte que possible avec le réseau 1G.

³ - Ce sera d'abord la caisse des dépôts et consignations, puis viendront dès octobre 1983, les compagnies des eaux (notamment la CGE).

- **Les réorientations stratégiques** : cette période est marquée par une évolution progressive des représentations de l'action stratégique et de l'environnement. Dès 1986, on assiste à la remise en cause officielle du choix de la fibre optique puis à son abandon avec la fin du plan câble. FRANCE TELECOM est confrontée à de forts engagements (gestion de la file d'attente des communes désirant être câblées), à des investissements financiers importants, à des négociations délicates (voire conflictuelles) avec les villes et les compagnies des eaux, mais également à des difficultés techniques et des retards conséquents. A partir de septembre 1986, l'entreprise publique perd le monopole de la construction des réseaux, et se trouve désormais en concurrence avec les compagnies des eaux (câblo-opérateurs), puis avec des « petits opérateurs » que le marché du câble intéresse. Après un bilan et un état des lieux sollicités par le nouveau dirigeant, l'entreprise publique s'engage dans une stratégie plus globale de l'image, qui se caractérise par une forte volonté de pragmatisme, de « coller au terrain » et un souci d'intégrer l'offre du câble dans la nouvelle donne technologique (émergence du satellite). La prise de conscience que le marché du câble n'existe pas, mais qu'il est à créer et que les environnements industriels, techniques, commerciaux.. ne sont pas ceux envisagés, tous ces éléments se combinent et conduisent l'entreprise publique à aborder les réseaux non plus seulement comme une infrastructure « banale » mais comme un produit. Elle met l'accent sur une offre diversifiée de services (produits et réseaux). Cela se traduit notamment par des décisions stratégiques telles que des rapprochements avec les opérateurs commerciaux, le développement de partenariat avec des câblo-opérateurs, le souci de développer des schémas de câblage en relation avec la future commercialisation, la mise en place de câblage dynamique¹, mais aussi l'engagement dans l'exploitation commerciale du câble.

1.2.2 LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Dans la mesure où ce travail avait pour objectif non pas de produire des généralisations, mais s'incrimait dans une **logique de découverte et de compréhension** des problèmes suscités par certaines conceptions et pratiques informationnelles au sein d'une grande entreprise, le choix d'une étude clinique s'imposait (pour « être au plus près des faits, aller plus loin dans le décryptage » MOISDON 1990).

La démarche de recherche a reposé sur **l'étude de cas** et sur **la méthode historique**, qui respectivement, ont permis de coller au plus près au phénomène étudié², et ont offert l'observation des phénomènes processuels dans le temps, grâce à la technique de l'analyse documentaire et celle des entrevues. Le travail s'est appuyé sur trois types de données : des entrevues (de type non directif, dans un premier temps, puis semi-directif par la suite, et des

¹ - Construction de prises en priorité dans les zones dans lesquelles la commercialisation est optimale.

² - L'étude de cas a offert la possibilité d'une « immersion longue et approfondie dans l'entreprise » (MARTINET) ; elle nous a permis d'obtenir une profondeur d'appréciation des processus organisationnels, et notamment de la formation des processus informationnels puis de l'évolution des relations entre Information et processus stratégique.

réunions)¹, les documents internes (notes de service, compte-rendu de réunion, relevés de décision, rapports d'étude...), les documents externes (articles de presse, études d'organismes, de sociétés de conseil...). Pendant deux années, l'établissement de liens privilégiés avec l'ONSG (organisme de soutien en gestion de FRANCE-TELECOM), ont facilité notre intégration, mais aussi la rencontre de différents informateurs² ainsi que l'accès à des fonds documentaires très riches et parfois confidentiels.

Ce travail peut se définir comme une **tentative de « déconstruction »** (MARTINET 1993), qui, à l'issue d'une confrontation des discours produits aux pratiques organisationnelles réellement observées, nous a offert une base de rediscussion et de propositions pour formuler les éléments nouveaux d'une problématique, une façon différente de raisonner la question des relations Information - Stratégie.

1.2.3 LA PERTINENCE DU DISPOSITIF DE RECHERCHE

Face à une stratégie définie comme « *un mélange d'intention délibérée et de processus émergent* » (MARTINET 1988), le recours à une étude clinique³, dans une perspective historique a permis de s'intéresser à l'intention stratégique initiale (les objectifs fixés) et de découvrir la stratégie effective, en retraçant « *l'itinéraire effectivement suivi par l'entreprise dans son environnement et sur l'axe du temps* » (SAVALL). Elle a offert la possibilité d'étudier par quels processus l'information a effectivement contribué à la concrétisation de l'intention stratégique, en suivant le passage de la stratégie intentionnelle à la stratégie réelle. Précisément, dans ce cheminement, l'entreprise publique s'est trouvée - avec l'information - confrontée à plusieurs ordres de complexité : complexité de sens, complexité d'abondance, complexité informationnelle et complexité computationnelle.

L'intérêt de la stratégie des réseaux câblés, eu égard à nos préoccupations de recherche peut se résumer autour des aspects suivants :

- **le « caractère » flou et imprécis** de l'intention stratégique⁴ initiale des réseaux câblés, notamment vis à vis de certaines questions, caractérisées par une incertitude élevée (l'interactivité de la fibre optique, le réel niveau de préparation des industriels, les dispositifs législatif et financier, le mode de partenariat....) ; incertitude qui va perdurer

¹ - La collecte de données (internes et externes à FRANCE TELECOM) peut se définir comme un « *processus d'enquête que l'on pourrait qualifier d'empirique-subjectif-informel* » (AKTOUF 1992) ; le principe de travail a été de considérer que toute donnée pouvant apprendre quelque chose avait de la valeur (notes manuscrites, annotations de rapport, discussion informelle....).

² - Informateurs retenus pour leur connaissance, leur familiarité avec l'activité des réseaux câblés mais aussi leur représentativité (par rapport aux différentes périodes retenues et aux fonctions exercées).

³ - L'approche clinique a permis une observation directe, sans aucune sorte d'intermédiaire entre le chercheur et son terrain de recherche. Elle nous a offert la possibilité de traiter les faits organisationnels non comme des choses mais comme des faits sociaux, contingents, qualitatifs et dialectiques.

⁴ - L'intention stratégique « *renvoie à un imaginaire rationnel (l'utopie), à un mode d'anticipation cognitif (la prospective) et à un type flou (le projet lui-même)* » BOUTINET J.P., *Anthropologie du projet*, PUF, 1990, chap.1 et 2.

quand, en 1986, la DGT devient opérateur technique et commercial dans un univers concurrentiel. Sur ces dix années (1982-1992), le territoire de l'action collective organisée va donc être défini et redéfini régulièrement : aussi bien le champ - les environnements, les partenaires, les concurrents, les clients...-, les manoeuvres stratégiques ...;

- la nécessité pour cette grande entreprise publique de **mobiliser**, voire de **(re)-créer son potentiel informationnel** alors qu'elle s'engage dans une nouvelle stratégie, **hors de ses domaines traditionnels** (avec le choix d'une technologie nouvelle - la fibre optique -, l'adoption d'un partenariat différent¹, le développement d'une politique de l'offre créatrice, puis après 1986, la transition d'une logique de l'offre à une logique de marché, l'évolution d'une position de monopole à une situation concurrentielle .. ;
- la rencontre et/ou confrontation - dans les premiers temps - à une forte **complexité de sens** ; complexité de sens du fait de phénomènes et situations nouvelles, inconnues et non répertoriées - la DGT découvre, en effet, l'univers de l'audiovisuel, de la production de programmes, la conduite de négociations avec les collectivités locales -. L'entreprise publique se trouve aux prises avec des situations mal structurées² (aux objectifs flous, équivoques, des données multiples, contradictoires), des informations à construire... Cette complexité de sens va persister et - à partir de 1986 - va se doubler d'une complexité d'abondance quand la DGT devra traiter avec différents partenaires (câblo-opérateurs et « petits opérateurs »), développer plusieurs techniques et réseaux (1G, 0G)³ et mettre en oeuvre différents types de service (service de base, service antenne, options, pay per view...) et ceci dans un environnement connaissant d'importants changements technologiques (arrivée du satellite...);

¹-Avec la constitution de la SLEC -société locale d'exploitation commerciale du câble- avec les collectivités locales, puis après 1984, l'entrée des compagnies des eaux dans le dispositif de gestion et de commercialisation du câble.

²- Comme par exemple; des industriels qui critiquent et remettent en cause le choix de la fibre optique ; des collectivités locales empressées d'être cablées mais réticentes quant aux modalités et aux engagements financiers qu'impliquent la constitution et la gestion d'une SLEC.

³- Le réseau 1G est un réseau construit en fibre optique (technique initialement proposé par la DGT au lancement du plan câble) ; le réseau 0G - proposé depuis 1984 - utilise la fibre optique jusqu'aux centres de distribution (CD) puis le câble coaxial pour relier les futurs abonnés au CD.

- le développement de **contre-projets à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur** de l'organisation, d'autant plus tenaces que la stratégie des réseaux câblés concentre de forts enjeux stratégiques. De plus, au fur et à mesure de la concrétisation de l'intention stratégique, l'analyse de l'action collective soulève des problèmes car elle ne présente pas de caractère univoque et donné, mais constitue plutôt une traduction, politique et sociale ; l'organisation se trouve confrontée d'une part à une **diversité de points de vue internes sur les phénomènes**¹, sur les façons de présenter, d'analyser les problèmes (MARTINET 1993) et d'autre part à **l'ambiguïté, l'instabilité, la conflictualité des fins et des préférences** (MARCH 1991) - Cf. Les « valse-hésitations » concernant la construction du réseau - initialement de type 1G, puis les scénarios mixtes de câblage (0G/1G) avant de se concentrer sur le réseau de type 0G uniquement -.

Les réorientations et changements successifs jalonnant le processus stratégique du câble (changement de technologie, sites plan câble, et hors plan câble, fin du monopole, ...) révèlent une difficile concrétisation de l'intention stratégique initiale, mais aussi un ajustement délicat des représentations de l'action collective.

1.3 CONSTATATIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

L'étude clinique nous permet de formuler les constatations suivantes :

- les dispositifs informationnels de l'entreprise publique s'appuient implicitement sur des modèles conçus pour traiter une complexité informationnelle d'abondance, dispositifs qui se révèlent inadéquats pour affronter la « *complexité de sens* » soulevée par l'intention stratégique ;
- en recherchant neutralité, objectivité, maîtrise de l'incertitude dans la gestion de l'information, mais aussi en cherchant à évacuer les spécificités organisationnelles et idiosyncrasies humaines, ces dispositifs atteignent leurs limites et suscitent des effets pervers sur la concrétisation de l'intention stratégique ;
- malgré la mise en avant (quasi exclusive) de l'activité de processeur d'information, on relève une très forte imbrication des activités de processeur et de producteur d'information, par l'intervention d'autres formes de rationalité - politique, contextuelle...- ;

l'étude de cas souligne l'importance de la mise en oeuvre stratégique dans les relations Information-Stratégie, car elle permet de renouer « *sémantique, syntaxe et pragmatique* ».

¹- Le point de vue « technologique » du CNET (son enthousiasme pour la fibre optique et les services interactifs), le point de vue plus réaliste de la DAV (délégation aux vidéocommunications), la position « d'occupation du terrain » privilégiée par la DPR (direction de la production), la position plus pragmatique des entités opérationnelles.

Autant de constatations que nous nous proposons de développer et d'illustrer avant d'aborder les arguments en faveur d'un repositionnement de la problématique des relations Information - Stratégie. Enfin, nous terminerons en suggérant l'exploration de nouveaux axes d'articulation de l'information au processus stratégique.

1.3.1 UNE REFERENCE A DES MODELES CONCUS POUR TRAITER UNE COMPLEXITE INFORMATIONNELLE D'ABONDANCE

A propos des réseaux câblés, l'hypothèse de l'existence d'une réalité ontologique, pré-formée, exogène aux décideurs (AVENIER 1993) ne trouve pas réelle confirmation. En effet, - au début des années 80 - l'environnement du câble est un espace difficilement délimitable, **un espace non seulement à découvrir mais surtout à construire par l'entreprise publique et ses acteurs**. L'intention stratégique du câble reposant sur une prospective d'ordre technique, technologique, l'environnement est difficilement caractérisable¹ en terme de menaces et d'opportunités (ANSOFF, PORTER). Il n'est pas stabilisé, ses contours sont incertains.

Le double processus de perception / interprétation de l'action stratégique n'a donc pas reposé uniquement sur des capacités de traitement et d'analyse d'information de la DGT ; il n'est pas seulement lié à une question de moyens à laquelle de nombreux auteurs ont tendance à répondre en terme d'outils, d'études (Cf. la littérature sur l'analyse stratégique, la veille stratégique) mais aussi et surtout aux individus, à leurs expériences, au contexte organisationnel et culturel pour analyser les problèmes et interpréter les données disponibles. Ainsi, sur les premières années, l'analyse stratégique de la DGT ne procède pas uniquement d'un traitement de l'information - conduit par des services fonctionnels CNET, SPES, DAV² - pour mettre à jour une réalité objective mais aussi **d'une production d'information pour construire une vision** (vision du réseau unique d'intégration de services -RIS -, vision du rôle d'opérateur et de tuteur de l'industrie, « *la grande entreprise du monde des télécommunications et de l'audiovisuel* »).

Les travaux de WEICK (1979), SMIRCICH & STUBBART (1985), DAFT & WEICK (1984) sur l'organisation - système d'interprétation -, fournissent quelques clefs de compréhension sur la manière dont des groupes d'acteurs de la DGT ont forgé une représentation de l'action collective ; cette construction a subi les effets de secteur industriel, de groupe mais aussi d'équipe, qui sont intervenus comme autant de **mécanismes de fourniture de sens** (SCHUTZ 1967/1986, BERGER & LUCKMANN 1967/1989) - ainsi initialement, les réseaux câblés sont définis par les acteurs de la DGT comme la construction d'une infrastructure « *banale* », relevant d'une mission de service public -.

1.3.2 DES DISPOSITIFS INFORMATIONNELS CHERCHANT NEUTRALITE ET

¹ - Les premières modélisations de l'environnement portent surtout sur des données technico-économiques, alors que les dimensions sociales, politiques et culturelles vont se révéler éminemment stratégiques.

² - DAV : délégation aux vidéocommunications - SPES : service des études et prospectives économiques. Services fonctionnels, à qui incombent les études et analyses prospectives.

OBJECTIVITE

L'étude de cas montre **l'ancrage très fort - dans la pratique organisationnelle - des relations Information / Stratégie autour de systèmes informationnels administratifs, de système de contrôle, de structure formelle**. Les atouts mais aussi les limites de ces relations résident dans leurs objectifs de stabilité, de rationalité (par l'établissement de liens mécaniques et fonctionnels) en vue de créer un système de management de l'information susceptible d'**évacuer l'incertitude et de minimiser les idiosyncrasies du comportement humain**.

Pour la concrétisation du projet stratégique du câble, l'entreprise publique a eu recours aux pratiques et outils pré-existants mis en place pour le plan de rattrapage téléphonique (reconduisant les systèmes administratifs, les routines informationnelles, les répertoires ayant fait leurs preuves par le passé). C'est autour d'une structure organisationnelle quasi-identique et du système d'information de gestion développé pour le téléphone que l'organisation va se forger les représentations de son action stratégique.

L'étude de cas a souligné **les limites** de ces pratiques **de par les effets pervers** qu'elles engendrent. Ces limites s'articulent autour de deux points : un grand désarroi devant les situations d'instabilité, de désordre et une incapacité à tirer parti des phénomènes imprévus, émergents :

- la DGT a connu, avec la stratégie du câble, **des situations de forte complexité** ; elle s'est trouvée confrontée à **des moments d'instabilité, de désordre** déclenchés par des forces internes (initiatives des acteurs organisationnels, jeux politiques...) et des forces externes (confrontation à des **contre-projets, changements importants de son univers stratégique**, pressions politiques...) ; son adhésion très forte à ces dispositifs informationnels formels a contribué à handicaper l'entreprise dans sa capacité à appréhender des problèmes d'un ordre nouveau, à traiter l'incertitude ;
- Incertitude qu'elle a plus souvent cherché à éviter comme le révèlent les difficultés rencontrées par la DGT pour prendre en considération toute information relative à une situation nouvelle, à un problème isolé, erratique, aux contours incertains (un problème à construire). Le langage commun de l'organisation publique, chevillé autour d'un système d'information formel, de tableaux de bord, de données quantitatives¹ n'a pas aidé à dénouer ces situations complexes, ambiguës, aux données floues et incomplètes, que soulevait la concrétisation de l'intention stratégique. Il n'a pas favorisé une analyse stratégique subtile et nuancée, ainsi qu'une évolution significative et pertinente des représentations que l'entreprise se faisait de son action.

¹- Comme le souligne MOISDON (1984), dès que les organisations prennent de l'importance, les informations quantitatives apparaissent comme un élément synthétique particulièrement commode pour résumer des situations complexes.

Parmi les effets pervers relevés, on peut dire que ces dispositifs formels ont eu pour conséquence d'évacuer la richesse de la réalité de l'action organisationnelle, et de circonscrire son analyse aux domaines connus, à des « *informations-référence, répertoriées* » (construction de réseau, nombre de conventions signées, production de prises, suivi des délais, montant des ressources engagées et consommées...). L'activité informationnelle s'est enracinée dans l'historique, ce qui a conduit à des interprétations univoques ou fonctionnelles (la production, le technique, le financier). Les interprétations dominantes ont eu tendance à l'emporter (évacuant ainsi toute expression de différence) et entretenant une **certaine uniformité sémantique**. Les services fonctionnels de la DGT chargés de traiter l'information ont eu tendance à trivialisier l'action stratégique d'où un relatif conformisme des informations prises en compte par la direction générale.

- Autre constat effectué, l'entreprise publique a souvent eu tendance à ignorer les phénomènes émergents pour accorder la préférence aux seules informations systématiquement collectées, par les dispositifs formels. Ainsi, un certain nombre de phénomènes (« *signaux faibles* ») relevés par les entités opérationnelles des premiers sites pilotes (comme Montpellier par exemple)¹ vont être négligés, car ils ne s'intègrent pas dans ce cadre pré-établi ; on relève de graves erreurs d'appréciation des menaces et opportunités stratégiques (telles que l'arrivée des compagnies des eaux sur ce marché du câble, mais aussi les réticences et critiques des villes, les difficultés de constitution des sociétés locales d'exploitation du câble, le marché potentiel du câble...).

Une **trop forte prépondérance**, une confiance excessive **attribuée aux systèmes informationnels formels** peut donc se révéler néfaste à l'action stratégique. En effet, l'activité informationnelle « officielle » s'est développée en seule référence aux objectifs, aux buts stratégiques pré-définis, dans le cadre de systèmes informationnels déterminés a priori. **Elle n'a pas permis de décrypter la complexité de sens**, de saisir les signaux faibles, de traiter les discontinuités survenant dans la concrétisation de l'intention stratégique. Il en est résulté des difficultés dans **l'ajustement des représentations** que l'organisation publique se faisait d'elle-même et de son environnement.

Ceci ne doit pas nous amener en conclusion pour autant que la grande organisation s'est révélée incapable de décrypter cette complexité de sens, et qu'elle s'est trouvée totalement démunie face à de telles situations. De l'étude de cas, il ressort que c'est aussi (et peut-être surtout) par ses acteurs organisationnels que l'organisation a connu une diversité de sélection, et de perception des informations, qui ont favorisé la créativité, l'exploration de pistes nouvelles et l'émergence de nouvelles représentations.

¹-Dès les années 83-84, la DR de Montpellier signalait les problèmes soulevés par les négociations avec les collectivités locales, les syndicats d'immeuble, la constitution de la SLEC, son équilibre financier...

Comme le soulignent JELASSI et SANGLIER (1992), il importe de conserver et de favoriser cette diversité. Or, ceci a posé de véritables difficultés à FRANCE TELECOM, car ce décryptage s'est effectué selon des processus inattendus et en dehors des dispositifs informationnels traditionnels conçus à cet effet (à savoir, les entités fonctionnelles chargées de traiter l'incertitude environnementale, les équipes de stratégies, les études prospectives, les analyses quantitatives issues du système d'information formel...) ; ce décryptage a plus résulté de **pratiques déviantes**, d'initiatives émergentes souvent impulsées par des entités opérationnelles locales (ayant su exploiter les marges de manoeuvre que laisse la Grande Entreprise) (CROZIER 1963, CROZIER & FRIEDBERG 1977)¹- ce qui confirmerait donc que les entités périphériques sont souvent les mieux placés pour affronter mais aussi traiter l'incertitude (ceci rejoint les observations de HAMBRICK (1982) et MINZTBERG (1990)).

Pour la grande entreprise, l'articulation entre ces processus informationnels formels et ceux plus informels résultant de l'intuition, des effets d'apprentissage des acteurs locaux n'apparaît pas évidente. Ce constat soulève plusieurs questions : comment reconnaître, exploiter, tirer parti de ces pratiques informationnelles déviantes, voire éventuellement les favoriser ? Comment leur reconnaître toute leur légitimité sans pour autant les normaliser ? Autant de questions qui mettent en cause la domination implicite de l'activité de processeur d'information.

1.3.3 L'ACTIVITE DE PROCESSEUR ET DE PRODUCTEUR D'INFORMATION ETROITEMENT MELEES

Or précisément, c'est en référence à **la perspective de processeur d'information** ("problem finder" et "problem solver") (LE MOIGNE), que la DGT a mobilisé son instrumentation informationnelle ; cherchant pour chaque étape du processus de décision (identification, formulation, choix, révision) à faire reculer les limites de la rationalité limitée ; elle a considéré implicitement, que les problèmes étaient déjà construits, ignorant les autres formes de rationalité pouvant façonner et interférer dans ces relations. Ainsi, par exemple, la constitution de groupes de travail spécifiques, les aménagements structurels, la réalisation d'études, d'analyses informationnelles constituent autant de manifestations de cette volonté d'optimisation de l'activité de processeur d'information pour rechercher et étudier le meilleur choix possible.

Pourtant, derrière le cognitif, nous avons relevé des phénomènes plus irrationnels, d'ordre contextuel, culturel, voire "affectif", qui traduisent **une très forte imbrication entre les activités de processeur et de producteur d'information, tant sur le plan micro que macro-social**. En effet, l'étude de cas met en évidence l'influence **d'autres formes de rationalité intervenant en amont dans la construction de l'ensemble des choix**, notamment du fait de la forte incertitude de l'intention stratégique initiale et du caractère flou des situations environnementales au cours des premières années de mise en oeuvre (l'incertitude concernant la fibre optique, les aspects financiers, législatifs...) :

¹- CROZIER souligne très justement qu'une organisation peut contraindre le comportement de ses membres notamment par le système d'information formel, cependant il ne peut pas les déterminer. En effet, les acteurs ont toujours la possibilité d'infléchir le déroulement et les issues des problèmes en recourant à d'autres circuits d'interactions que ceux construits par la coalition dominante.

- **sur le plan macro-social**, on constate que dans son activité de processeur d'information, la DGT s'est trouvée aux prises avec **des situations concrètes, ambiguës**, que ses acteurs ont, dans un premier temps, analysé en s'appuyant sur **les cadres, schémas d'interprétation dominants** (BETTIS & PRAHALAD 1986, JOHNSON 1987) véhiculée par la culture organisationnelle. Bien que des dérapages surgissent, avec des événements qui ne s'inscrivent pas dans le cadre de la stratégie intentionnelle initiale (ce plan rationnel, linéaire devant guider l'action, ainsi que l'activité informationnelle et auquel la littérature stratégique fait si souvent référence), l'activité informationnelle des premières années est demeurée sous l'emprise des schémas d'interprétation (résultant notamment des expériences antérieures) et des visions futures ; schémas qui ont **contribué à lever les ambiguïtés, à compléter l'information disponible pour pouvoir décider et agir** ;
- **sur le plan micro-social**, l'hypothèse d'individus, processeur d'information - ni trop rationnels, ni trop affectés par leur environnement - apparaît plus comme un voeu pieux ; selon les périodes, des groupes d'acteurs chargés de traiter l'information ont été **porteurs de projet**¹, ont développé des **stratégies d'information** (CROZIER 1977, MARCH & FELDMANN 1981) ou subi l'influence de leur « *environnement interne* » (SIMON 1976). Ainsi, par exemple, c'est initialement le CNET qui va imposer la première représentation de l'environnement, en exagérant les prévisions, en « positivant » à l'excès les informations (MARCH & HARRISON 1984) afin qu'elles rejoignent les préoccupations de la direction générale - c'est-à-dire mettre en oeuvre un nouveau plan mobilisateur d'investissement et de construction d'infrastructure ; c'est à partir de cette représentation que les autres acteurs de la DGT vont initialement formuler les choix stratégiques, traiter les problèmes et s'efforcer d'évacuer l'incertitude.

La stratégie du câble souligne combien les relations Information-Stratégie ne relèvent pas seulement d'une question de traitement, d'analyse d'information (computation de données). L'activité de processeur d'information - dans un contexte de forte complexité de sens - subit **la double influence du contexte culturel dans lequel elle se déroule et des individus**²; ces derniers ont traité l'information en référence à ce qu'ils sont, ce qu'ils ont vécu et ce qu'ils projetaient (BATEMAN & ZEITHAML 1989a et b). On peut donc parler de formation d'une « *réalité de second ordre* » (WATZLAWICK 1978, 1988), qui s'est trouvée renforcée et légitimée à travers l'interaction et la prise de décisions communes.

¹ - Le CNET cherche à retrouver sa place à « la table des décideurs » ; la DAV -entité nouvelle ment constituée - veut asseoir sa légitimité ; quant à la DPR et la DAI (direction des affaires industrielles et internationales), elles voient dans le plan câble un nouveau plan mobilisateur pour prendre la relève du plan téléphone. Au niveau local des DR (directions régionales et des directions opérationnelles), l'engagement dans le plan câble constitue une opportunité pour accroître une légitimité professionnelle et développer le pouvoir d'une DR.

² - Dans le cas du câble, on peut noter la forte influence du contexte référent (celui du téléphone), la DGT ayant obtenu le monopole de la construction des infrastructures, c'est précisément en référence à ce contexte qu'elle juge stable, non concurrentiel, prévisible qu'elle fonde ses premières décisions stratégiques majeures, afférant à ses modes de fonctionnement et de comportement (Mise en place de conventions aux termes strictes et rigides prétendant définir pour 27 ans les relations avec les partenaires, recours à l'avance remboursable comme pour la campagne téléphonique, définition de schéma directeur d'installation des vidéocommunications sur la base d'un câblage à 100%...).

Toutefois, là encore, on ne doit pas pour autant considérer que l'entreprise publique est restée prisonnière de ses schémas d'interprétation ; en effet, la perspective historique nous a permis de noter qu'au fil de la mise en oeuvre stratégique, **l'analyse et l'interprétation des phénomènes et problèmes** ont évolué, se sont écartées de cette « *réalité de second ordre* », en fonction des groupes, des périodes, de leur contexte de travail. Cet aspect souligne l'importance de la mise en oeuvre dans les relations Information- Stratégie. Si initialement (i.e. à la formation de l'intention stratégique), on constate une relative entente sur les fins, on relève très vite des divergences d'interprétation entre services fonctionnels (CNET, DAV), mais aussi entre services fonctionnels et opérationnels ; divergences qui portent sur les moyens à mettre en oeuvre pour concrétiser l'intention stratégique, au regard des premières réalisations.

1.3.4 L'IMPORTANCE DE LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE DANS LES RELATIONS INFORMATION- STRATEGIE

L'étude de l'évolution de la stratégie du câble permet de constater que **les forces d'innovation, d'initiative, d'expérimentation** (souvent impulsées par les acteurs organisationnels) se sont avérées très contributives à l'égard du processus stratégique, et parfois même de manière plus significative que les forces de stabilité (représentées par les dispositifs informationnels formels). En effet, la mise en oeuvre stratégique a révélé **l'influence exercée par des individus dans le processus de création de sens** ; les processus d'interprétation des phénomènes se sont modifiés au fil de la mise en oeuvre stratégique, provoquant, dans un premier temps, **des ajustements locaux de représentations**.

Les modèles stratégiques dominants abordent peu cette question des mécanismes, des **leviers intervenant dans la formation de la signification, dans les processus d'interprétation¹ et surtout la manière dont l'organisation peut agir et faire évoluer ces schémas d'interprétation**. Pour la stratégie du câble, il apparaît que cette « *ouverture des possibles* » (PIAGET 1966, SOLE 1991) s'est effectuée sous la combinaison de différents facteurs ; des initiatives impulsées localement par des acteurs opérationnels, une intensification de la mise en oeuvre stratégique et ses retombées en terme d'apprentissage ainsi que la conjonction de différents événements - des premiers résultats de production et commerciaux mauvais, une situation financière inquiétante, une équipe dirigeante modifiée -.

¹ - L'évolution de l'interprétation a pris d'autant plus de temps que les informations relevaient de domaines peu familiers.

Les relations Information-Stratégie ont donc évolué et profité des situations d'apprentissage individuel et organisationnel. Grâce à ses acteurs et **leurs processus d'action** (conduite d'actions nouvelles, prise d'initiatives), l'organisation FRANCE TELECOM a modifié ses représentations de l'action collective (développant en quelque sorte des facultés d'apprentissage informationnel). **Les processus d'apprentissage ont permis de découvrir la signification de situations ambiguës**, et ont débouché sur une amélioration de la perception du sens de certaines données. Ces pratiques au cycle court, où réflexion et action sont étroitement unies, se sont développées à partir de processus informationnels émergents ; elles ont favorisé la constitution de nouvelles représentations. Ainsi, de par leurs facultés d'apprentissage, d'autonomie, d'auto-organisation, les individus ont participé activement à la production de sens et à l'évolution des représentations (la mise au point du câblage dynamique, du service antenne illustrent ce phénomène).

La mise en oeuvre stratégique apparaît donc très importante dans les relations Information-Stratégie ; la réalité objective n'est pas seulement mise à jour par la seule analyse et traitement d'informations, mais aussi par l'action individuelle et collective et les processus d'apprentissage qui peuvent en résulter.

1.4 VERS UNE PROBLEMATIQUE REVISITEE...

Toute intention stratégique étant entachée d'une forte incertitude initiale, le rôle et la place de l'information dans sa concrétisation constitue **une des problématiques récurrentes**, de la pensée stratégique. Aujourd'hui, **l'enjeu réside précisément dans la mise à jour de relations plus adéquates pour affronter la complexité de sens**. En effet, l'étude de cas a mis en exergue des limites imputables à **l'enracinement de l'activité informationnelle dans l'historique, dans le contexte culturel, au recours implicite et/ou inconscient à des outils forgés pour affronter la complexité d'abondance** (MARTINET 1993). A ce propos, on peut évoquer le phénomène de « *clôture autoréférentielle* » (MATURANA & VARELA, 1980)¹, l'organisation ayant eu tendance à trivialisier son action stratégique dans son environnement.

¹- Selon, MATURANA et VARELA, les organisations tentent sans cesse d'arriver à une clôture autoréférentielle vis à vis de leur environnement et enactent ce dernier comme une projection de leur propre identité ou de l'image qu'elles ont d'elles-mêmes. En conséquence, un grand nombre des problèmes auxquels les organisations ont à faire face en traitant leur environnement sont intimement reliés à la sorte d'identité qu'elles essaient de conserver. Pour mieux comprendre l'environnement, l'organisation doit d'abord commencer par se comprendre elle-même puisque cette compréhension de l'environnement est une projection de ce qu'elle est.

Comme beaucoup de grandes entreprises, FRANCE TELECOM connaît un attachement persistant à ces principes de gestion de l'information favorisant ordre et stabilité ; ces principes s'appuient sur des hypothèses formulées dans le cadre d'un environnement stable et aisément identifiable pour une organisation monorotationnelle. Reposant sur la conception d'une information, véritable produit fini permettant de traiter les problèmes stratégiques, ils ne se révèlent plus forcément pertinents, aujourd'hui, avec la complexité croissante des problèmes à traiter mais aussi leur renouvellement incessant. En effet, la différenciation croissante des marchés, l'accélération des évolutions technologiques... placent FRANCE TELECOM, au coeur d'une dynamique de changement qui affecte en permanence la nature des problèmes et la représentation qu'elle peut s'en faire (LORINO 1995)¹. Les problèmes stratégiques apparaissent de plus en plus à construire, à partir de données floues, incertaines et ambiguës.

L'approche postulant une **disponibilité et abondance informationnelle** ainsi que **la définition a priori des états informationnels possibles** tend donc à devenir caduque. On a privilégié une gestion de l'ordre, une "*gestion de la répétition*" (KOENIG 1994) par la mise en place d'un dispositif informationnel conçu pour mettre en oeuvre une stratégie délibérée (détermination des flux informationnels de contrôle, mise en place de systèmes d'informations fonctionnels...). Or, il apparaît que l'organisation ne peut plus aujourd'hui se satisfaire d'une articulation Information-Stratégie essentiellement abordée en terme de **coordination**, (coordination entre les niveaux de l'organisation, par la définition, le développement de flux informationnels régulés et formalisés, coordination dans ses relations avec l'environnement) et de **réduction de l'incertitude** (à travers la collecte et l'analyse d'informations).

Face à l'émergence de changements discontinus, à la diversité des façons de poser les problèmes, nous avons pu, à travers l'étude de cas, constater les limites de **cette conception** qui, d'une part, ne permet pas de **traiter la complexité de sens** et d'autre part, ne favorise pas "**une mobilité**" **des représentations** (étant donné l'impossibilité d'enfermer a priori les types d'information et les interprétations dans des cadres pré-établis). "*Confronté à des situations labiles, le gestionnaire ne peut se satisfaire de repérer et d'exploiter les régularités*" (KOENIG 1994).

Si ce positionnement de la problématique des relations Information -Stratégie a fait preuve de son efficacité en économie administrative, dans un environnement stable, il atteint aujourd'hui ses limites. En cherchant à évacuer toute incertitude, en promouvant une information répétitive, **ces modèles donnent la priorité à une information qui cesse d'informer**. Les hypothèses de stabilité, de répétition se trouvent donc chahutées, l'organisation doit désormais intégrer les notions d'ambiguïté², de complexité, d'indéterminisme dans la gestion des relations Information-Stratégie ; les vrais défis pour l'organisation se situant désormais dans le traitement de l'imprévu et de l'instabilité.

¹ - « *La complexité croissante des problèmes posés à l'entreprise rend illusoire les modèles déterministes fondés sur la recherche de solutions optimales à des problèmes bien structurés...les problèmes posés à l'entreprise sont structurés de manière floue, incertaine et changeante* ». LORINO, 1995, Revue Française de Gestion.

² - A ce propos, on peut citer le chapitre consacré au concept d'ambiguïté dans l'ouvrage d'H.LESCA et E. LESCA (1995), *Gestion de l'information, qualité de l'information et performances de l'entreprise*. Paris Litec, 208p.

Une problématique différente se dessine donc et pose aux chercheurs en sciences de gestion de nouvelles questions : celle de la **perception / interprétation des discontinuités**, des changements, de la **capacité de l'organisation à construire les problèmes**, à saisir les nouveaux types d'informations pertinentes, à faire évoluer les codes et les représentations afférentes à l'action collective.

L'articulation Information / Stratégie, initialement pensée pour **traiter "le dur et le sûr"**, doit aujourd'hui être en mesure **d'aborder "le mou et le flou"**, car l'organisation tend à devenir aussi lieu de projet et d'émergence (des questions telles que la gestion des aléas, la détection des phénomènes aléatoires, le traitement des dysfonctionnements présentent un caractère de plus en plus stratégique). Ceci suppose que la problématique des relations Information-Stratégie s'intéresse aux processus de formation de la signification et qu'elle prenne en compte les processus informationnels imprévus : comment faciliter leur émergence, comment les reconnaître comme élément de régulation stratégique ? comment l'organisation peut-elle s'ouvrir « au bruit » - véritable source d'opportunités stratégiques -?.

1.5 DES AXES DE REPOSITIONNEMENT

Les remarques précédentes et constatations issues de l'étude clinique offrent une base de rediscussion et de propositions quant à la révision et surtout à l'enrichissement de la problématique des relations Information - Stratégie autour des points suivants :

- ce repositionnement suppose de renoncer à la conception d'une information, produit fini, collectable, gérable, stockable, pour s'intéresser aux processus par lesquels l'information prend forme ; cela suppose d'avoir une **plus grande considération pour le système organisationnel, ses individus** ainsi que pour leurs propriétés d'autonomie, d'émergence, d'apprentissage ;
- ce souci de compréhension et de mise en évidence des mécanismes (processus) à l'oeuvre dans l'articulation Information / Stratégie appelle une vigilance toute particulière pour des dispositifs informationnels favorisant une **rationalité de type procédurale**.

Le premier point impose à la pensée stratégique de ne plus se limiter aux considérations externes pour approfondir, **explorer les considérations internes aux systèmes étudiés**. Plonger dans les "entrailles" de l'organisation ne s'avère pas être une attitude évidente aussi bien pour les chercheurs que pour les dirigeants, car elle bouscule moult certitudes et habitudes de management ; d'une part, elle force au **renoncement d'une vision univoque des liens entre information et stratégie**, d'autre part elle remet en question l'implantation de dispositifs formels standards, souvent transplantés d'une organisation à l'autre.

La pensée stratégique dominante a longtemps privilégié l'origine du sens dans la connaissance de l'environnement externe et de l'objectif stratégique poursuivi alors que le sens prend aussi ses racines dans les profondeurs de l'organisation (passé, histoire, expérience...), chez ses acteurs et dans la pratique organisationnelle (R. DAFT & K.E. WEICK 1984, L. SMIRCICH & Ch. STUBBART, 1985), dont il subit les influences. « *L'information est aussi le résultat d'une transformation de l'expérience brute (les données de la nature) en une **interprétation culturelle fondée*** » (TAYLOR 1994). Face à une activité informationnelle relative, contingente, il importe donc de « percer » ces diverses influences.

Quant au deuxième point, il est une conséquence directe des remarques précédentes la recherche de dispositifs favorisant une rationalité procédurale apparaît effectivement comme une façon différente de penser cette articulation ; il invite à une compréhension *in situ* des processus à l'oeuvre. **En déplaçant l'attention vers l'ensemble des processus de construction de l'information, de formation des représentations,** la rationalité procédurale réintroduit des aspects majeurs, susceptibles d'aborder et de gérer différemment ces relations, tels que :

- **la reconnaissance de l'individu**, en tant que sujet cognitif mais aussi affectif et homme d'action ; cette redécouverte du "sujet" peut permettre d'envisager la rénovation de pratiques, d'outils de management de l'information ; la recherche d'une meilleure compréhension des individus composant l'organisation, de leur fonctionnement (en particulier de leurs processus résolutifs) repositionne l'activité de processeur d'information. On renonce à l'hypothèse trop limitative d'un environnement simplement exogène (dont les variables s'imposent comme une donnée aux acteurs organisationnels). L'étude de cas a montré toute l'importance de connaître "*l'environnement interne*" (SIMON) des individus-processeur d'information-, mais aussi de l'organisation (savoir quelles règles et mécanismes formels et/ou informels informent certaines activités et leur donnent sens). La compréhension de l'environnement et de l'action collective passerait donc d'abord par une compréhension de l'organisation par elle-même (MORGAN 1989) ;
- en privilégiant une rationalité de type procédural, **l'activité informationnelle ne se réduit pas à l'instrumentalisme de structure formelle, de systèmes d'information formels, mais est aussi de l'ordre de l'apprentissage** (ARGYRIS & SCHON 1978). Il s'agit "*d'accepter d'apprendre l'essentiel sur ce qu'il convient de faire dans le déploiement même de l'action*" (KOENIG 1994). En considérant que l'action peut éclairer l'activité informationnelle, le rôle de l'apprentissage dans l'articulation de l'information au processus stratégique peut désormais être mieux reconnu et pris en compte.

1.6 DES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Autour de ces axes de repositionnement, nous voudrions revenir sur plusieurs perspectives de recherche qui nous apparaissent intéressantes à explorer au regard de notre étude de cas :

- la pratique du doute et du questionnement, qui renvoie à une meilleure compréhension de l'organisation par elle-même ;
- le développement des échanges, de la conversation, la fonction de la prise de parole comme dispositifs favorisant une rationalité de type procédural ;

1.6.1 UNE ACTIVITE INFORMATIONNELLE ORIENTEE VERS LA PRATIQUE DU DOUTE, DU QUESTIONNEMENT

L'étude de cas a souligné l'importance pour l'organisation, ses dirigeants et acteurs de connaître, de comprendre, d'exercer **un regard critique sur l'activité informationnelle individuelle et organisationnelle et les représentations qui en résultent :**

- d'une part, en référence au contexte présent, passé et aux perspectives futures. Car les processus informationnels sont aussi façonnés par des Hommes, créateurs de sens ;
- d'autre part, en rapport avec les dispositifs formels (structure et système informationnel) qui peuvent susciter des effets pervers.

En effet, l'objectivité de l'activité informationnelle mais aussi l'univocité de ses relations avec le processus stratégique se trouvent très relativisées car **la dimension interprétative et politique de l'information demeurent toujours sous-jacentes à l'activité informationnelle**. Pour l'organisation et ses dirigeants, il importe de connaître et de comprendre le contexte de référence pour mieux saisir le sens des analyses et avoir un certain niveau de conscience des cadres d'interprétation dominants.

Le repositionnement de la problématique des relations Information - Stratégie exigerait donc que l'activité informationnelle participe à une pratique du doute, du questionnement (JOFFRE & KOENIG 1987) pour mieux mettre à jour le processus de formation de la signification informationnelle car « *la connaissance n'apparaît pas seulement liée au seul traitement de l'information* » (VARELA 1989).

Peu de travaux se sont - à ce jour - intéressés à la manière dont l'organisation peut **conduire une réflexion sur sa production informationnelle**. Depuis quelques années, la littérature stratégique (SCHWENK 1988, 1989, SOLE 1991, CALORI, JOHNSON, SARNIN 1993, LAROCHE et NIOCHE 1994) a surtout privilégié l'influence de l'activité informationnelle des dirigeants (leurs expériences antérieures, leurs schémas de pensée, leurs cartes cognitives) sur le processus stratégique. Or l'activité informationnelle se déroule aussi en fonction de ce qu'est l'entreprise, de ses acteurs, de leur culture, de leur passé. Les informations ne sont pas données, elles se forment à travers les interactions des acteurs¹.

Cette voie de réflexion demeure encore relativement inexplorée², notamment à propos des autres acteurs organisationnels et d'un éventuel exercice critique « collectif ». Pourtant, si "*la seule raison d'être de la pensée stratégique réside dans une compréhension suffisante de la réalité pour forger des instruments de maîtrise efficace du développement de l'entreprise*" (MARTINET, 1987)³, ne devient-il pas effectivement primordial de **s'interroger sur ce processus de perception / interprétation de la réalité ?**

¹- Considérant que l'organisation en tant que système intelligent doit comprendre son propre comportement, F. VARELA a sensibilisé les cadres planificateurs de la compagnie SHELL à cet exercice de compréhension. Invité par le département de la planification de la Royal Dutch Shell Corporation, la SHELL demanda à F.VARELA de l'aider à se comprendre elle-même en tant que système d'apprentissage complexe. SENGE souligne que la SHELL fut sans doute la première grande entreprise à découvrir le rôle potentiel des modèles mentaux dans l'apprentissage... elle découvrit l'avantage concurrentiel qu'elle pouvait tirer en aidant les cadres à mettre le doigt sur leurs idées reçues, en faire une analyse critique et imaginer des nouvelles stratégies fondées sur de nouvelles idées. SENGE, 1991, *op.cit.*, p.229-230

²- Comme le souligne H. TEZENAS du MONTCEL, « *le problème de la gestion de l'immatériel dans l'entreprise..représente un enjeu majeur. Les travaux dans ce domaine sont encore modestes. Or il s'agit là de quelque chose d'essentiel pour le développement des entreprises* ». Revue Française de Gestion, Sept.-Oct. 1994, p.101

³- A.Ch. MARTINET "Pour une théorie des formes stratégiques : réflexions épistémologiques naïves", in *Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, n°9/1987, 17p.

- sur la capacité des acteurs à réarticuler des données en informations-représentations ;
- sur l'aptitude de l'organisation à les transmettre ;
- sur la faculté des décideurs à les accueillir dans leurs schémas mentaux

Le repérage, la tentative de "décryptage" de ces « grilles de lecture », de ces "théories du sens commun" (SCHWENK 1989), de ces systèmes de pertinence (SCHUTZ 1953, 1972) qui agissent comme des "opérateurs de sens" pour les décideurs mais aussi pour les acteurs organisationnels constituent autant de voies nouvelles d'efficience dans les relations Information / Stratégie.

L'activité de processeur d'information aurait aussi pour objectif **la révision des grilles de lecture socialement et politiquement construites afin de provoquer des recadrages (reframing) des situations, des phénomènes rencontrés dans la concrétisation de l'intention stratégique** (LAROUCHE et NIOUCHE, 1994). « Recadrer signifie modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue (...) ce qu'on modifie en recadrant, c'est le sens accordé à une situation, pas ses éléments concrets » (WATZLAWICK et alii 1978). Ce travail sur les représentations, les croyances est difficile ; pour l'organisation et ses acteurs, il s'agit d'être capables de se représenter les schémas de représentations, les idées dominantes qui influencent l'activité informationnelle, les actions (NORMAN, 1985) et qui sont devenus si naturelles (MITROFF les qualifie de tunnels cognitifs), qu'aucune remise en cause n'est suscitée.

Au-delà de la relation fonctionnaliste, instrumentale Information/Stratégie, une perspective de recherche à approfondir serait précisément l'élaboration de moyens favorisant **l'exercice critique quant au sens des problèmes rencontrés dans la concrétisation de l'intention stratégique**. Comment l'activité de processeur d'information peut-elle s'aborder comme la conduite d'un "exercice critique" autour de la vision du monde, des interprétations dominantes, la mise à jour des structures cognitives pour mieux comprendre les représentations de la réalité ?

1.6.2 LE DEVELOPPEMENT DES ECHANGES, DE LA CONVERSATION

Le rôle de la conversation, des échanges apparaissent constituer une perspective de recherche commune autour de laquelle le courant de l'ingénierie de l'information et les théoriciens de l'émergence peuvent se retrouver pour favoriser une rationalité de type procédural.

En effet, un des problèmes majeurs de la grande organisation réside précisément dans la conception de dispositifs favorisant la mise en commun, l'échange transversal de l'information, la confrontation d'interprétations pour mieux gérer la complexité de sens.

Dans la mesure où la hiérarchisation des informations induite par la structure formelle, la spécialisation fonctionnelle de la majorité des systèmes d'information formels ne facilitent ni la circulation des flux informationnels, ni la perception de nouveaux types d'information pertinentes, les individus au sein d'une même organisation ont d'autant plus de mal à communiquer, à confronter leurs données que **la représentation d'un phénomène se voit éparpillée, écartelée** entre les services comptables, techniques, commerciaux,... il en résulte **une difficulté croissante à comprendre la signification profonde des phénomènes et problèmes stratégiques**. On assiste donc à **un appauvrissement sémantique** et l'organisation éprouve des difficultés à exercer son intelligence stratégique.

Toutefois, l'étude de cas a montré que l'évolution des représentations, des significations peut aussi s'effectuer par le biais de dispositifs plus officieux développés par les acteurs. Les pratiques informationnelles constatées chez FRANCE TELECOM révèlent en effet que la contribution de l'information à la concrétisation de l'intention stratégique s'est trouvée aussi "portée" par **les processus informationnels de la structure officieuse, par des réseaux informationnels informels**, qui ont favorisé des interactions dynamiques d'où a pu émerger du sens. Leur traduction dans le système d'information formel s'est effectuée généralement a posteriori, par la mise en place de principes plus sophistiqués, de nouveaux systèmes de code destinés à rendre compte de la variété de l'action organisationnelle.

Ces pratiques informationnelles émergentes ont permis une utilisation différente des données disponibles et contribué ainsi à des réorientations stratégiques. Elles semblent constituer autant de mécanismes de "contrepoids" vis à vis des forces stabilisantes qu'exercent les systèmes d'information formels et la structure organisationnelle. Elles ont favorisé - au niveau de la dimension collective - à un certain apprentissage informationnel, en permettant la circulation des idées, la construction de sens, l'évolution des représentations, mais aussi la diffusion de pratiques constitutives de compétences nouvelles.

Il ressort donc que **la signification émerge aussi d'un vécu quotidien, non formalisé** dans des données écrites, chiffrées, provenant d'informations fournies par des synthèses locales, où le langage, l'oral semblent constituer une des voies d'émergence du sens (car ils permettent plus de confrontation mais aussi de souplesse, d'ajustement).

Deux défis se posent à l'entreprise : d'une part **reconnaître l'existence et la légitimité** de ces pratiques locales et d'autre part **penser des dispositifs** qui développent une certaine tolérance à l'égard de ces processus informationnels informels ; c'est-à-dire des dispositifs qui permettent de **renouer « sémantique, syntaxe et pragmatique »**.

Pour la grande entreprise, il s'agit en effet de ne pas laisser perdre ce potentiel et de rechercher comment mieux en tirer parti pour la concrétisation de l'intention stratégique ; en effet, la traduction, la représentation de l'action stratégique dans des systèmes formels se révélera toujours incomplète, réductrice et surtout réactive et tardive. Comme le remarque CROZIER (1989), *« structures et procédures ne permettent pas de répondre à la complexité. Elles tendent à la cristalliser en complication... elles ne permettent pas d'obtenir la masse d'informations qualitatives pertinentes qu'exige la conduite des affaires,... elles rendent impossible une exécution imaginative...(elles sont) incapables de porter l'innovation, elles entraînent la répétition des formules éprouvées »*.

Dans la mesure où l'essentiel des activités organisationnelles se déroule précisément dans des interactions entre individus (éventuellement à travers certains supports ou médias), la parole apparaît susceptible de favoriser une contribution plus efficace de l'information. Ainsi, **c'est aussi par le langage et la parole que se construit le sens de l'information** (FAY 1992). Par la parole, l'acteur identifie, nomme la nouveauté, l'imprévu et le conceptualise.

- Pour favoriser cette intelligence, KOENIG (1994), TAYLOR & GIROUX (1994), HAMBRICK (1995)¹ recommandent d'organiser des débats d'idées, des réseaux d'échange, des rencontres transversales..., afin de susciter une confrontation des données, une diffusion rapide des informations et un développement des échanges informels. Pour MARTINET(1987), il convient de chercher une variété suffisante de "*metteurs en scène*" adéquate à la complexité et la versatilité de l'environnement, venant questionner la vision des dirigeants. KOENIG (1994) suggère d'engager **des individus qui tolèrent l'incertitude, l'ambiguïté.**
- SIMONS (1987, 1994), VON KROGH, ROOS & SLOCUM (1994) insistent sur l'interprétation des données fournies par les systèmes d'informations formels, lors de réunions, de rencontres face à face entre supérieurs et leurs subordonnés. Rencontres qui sont l'occasion de débat, de remise en cause, de questionnement des données et des hypothèses sous jacentes des plans d'action. Les lettres, rapports, études... produites par l'organisation devraient être considérés comme des "*morceaux d'information*", à partir desquels les membres de l'organisation doivent débattre, discuter. La parole dans **la mesure où elle crée de nouvelles représentations, devient ainsi le lieu du sens**². Dans ces moments de dialogue, les acteurs confrontent les sens possibles ³, suscitant ainsi de nouvelles façons de comprendre le monde, de s'y orienter, de le décrire. **Cette parole, en produisant des représentations mieux adaptées à la nouveauté continue de l'univers stratégique**, apparaît susceptible d'aider les managers, à mieux saisir les discontinuités du processus stratégique.

Pour la recherche en gestion, il s'agit donc de (re)-découvrir les vertus informatives de la parole (FLORES 1982, WINOGRAD & FLORES 1989, J.R.TAYLOR 1992), "*cette séquence d'interactions, cette suite d'échanges linguistiques qui constituent l'essence oubliée du travail des managers et des dirigeants*" (VASQUEZ BRONFMAN 1992)⁴.

¹- TAYLOR & GIROUX (1994) préconisent la méthode des scénarios comme mécanisme de perception, de production d'information, d'interprétation de données, de création d'un nouveau langage et d'échanges où se confrontent différents points de vue pour mener à un consensus. Les scénarios sont présentés comme une façon de favoriser l'accélération de l'apprentissage, de procéder à un recadrage conceptuel. HAMBRICK (1995) met en garde contre la pathologie du *Groupthink*, qui recouvre une similitude d'esprit excessive et une recherche d'unanimité au sein de l'équipe de direction.

²- "*L'homme donne sens par la parole, en "déconstruisant" et reconstruisant des ensembles de représentation* ». FAY, 1992, *op.cit.*

³- VON KROGH, ROOS & SLOCUM (1994) remarquent que certaines données peuvent nécessiter des discussions intensives avant d'être converti en information et devenir une source de nouvelle connaissance.

⁴- J.R. TAYLOR définit d'ailleurs l'organisation comme un réseau d'échanges linguistiques, un réseau de conversations.

1.7 CONCLUSION

Le positionnement de ce travail a permis de souligner toute l'incongruité qu'il y a à vouloir traiter les relations Information / Stratégie comme des recettes, comme quelque chose de "préfabriqué" **notamment du fait du caractère nouveau et/ou unique de toute intention stratégique**. Chercheurs et praticiens doivent renoncer à poursuivre le mirage d'un modèle unique autour d'une batterie d'outils informationnels, qui puisse être implantée de l'extérieur et transposable d'une organisation à l'autre. Dans la mesure où les organisations ne peuvent plus être uniquement pensées comme des systèmes fonctionnels mais plutôt comme **des contextes d'interactions sociales et politiques**, d'où émergent information et connaissance¹, les relations Information- Stratégie doivent s'aborder comme **une praxéologie complexe**. La gestion de ces relations tend aujourd'hui à relever du champ de la sémantique, à devenir une « *affaire de sens* »(CHAFFEE), jamais totalement aboutie, faite de doute, de questionnement, d'apprentissage, d'essais-erreurs. La partie la plus décisive du capital de l'entreprise correspondrait précisément à des dimensions humaines et immatérielles, longtemps négligées, ce que NOYER (1993) qualifie de « *capital cognitif-informationnel* » ; « *ce qui est en jeu à présent c'est le contrôle des processus de production, de circulation, de consommation des connaissances* ».

BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF O.**, (1992) Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, presses de l'université du Québec, HEC Presses, 1992, 212p.
- ARGYRIS Ch & SCHON D.A.**,(1978) *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, 1978, 344p.
- AVENIER M.J.**, (1993), « La problématique de l'écomanagement », *Revue Française de Gestion*, mars 1993, (73-85).
- BATEMAN T.S. & ZEITHAML C.P.**, (1989a), « The psychological context of strategic decisions : a model and convergent experimental findings », *Strategic Management Journal*, vol.10, 1989(a), (59-74).
- BATEMAN T.S. & ZEITHAML C.P.**, (1989b),« The psychological context of strategic decisions : a test of relevance to practitioners », *Strategic Management Journal*, vol.10, 1989(b).
- BERGER P. & LUCKMANN T.**, (1986), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens KLINCKSIECK, Paris, 1986, 1992, 289p. (*The social Construction of Reality*, , Anchor, garden City, NY, 1967).
- BOLAND R.**, (1987), « The In-Formation of information systems » in BOLAND R. & HIRSCHHEIM R. (Eds), *Critical Issues in information system research*, John WILEY & sons, Chichester, 1987, (363-379).
- CALORI R., JOHNSON & SARNIN P.**, (1993), « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, mars 1993, (86-94).
- CATS-BARIL W.L. & SOLE A.**, (1991), « Supporting executives in strategic decision making », *Papier de recherche*, Groupe HEC, Jouy en Josas, 1991.

¹- En considérant l'organisation comme un tissu de relations humaines, TAYLOR (1993) considère la conversation comme la réalisation de procédés cognitifs de représentation d'une situation où naissent la valeur et la signification.

- CROZIER M.**, (1989), *L'entreprise à l'écoute - apprendre le management industriel*, Ed. Intermédiations, Paris, 1989, 217p..
- CROZIER M.**, (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, Paris, 1963, 382p..
- CROZIER M. & FRIEDBERG E.**, (1977), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, 1977, 500pp.
- DAFT R.L.**, (1983), *Symbols in organization : a dual content framework of analysis*, I.R. PONDY, P.J. FROST, G. MORGAN & T. DANDRIDGE Ed., 1983.
- DAFT R.L. & HUBER G.**, (1987), « How organizations learn : a communication framework », *Research in the sociology of organizations*, N. TOMASO & S. BACHARACH Ed., JAI Press, vol.5, 1987.
- DAFT R.L. & WEICK K.E.**, (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, 1984, (284-295).
- FAY E.**, (1992), « Pour une approche constructiviste et symbolique de la parole en management », Colloque Association Informatique et Management, mai 1992.
- FELDMANN M.S. & MARCH G.J.**, (1981), « L'information dans les organisations : un signal et un symbole », *Administration Science Quarterly*, n° 26, 1981, (171-186).
- FIOL C.M. & LYLES M.A.**, (1985), « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, vol.10n°4, 1985, (803-813).
- FLORES C.F.**, (1982), *Management and Communication in the Office of the Future*, doctoral Thesis, University of California at Berkeley, 1982
- HAMBRICK D.C.**, (1982), « Environment scanning and organizational strategy », *Strategic Management Journal*, vol.3, 1982.
- HAMBRICK D.**, (1995), « Les problèmes qui minent les équipes de direction », *L'expansion Management Review*, septembre 1995, (16-25).
- HARRISON J.R & MARCH J.G.**, (1984), « Decision making and post-decision surprises », *Administration Science Quarterly*, n°29, 1984, (26-42).
- HEDBERG B. & JONSSON S.**, (1977), « Designing semi-confusing information systems for organizations in change », *Accounting Organizations and Society*, vol.3, n°1, (47-64).
- HIRSCHHEIM R. & NEWMAN M.**, (1991), « Symbolism and informations systems development : myth, metapor and magic », *Information Systems*, vol.2, n°1, 1991, (29-62).
- JELASSI T. & SANGLIER M.**, (1992), « Information, systèmes complexes et technologies de l'information », *Papier de Recherche*, INSEAD, Fontainebleau, 1992.
- JOHNSON G.**, (1987), *Strategic change and the management process*, BLACKWELL, Oxford, 1987.
- KOENIG G.**, (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Francaise de Gestion*, jan. 1994, (76-83).
- LAROCHE H. & NIOCHE J.P.**, (1994) « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Francaise de Gestion*, juin 1994, (64-78).
- LE MOIGNE J.L.**, (1979), « Informer la décision ou décider de l'information », *Cahier de l'ISMEA*, série SG, n°1, juin 1979.
- LORINO Ph.**, (1995), « Le développement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin, juillet, août 1995.
- MARCH J.G.**, (1991), *Décision et Organisations*, Editions d'Organisation, 1991, 275p..
- MARTINET A.C.**, (1987), « Théories de l'entreprise, management stratégique et réalité des affaires », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Collectif, Economica, Paris, 1987, (9-18).
- MARTINET A.C.**, (1988), « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue Francaise de Gestion*, janv. 1988.
- MARTINET A.C.**, (1992), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Francaise de Gestion*,

mars 1993, (64-72)), paru également en *papier de recherche* , I.A.E. de Lyon 1992.

MATURANA H. & VARELA F., (1980), *Autopoiesis and cognition : the realization of the living*, REIDL, London, 1980.

MITROFF I.I. & MOHRMAN S., (1987), « Correcting the tunnel vision », *Journal of Business Strategy*, 1987, (49-59).

MINTZBERG H., (1990), *Le Management, Voyage au centre des affaires*, E.O., Paris,

MINTZBERG H. (1978), « Patterns in Strategy Formulation », *Management Science*, vol.24, n°9, 1978, (934-948).

MINTZBERG H. & WATERS J.A., (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, n°6, 1985, (257-272).

MOISDON J.C., (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, sept. 1984, (61-73).

MOISDON J.C., (1990), « Modélisations, organisations, interventions », *AFCET Interfaces*, n°91-92, mai 1990, (48-52).

MORGAN G., (1989), *Images de l'organisation (Images of organization*, 1986), Presses de l'Université de Laval, Québec, Canada, Editions ESKA, 1989, 556p..

NONAKA I., (1991), « The knowledge creating company », *Harvard Business Review*, nov. 1991, (96-104).

NORMANN R., (1985), « Developing Capabilities for Organizational Learning », in J.M. Pennings & Associates, *Organizational Strategy and Change*, Jossey Bass, oxford, 1985, 563p., (217-248)

NOYER J.M., (1993), « Crise de la stratégie, émergence d'une nouvelle économie politique de l'intelligence », *Sciences de la société, Cahiers du Lerass*, n°29, mai 1993, (85-98)

PIAGET J., (1966), *La psychologie de l'intelligence*, Collection A. COLIN, Paris, 1966, 212p..

PRAHALAD C.K., BETTIS R.A., (1986), « The dominant Logic : a new Linkage between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol.7, 1986 (485-501).

SCHUTZ A., (1967), *The phenomenology of the social world*, University Press, Evanston, North Western, 1967.

SCHWENK C.R., (1988), « The cognitive perspective on strategic decision making », *Journal of Management Studies*, vol.25, n°1, jan. 1988, (41-55).

SENGE P.M., (1990), *The fifth discipline*, DOUBLEDAY, New-York, 1990, 422p..

SIMON H.A., (1976), « From substantive to procedural rationality » in *Method and appraisal in economic*, Ed. S.J. LATSIS, Cambridge University Press, Mass., 1976, (129-148).

SIMONS R., (1990), « The role of management control systems in creating competitive advantage », *Accounting, organizations and Society*, vol.15, 1990, (127-143).

SIMONS R., (1991), « Strategic orientation and top management attention to control systems », *Strategic Management Journal*, vol.12, 1991, (49-62).

SIMONS R., (1994), « How New Managers use control systems as levers of strategic renewal », *Strategic Management Journal*, vol.15, n°3, march 1994, (169-190).

SMIRCICH L. & STUBBART C.,(1985), « Strategic management in enacted world », *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, 1985, (724-736).

SOLE A., (1991), « Repenser l'information », *Congrès de l'Association Francaise de Comptabilité*, 1991.

SOLE A., (1991), « Le paradoxe de l'information stratégique du dirigeant », *Actes du colloque du CREDO*, oct. 1991.

TAYLOR J.R., (1990), « Une théorie tridimensionnelle de la communication organisationnelle », *Communication Organisationnelle*, vol.11, n°1, 1990, (17-59).

TAYLOR J.R., VAN EVERY E.J., (1993), *The vulnerable Fortress*, University of Toronto

press, Canada, 1993, 283p.

TAYLOR J.R., GIROUX N., (1994), Le changement par la conversation stratégique, Communication à l'AIMS mai 1994.

TAYLOR J.R., (1994), « La dynamique de changement organisationnel », *Communication et Organisation*, février 1994.

VARELA F.J., (1989), *Connaitre les sciences cognitives, tendances et perspectives*, Ed. Du Seuil, 1989, 123p..

VON KROGH G., ROOS J. & SOCLUM K., (1994), « An essay on corporate epistemology », *Strategic Management Journal*, vol.15, summer 1994, (53-72).

WATZLAWICK P., (1978), *La réalité de la réalité*, Ed. Du Seuil, Points, 1978, 238p..

WATZLAWICK P. & collectif, (1988), *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Ed. du Seuil, 1988, 366 p..

WEICK K.E., (1969), *The social psychology of organizing*, ADDINSON-WESLEY, Reading, MA, 1969,1979, 121p..

WEICK K.E. & DAFT R.L. (1983), « The effectiveness of interpretation systems », in *Organizational effectiveness*, CAMERON & WHETTEN (eds), New-York, 1983.

WINOGRAD T. & FLORES F., (1986), *Understanding Computers and Cognition*, Reading, Addison-Wesley, MA, 1986, 207p.