

**"DE LA LOGIQUE DOMINANTE DE MANAGEMENT
A LA LOGIQUE DOMINANTE D'ACTIVITE"**

Recherche en démarrage

**Eric VOGLER
Professeur au Groupe ESC Lyon
Chargé de Recherche à l'IRE
(Institut de Recherche de l'Entreprise)**

**Groupe ESC Lyon
23, Avenue Guy de Collongue
69130 ECULLY**

**Vème Conférence Internationale de Management Stratégique
Lille - 13, 14, 15 Mai 1996**

**"DE LA LOGIQUE DOMINANTE DE MANAGEMENT
A LA LOGIQUE DOMINANTE D'ACTIVITE"**

Dans la longue histoire du concept de diversification, la littérature en management stratégique a connu plusieurs ruptures. Depuis les origines (Wrigley, 1970 et Rumelt, 1974) sur les rapports entre diversité et performance jusqu'au concept de logique dominante (Prahalad et Bettis, 1986) en passant par les travaux de Porter (1985), les propositions et les contre-propositions se sont multipliées pour répondre à une question simple mais importante : comment assurer le succès d'une diversification ?

L'objet de cet article est d'apporter un éclaircissement supplémentaire sur cette question en continuant la réflexion sur la logique dominante, dernière grande étape dans ce champ. Pour le faire, l'article investit une revue de la littérature dense sur le concept de logique dominante et ses sources en psychologie cognitive pour proposer dans une deuxième étape une extension du concept à d'autres populations que celle des managers.

Les principales contributions sur le sujet seront présentées, jusqu'à la "rétrospective et l'extension" de la logique dominante (Bettis et Prahalad, 1995). Le thème sera approfondi pour aboutir à une proposition d'élargissement de son application à l'ensemble du personnel, et non plus seulement aux seuls cadres dirigeants. L'idée principale de l'article est de proposer de passer de la logique dominante de management à une "logique dominante d'activité" qui permet de mieux appréhender la diversification, et donc ses facteurs de réussite.

Diversification : propositions et controverses

La thèse de Wrigley (1970) reprise et précisée par Rumelt (1974) marque le début de l'intérêt des chercheurs sur le thème de la diversification. Pour Rumelt, c'est la diversité des activités au sein d'une même firme qui est la clé de voûte de l'explication. Ce n'est pas le nombre d'activités qui permet d'appréhender cette diversité, mais bien "la logique sous-jacente qui concourt à leur développement, à savoir la relatedness" (Rumelt 1974, p. 54). Cette "parenté" ("relatedness") est définie par Very (1991) comme "l'exploitation de relations transversales entre domaines d'activités qui permettent à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle". Grant et Jammine (1988) soulignent que pour Rumelt et Wrigley, la diversification est une extension des compétences de l'entreprise. Cette position préfigurait déjà les évolutions futures... Pour étendre ce champ de compétences, deux dimensions devaient être prises en compte...

- le champ d'activité de l'entreprise, mesuré par le ratio de spécialisation (ventes de l'activité majeure par rapport aux ventes globales),
- la façon par laquelle les nouvelles activités sont reliées aux anciennes, mesurée par le ratio de parenté ("relatedness") ou de connexion (proportion des ventes qui sont liées l'une à l'autre).

Malgré la difficulté de mesurer ce degré de connexion entre les activités, le concept est utilisé par de nombreux chercheurs. Biggadike (1979) classe les différents types de parenté par les compétences fonctionnelles. La parenté peut alors être de type technologique, économie d'échelle, marketing, intégration verticale et conglomérat.

Ce travail continue les premières réflexions en la matière faites par Ansoff (1965). Ansoff parlait, lui, de synergie, de ce fameux effet " $2 + 2 = 5$ ". L'entreprise vise à obtenir d'une nouvelle combinaison d'activités davantage que la somme des résultats

partiels (Ansoff, 1965). Pour l'évaluer, les effets combinés des deux couples produit - marché (première définition de l'activité ou du domaine d'activité stratégique) doivent être comparés. Ansoff discernait quatre types de synergies, les synergies des ventes, d'exploitation, d'investissements et de direction, cette dernière étant l'ancêtre de la logique dominante de management. L'effet de synergie peut être mesuré par l'économie de coût réalisée et par l'augmentation du rendement de l'investissement réalisé (par la mise en commun de ressources renforçant l'avantage concurrentiel). Les apports initiaux d'Ansoff ont aussi été repris par Mahajan et Wind (1988) qui utilisent la classification du P.I.M.S. (qui est identique à celle d'Ansoff).

Porter (1985) a relancé les recherches dans le domaine en proposant le concept de stratégie horizontale. Pour Porter (1987), l'objectif final de la diversification est la création de valeur pour l'actionnaire. Pour y arriver, la diversification doit renforcer l'avantage concurrentiel des activités de l'entreprise. Ce renforcement passe nécessairement par l'exploitation de la relatedness qu'il définit comme l'exploitation de liaisons transversales entre activités qui conduisent à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. C'est aussi le degré mesurant la capacité des domaines d'activités à se supporter et à se compléter les uns les autres. L'exploitation des liaisons s'opérationnalise par le partage de ressources et le transfert de savoir-faire, deux concepts qui forment la base de la stratégie horizontale.

Cette stratégie horizontale est un ensemble coordonné d'objectifs et de politiques concernant des activités distinctes mais reliées. Elle consiste d'abord à identifier les interrelations entre les domaines d'activités puis à développer une stratégie horizontale coordonnée pour réaliser et accroître les interrelations les plus importantes, tout en évitant les pièges d'une telle stratégie. Porter (1985) évoque lui aussi les prémisses de ce qui allait devenir la logique dominante de management en identifiant dans les trois types d'interrelations les interrelations intangibles qu'il définit comme le "transfert de savoir-faire managérial" dans les chaînes de valeur spécifiques à chaque activité. Ce transfert de compétences génériques augmente l'avantage concurrentiel en diminuant le coût de l'activité. Porter cite l'exemple de Philip Morris et du transfert de compétences en marketing grande consommation de l'activité cigarettes à l'activité bière (Midler Beer). Mais Porter insiste aussi sur le fait que les interrelations tangibles (partage des activités de la chaîne de valeur parmi les domaines d'activités) sont les plus faciles à identifier et à exploiter... Les interrelations intangibles peuvent être exploitées en vue de créer des "têtes de pont" dans des industries nouvelles pour l'entreprise.

Ansoff déjà (1965) parlait de synergie de direction : "Si, en entrant dans un nouveau secteur, la direction rencontre des problèmes analogues à ceux dont elle a l'expérience, elle sera en mesure de mener à bien sa nouvelle activité". Il remarque que cette synergie, comme les autres types de synergies, peut être aussi bien positive que négative. Par exemple, la synergie de direction peut devenir négative quand l'environnement de la nouvelle activité est différent du champ d'action auquel est habitué la direction.

La logique dominante de management

Le concept de logique dominante de management n'était donc pas sans antécédents théoriques. Si Prahalad et Bettis (1987) les citent, ils ne se réfèrent pas explicitement à ces auteurs et prennent pour parti de proposer un nouveau concept, la

logique dominante de management, qu'ils définissent comme l'ensemble des "cartes mentales développées à travers l'expérience dans le métier de base et parfois appliquées de façon impropre à d'autres domaines". L'origine de ce concept est à chercher (pour Prahalad et Bettis, 1987) dans le concept de qualité de management (voir Bettis, Hall et Prahalad, 1978) et plus précisément dans l'idée qu'une firme diversifiée nécessite un management spécifique différent de celui qui s'applique à une seule activité (Das, 1981 ; Miles, 1982). Le principal facteur clé de succès est alors la capacité d'acquisition de nouvelles connaissances par le top management. C'est une illustration du concept de métamanagement de Bower (1972) définissant le rôle des top managers dans les firmes diversifiées. Pour Prahalad et Bettis (1987), la tâche du top management dans des firmes diversifiées dépend des caractéristiques stratégiques de ces activités qui complexifient plus ou moins les tâches de la direction. Cette complexité du management d'une firme diversifiée provient donc de la variété stratégique. Le top management peut réduire cette complexité et donc gérer de la même façon des activités stratégiquement similaires, en utilisant une logique dominante de management particulière. Cependant, cette logique dominante s'est formée par les expériences des dirigeants, influencées elles-mêmes par le métier de base qui "déteint" sur le reste des activités, et donc sur leur management. Bettis et Prahalad (1995) évoquent le cas d'IBM et de sa gestion de la nouvelle activité "PC", gênée par l'influence handicapante de l'activité mère, les grands systèmes. Elle résulte des "bonnes décisions" adaptées à un groupe d'activités qui renforcent un courant et crée une logique dominante : c'est le "conditionnement opératoire" de Skinner (1953), pour qui les managers développent des "chemins préférés". Le succès dans un champ d'expertise dépend du stockage d'informations et, dans le cas particulier des échecs (De Groot, 1965 ; Simon, 1979), de combinaisons familières. Si l'échiquier change de taille ou si les règles sont modifiées, ce "vocabulaire" stocké ne servira plus à rien, tout comme pour la logique dominante. Lors d'une diversification, les solutions basées sur l'expérience passée sont parfois inappropriées, des schémas classiques (des "heuristiques de validité" pour Tversky et Kahnemann, 1974) sont réappliqués dans des situations différentes, d'où l'apparition de dysfonctionnements.

Prahalad et Bettis ont introduit deux concepts importants, la logique dominante et la variété stratégique. Cette variété stratégique dépend de la combinaison d'activités de l'entreprise. Elle peut changer sans que le portefeuille ne se modifie : c'est la structure des industries dans lesquelles elle est présente qui peut se modifier. Mais, il existe une limite à la diversité : la capacité de l'équipe dirigeante à gérer des activités extrêmement variées. Gérer une firme diversifiée, c'est gérer l'addition de logiques dominantes différentes, d'où l'importance pour Prahalad et Bettis de l'apprentissage organisationnel (Hedberg, 1981 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Walsh, 1995).

Grant (1988) a rédigé une note sur les apports du concept de logique dominante de management et son opérationnalisation. Il remarque que la principale contribution de Prahalad et Bettis (1987) est de faire évoluer la relatedness d'une similarité dans les technologies et ces marchés à une similarité stratégique au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Le succès d'une diversification repose sur l'existence d'une logique dominante de management basée elle-même sur un paradigme commun, l'expérience passée et des principes heuristiques pour affronter des situations non familières. Un management efficace dans une firme diversifiée requiert alors le partage de caractéristiques stratégiques communes entre les diverses activités de l'entreprise qui soient compatibles avec l'actuelle logique dominante de l'entreprise.

Afin d'opérationnaliser ce concept de nature cognitive, Grant (1988) propose de passer d'une définition théorique ("ensemble mental", "vue du monde", "conceptualisation de l'activité") d'une utilisation limitée, à une définition plus pratique qui repose sur les trois fonctions essentielles du management : allouer les ressources entre les activités stratégiques, formuler et coordonner ces stratégies, cadrer et suivre les objectifs pour chaque activité. Grant met ensuite ces trois fonctions clés du top management en regard des caractéristiques de la similarité stratégique. Il évite les difficultés de l'application de ce concept en le "transférant" dans l'autre sphère, la variété stratégique, plus classique et plus modélisable. Il ne résoud pas réellement le problème. Opérationnaliser la logique dominante passe nécessairement par la psychologie cognitive, son origine. La question reste posée et n'a pas été résolue par Bettis et Prahalad (1995) dans leur extension du concept. Ils ont choisi d'autres développements, comme la logique dominante vue comme un filtre informationnel. "L'attention organisationnelle se focalise uniquement sur les informations considérées comme pertinentes par la logique dominante. Les autres informations sont largement ignorées" (Bettis et Prahalad, 1995, p. 7). Il est intéressant de noter la création du concept de "largeur de bande" de la logique dominante qui mesure l'étroitesse des contraintes imposées.

Une autre nouveauté est l'arrivée de la courbe de non-apprentissage. En partant du constat qu'un apprentissage précédent peut inhiber un nouvel apprentissage, on comprend l'intérêt du désapprentissage (Argyris et Schon, 1978 ; Hedberg, 1981 ; Nystrom et Starbuck, 1984). Il s'agit d'un nouvel éclairage de la logique dominante. Pour que l'apprentissage puisse se faire, l'ancienne logique doit être désapprise par l'organisation ou oublié. Il existe donc bien une courbe de désapprentissage comme il existe une courbe d'apprentissage. Elle est reflétée dans l'avantage qu'ont les nouveaux entrants par rapport aux concurrents expérimentés dans une industrie en changement majeur. Les auteurs font la remarque qu'il est plus facile d'apprendre à partir de rien que de désapprendre pour apprendre. Ils remarquent aussi que plus longtemps une logique dominante est en place, plus difficile sera son désapprentissage et citent l'exemple d'IBM.

Plusieurs critiques peuvent être faites au concept de logique dominante. Quelques unes ont été évoquées (opérationnalisation difficile, faible exploitation du discours stratégique classique et des "synergies managériales" et faible ancrage en psychologie cognitive). L'objet de cet article n'est pas de brosser une critique complète de ce concept novateur mais de le compléter en l'élargissant d'une manière différente que ne l'ont fait les auteurs en 1995.

Les logiques dominantes

Une première source d'étonnement est la focalisation des auteurs sur le top management. Ils la justifient d'ailleurs en considérant la coalition dominante qu'ils définissent comme un groupe d'individus clés dont les décisions sont prises en fonction de systèmes cognitifs préexistants qu'ils ont accumulés tout au long de leur carrière. C'est cette coalition dominante qui va jouer un rôle clé dans la réussite d'une diversification, en particulier la qualité de son management, c'est-à-dire la capacité des top managers à gérer des activités différentes avec des cadres de références communs (illustration du métamanagement de Bower, 1972). Cette situation est particulièrement

réaliste dans le cas des PMI où le rôle du dirigeant-proprétaire est prépondérant (Cossette, 1993) mais pour les entreprises plus importantes, la population des dirigeants au sommet n'est qu'une infime partie de la population totale engagée dans l'action. Qu'en est-il des populations hors managers dirigeants ? Est-il pertinent d'appliquer le concept de logique dominante à l'ensemble du personnel ?

D'une façon plus large, la stratégie s'est toujours intéressée à son public cible, les top managers, en traitant rarement des problèmes liés aux autres catégories de personnel. L'évolution récente impulsée par D. Hambrick (1991) et son appel à la recherche sur les échelons hiérarchiques supérieurs ("upper echelons") en est un symptôme. Remarquons que ce mouvement est lié à l'évolution même de la stratégie. D'abord focalisée sur les outils et méthodes d'analyses et de formulations stratégiques, la stratégie est devenue management stratégique en s'intéressant à la mise en oeuvre des stratégies et en intégrant cette mise en oeuvre dans un ensemble où analyse, formulation et action sont indissociables.

L'irruption de la psychologie cognitive dans ce domaine n'est que l'illustration d'une nouvelle focalisation du management stratégique sur les décideurs au sommet. Pour Johnson (1994), le courant de la stratégie évolue d'une orthodoxie normative et pédagogique des faits stratégiques vers des explications de nature culturelle et cognitive. Des écoles comme celle du rationalisme limité (March et Simon, 1958), des explications des faits stratégiques par l'utilisation de cartes cognitives (Huff, 1990), des conceptualisations nouvelles (les recettes pour Spender, 1989, le paradigme pour Johnson, 1987, ou la logique dominante d'activité pour Prahalad et Bettis, 1986) illustrent la vigueur de cette évolution. Cette évolution passe par un intérêt plus marqué pour l'étude du rôle de l'individu dans la stratégie (donc des dirigeants au sommet). L'intérêt de Prahalad et Bettis sur la "coalition dominante" qui devait aboutir à leur proposition du concept de logique dominante (1986) s'est formé sur leur insatisfaction par rapport à des explications économiques où le manager restait une abstraction (Bettis et Prahalad, 1995). Rares sont ceux dans la sphère du management stratégique qui ont poussé cet intérêt nouveau pour l'individu et le groupe jusqu'à observer l'ensemble des individus engagés dans une activité ou une entreprise. Pourtant, déjà en 1985, Mintzberg et Waters décrivaient le décalage entre la stratégie voulue par les dirigeants et celle finalement réalisée. Ils expliquent ce décalage par l'influence de la stratégie émergente qui rend caduque certains projets contenus dans la stratégie initiale décidée par les dirigeants, et qui transforme les autres projets par l'interaction avec les individus et leurs propres projets et perceptions de la stratégie voulue. Ainsi, la stratégie émergente illustre l'importance de l'individu dans la réalisation de la stratégie.

Cette constatation nous a conduit vers l'application du concept de logique dominante à d'autres individus que les managers dirigeants. La psychologie cognitive travaille tant au niveau de l'individu (objet classique de la psychologie cognitive) que du groupe (objet controversé de la cognition organisationnelle, débat dont on ne peut ici faire l'économie). Remarquons que Spender (1994) pense que sciences cognitives et sciences de l'organisation ne s'intéressent pas au même sujet. Les premières cherchent à savoir comment le système cerveau - esprit individuel fonctionne. Les secondes veulent savoir comment les organisations fonctionnent. Le point commun (pour Spender) entre ces deux intérêts est le thème de la prise de décision des managers. L'origine de ces questions, vient de la mise en garde des chercheurs contre la rationalité des choix des individus (Simon, 1958).

La logique dominante d'activité est définie comme l'ensemble des schémas cognitifs partagés par le personnel d'une activité et développés tout au long de l'expérience professionnelle dans cette activité. Plusieurs questions se posent par rapport à cette nouvelle version de la logique dominante : comment se définit-elle, quelles conséquences sur la pensée et l'action, comment évolue-t-elle, quelles relations entre logique dominante de management et logique dominante d'activité ?

La logique dominante chez l'individu : définitions et conséquences

La cognition managériale, courant de recherche qui s'intéresse au manager en tant qu'individu pensant, postule le manager comme un "travailleur de l'information" (Mac Call et Kaplan, 1985, p. 14). Les individus absorbent, traitent et distribuent de l'information. Leur monde d'informations est très complexe, ambigu et riche (Mason et Mittrof, 1981 ; Mintzberg, Raisinghani et Théoret, 1976 ; Schwenk, 1984). Face à cette situation, ils utilisent des structures de connaissances pour représenter leur monde informationnel et pour faciliter le traitement de l'information et la prise de décision. Les individus utilisent donc des schémas cognitifs (ou structures de connaissances, le vocabulaire n'est pas stabilisé, voir à ce sujet Walsh, 1995), représentations simplifiées de leur monde (Simon, 1955 ; March et Simon, 1958 ; O'Reilly, 1983). Ceux-ci sont indispensables à la prise de décision : sans eux, les managers seraient débordés par la complexité des informations qu'ils reçoivent (Daft et Weick, 1984). Fiske et Taylor (1984), à l'origine du développement de la cognition sociale, donnent une définition de la structure de croyances (ou schémas cognitifs). Elle représente une connaissance organisée sur un concept donné ou sur un style de stimulus. Elle réduit les demandes de traitement d'informations et rend le monde de l'information gérable en structurant l'expérience (Bower, Black, Turner, 1978). Elle peut faciliter aussi l'acquisition et la recherche d'informations (Cantor et Mischel, 1977). Une structure de croyances agit comme un guide dans un domaine d'informations précis.

Cette nécessaire simplification du monde et de sa perception est à la base du concept de logique dominante. Prahalad et Bettis (1986) se réfèrent d'ailleurs à Norman (1976) et à Kiesler et Sproull (1982) en évoquant le rôle des schémas cognitifs.

L'intérêt de l'existence d'une logique dominante réside donc dans la structuration et la simplification d'un monde informationnel trop riche et trop complexe. Elle permet des décisions plus rapides et plus valides, des comportements plus appropriés, bref une efficacité meilleure dans les tâches professionnelles. C'est une "simplicité utile" (Weick, 1990).

Mais, en transformant de l'information complexe en une information plus facilement utilisable, ces structures peuvent aveugler les décideurs en masquant d'importants changements dans leur environnement et donc compromettre leur capacité à prendre de bonnes décisions stratégiques. En fait, deux mouvements cohabitent, avec des avis divergents sur les conséquences de l'existence des structures de croyances. Pour Thorngate (1980) par exemple, le traitement de l'information qu'elles autorisent est efficace et productif. Pour Weick (1979), les structures de connaissance peuvent limiter les capacités de l'individu à comprendre l'information dans un domaine ("vues appauvries du monde"). Gioia (1986, p. 346) fait l'inventaire des handicaps potentiels associés à l'utilisation de ces structures : elles encouragent la pensée stéréotypée,

pervertissent le contrôle du traitement de l'information, remplissent les écarts de donnée avec de l'information typique mais peut-être inexacte, poussent à ignorer l'information contradictoire mais peut-être importante, décourage l'information de la structure de connaissance existante et inhibent la résolution de problème créative. Ce sont aussi les handicaps d'une logique dominante trop lourde. L'origine du courant de recherche pessimiste sur les capacités de traitement de l'information des managers se trouve dans les travaux de Dearborn et Simon (1950) sur la perception sélective, continués par les écrans perceptuels de Cyert et March (1963), la cécité collective de Turner (1976), la vision en tunnel de Mason et Mittrof (1981), la fixité fonctionnelle de Katz (1981) et la myopie stratégique de Lorsch (1985). Ces structures de croyances peuvent mener au désastre (voir Starbuck et Hedberg, 1977 et Yates, 1983).

C'est ce que remarquent Prahalad et Bettis en analysant les difficultés à comprendre le contenu des connaissances nécessaires à la gestion d'une activité jusque-là inconnue des managers. C'est aussi le point de départ de Bettis et Prahalad (1995) sur leur courbe de non-apprentissage, c'est-à-dire l'oubli nécessaire d'une logique dominante (de ses schémas cognitifs) pour l'apprentissage d'une nouvelle logique dominante.

Logique dominante chez l'individu : origine et changement

Par ailleurs, Bettis et Prahalad (1995) affirment que plus la logique dominante est forte (ayant été utilisée pendant une longue période), plus il sera difficile de l'oublier, de la désapprendre pour en apprendre une nouvelle. Rediker, Mitchell, Beach et Beard (1993, p. 117) a une version plus précise de cette "force". "La force de croyance est représentée par le degré de résistance au changement de ces structures et par la force dont elles influencent le traitement de l'information et le comportement". Plus précisément encore, des croyances fortes ont cinq propriétés (d'après Donaldson et Lorsch, 1983 ; Sproull, 1981 ; Walsh, 1988) :

- elles sont claires plutôt que vagues et ambiguës
- elles doivent être cohérentes en interne
- elles sont extrêmes car elles affirment une position par rapport à la neutralité
- elles sont comprises dans un consensus
- elles diffèrent significativement des individus qui sont plus distants, les individus d'autres organisations par exemple.

Ainsi, une structure de croyances forte est claire, cohérente, extrême, partagée par tous et différenciatrice. Si elle est forte, elle résistera plus au changement et aura un impact plus fort sur la pensée et l'action que les structures plus faibles.

La modification des schémas cognitifs, à la base de l'évolution de la logique dominante, n'est pas un processus facile. "Les schémas facilitent le traitement de l'information en permettant au cas général de remplacer l'exemple spécifique" (Lord et Foti, 1986, p. 32). Cette capacité du schéma à gommer les différences entre ses caractéristiques et les petites différences avec la réalité le rend par constitution résistant au changement : c'est l'effet de persévérance (Fiske et Taylor, 1984). Ils peuvent persister même si leur contenu est démenti par une information évidemment vraie. Cela démontre la difficulté de désapprendre, plus grande que celle d'apprendre.

Pour Gioia (1986), "la cognition est fortement impliquée dans le changement organisationnel. L'adaptation au changement peut être vue comme d'abord et avant tout un défi cognitif" (p. 351). "Dans un sens, les structures cognitives gênent la réalisation du changement car la connaissance qui est actuellement structurée est, à proprement parler, un cran en arrière par rapport à l'état actuel des affaires. Du fait de la résistance de ces structures à l'altération ou au changement, elles peuvent empêcher l'adaptation" (Gioia, 1986, p. 352). Cette idée a servi à la création de la courbe de désapprentissage et aux liens qui l'unissent à l'évolution de la logique dominante. "Une bonne façon de voir l'adaptation au changement est de la considérer comme un processus qui donne une signification à l'expérience nouvelle" (Gioia, 1986, p. 352).

L'origine des structures de connaissance est multiple. Au-delà des influences classiques de l'éducation ou de la formation, elle peut provenir selon Walsh (1995) du processus (de "l'histoire") de renforcement de l'individu, de sa personnalité (Brief et Downey, 1983). Gray, Bougon et Donnellon (1985) évoque l'influence de la culture de l'organisation. Pour Shaw (1990), il ne faut pas oublier la culture nationale. La position dans l'entreprise (Walker, 1985, p. 12 étudie une entreprise de logiciels où "les vétérans de l'industrie n'arrivent pas à distinguer les différents chemins pour réaliser les objectifs de production à court et long terme"), la position dans le réseau (Walker, 1985), le succès de l'individu dans son entreprise (Stewart et Latham, 1980), les années d'expérience dans un travail (Lurigio et Carroll, 1985 ; Wagner, 1987) sont aussi des facteurs importants explicatifs de la formation d'une logique dominante. Le contenu de la structure de connaissance varie, pour Rentsch (1990), en fonction des cadres d'interaction sociale et (Ireland, Hitt, Bettis et de Porras, 1987) de la position hiérarchique de l'individu. Au niveau de l'organisation, Ginsberg (1989) pense que le degré de diversification d'une entreprise joue un rôle dans la construction des structures de connaissances individuelles.

Fiske et Dyer (1985) ont un apport intéressant en précisant que le développement d'une structure de croyance se fait par étapes : les composants du schéma sont appris en premier, suivis par la formation de liens, puis de plus en plus forts, entre ces composants. Mais "on sait très peu de choses sur la façon dont se forment les schémas tout au long de ce continuum de développement" (Walsh, 1992, p. 6).

"Les schémas sont construits par l'expérience avec des exemples pertinents et ils deviennent de plus en plus abstraits, complexes et organisés avec l'expérience (...). Les schémas des experts contiennent plus de caractéristiques que ceux des novices et les schémas matures deviennent aussi plus organisés." (Lord et Foti, 1986, p. 33). Les schémas des experts contiennent plus d'informations (Lurigio et Carroll, 1985), plus de liens entre les éléments.

Logique dominante et cognition organisationnelle

Pour certains chercheurs (le débat reste ouvert), il existe une structure de connaissance collective. Axelrod (1976) parle d'une carte cognitive collective, Langfield-Smith (1992) de cognition collective, Walsh et Fahey (1986) de structure de connaissance négociée. Pour décider, un groupe acquiert l'information, la retient et la retrouve dans des paramètres fixés par le contenu de la structure de connaissance du groupe. Cette structure est l'agrégation des structures de connaissance individuelles. La

plupart des recherches se sont focalisées sur l'équipe dirigeante. Les recherches empiriques reposent souvent sur l'étude de cas, comme celle de Starbuck et Hedberg (1977) qui analyse l'incapacité de l'entreprise Facit à voir la menace du calculateur électronique sur son activité de calculateur mécanique. Dougherty (1991) souligne les "mondes des pensées de département". Barr, Stimpert et Huff (1992) ont tracé les changements dans les cartes cognitives des dirigeants de deux compagnies de chemins de fer sur 25 ans. Dans les deux cas, les managers ont modifié leur carte causale sous la pression de changements de l'environnement (comme le montre aussi Isabella, 1990) mais l'une a continué à apprendre, à expérimenter et à changer dans ses cartes et existe toujours alors que l'autre ne l'a pas fait et a fait faillite. Bougon, Weick et Binkhorst (1977) ont combiné des cartes cognitives individuelles en une carte causale collective (ou étiographe). Au niveau de l'organisation, Lyles et Schwenk (1992) développent l'idée de structure organisationnelle de connaissance comprenant des aspects centraux et périphériques. Cette structure est un ensemble d'idées partagées sur les principaux objectifs (aspects centraux) et moyens (aspects périphériques) de l'entreprise. Elle varie par sa complexité ("nombre d'éléments dans la structure", p.163) et son degré de parenté ("les liens entre les éléments", p.163). Langfield-Smith (1992) argue qu'il est nécessaire de comprendre l'interaction entre la cognition et le processus social marqué par la négociation pour comprendre comment les cognitions collectives se forment. Pour Bougon (1992, p.381), "la réalité socialement construite d'un système de cartes cognitives assemblées par des labels énigmatiques est la réalité sociale". Par rapport à l'apprentissage organisationnel, Levitt et March (1988) affirme que l'expérience peut être conservée et retrouvée par les systèmes de contrôle et de socialisation de la mémoire organisationnelle (les routines, les règles,...). Pour Walsh et Ungson, la mémoire organisationnelle existe : une organisation peut retenir son passé dans l'esprit de ses membres. Pour Daft et Weick (1984), les organisations sont des systèmes d'interprétation. Ces cadres de références organisationnels ont des conséquences positives et négatives. Pour Lyles et Schwenk (1992), l'environnement de l'entreprise, ses processus socio-politiques et les changements de valeurs parmi les dirigeants poussent les structures de connaissances organisationnelles à se développer. Bartunek (1984) et Bartunek et Franzak (1988) ont montré de quelle façon les schémas d'interprétation changent suite à une restructuration organisationnelle.

J.-C. Spender (1994) tente de réconcilier la dimension individuelle et collective qui est devenue la question clé du débat sur la cognition organisationnelle ces dernières années. Sciences cognitives et sciences de l'organisation ne s'intéressent pas aux mêmes sujets (Spender, 1994). Les premiers cherchent à savoir comment le système cerveau-esprit individuel fonctionne. Les seconds veulent savoir comment les organisations fonctionnent. Le point commun entre ces deux intérêts est le thème de la prise de décision des managers. Quels sont les cadres cognitifs dans lesquels se font ces décisions ? Comment sont déterminés et perçus les règles et les rôles d'un poste ? Comment les managers perçoivent leur environnement et prennent les décisions stratégiques ? Cependant, certaines limites à ce mouvement existent. Spender (1994) ne pense pas qu'il soit possible d'appliquer le concept de carte cognitive, créé pour l'individu, à d'autres niveaux d'analyses (comme le groupe ou l'organisation).

Les origines du concept d'esprit collectif remonte aux travaux de Simon (1958) sur ce qu'on appelle maintenant la culture organisationnelle (certains dissocient ces concepts, voir Allaire et Fissirotu (1984) . Elle existe quand les membres d'un groupe partagent des objectifs et des valeurs qui influencent la zone d'acceptation des individus

du groupe. La zone d'acceptation (Simon, 1958, p.12) est l'espace dans lequel les managers s'attendent à ce que les esprits des autres managers s'alignent.

Pour Weick et Roberts (1993), il ne faut pas réifier l'organisation ni la doter d'une capacité cognitive détachée de celles de ses membres, mais "l'esprit collectif" doit émerger des interrelations sociales. Trois aspects de ces interrelations développent l'esprit collectif : la contribution, la représentation et la subordination. Quand ces trois aspects apparaissent simultanément, il se crée une situation collective ou un "système actif". L'esprit collectif se révèle quand les individus d'un groupe construisent (ou contribuent à) l'action, quand ils envisagent (ou représentent) le système actif et l'interrelient (le subordonnent) activement dans le cadre du système envisagé. Comment l'individu s'insère-t-il dans cet esprit collectif ? L'individu écoute les histoires, comprend les interrelations. Plus le groupe mûrit, plus les interrelations s'institutionnalisent, deviennent plus routinières et habituelles.

Mais Weick et Roberts (1993) ne considèrent que la socialisation de l'individu dans l'esprit collectif sans considérer la source de la connaissance reçue ni les effets de l'entrée de l'individu dans cet esprit, ni encore comment l'esprit collectif apprend.

Huff (1982,p.120) pose quatre questions : comment des individus d'organisations différentes peuvent-ils arriver à percevoir des perspectives de façon similaire, comment peuvent-ils adopter des chemins similaires pour réaliser des perspectives, la riposte à la concurrence explique-t-elle complètement la synchronisation des décisions stratégiques, qu'est-ce qui explique les erreurs partagées dans l'anticipation du changement de l'environnement ? Elle y répond par l'existence de perceptions communes au niveau de l'industrie, le cadre stratégique de l'industrie, idée qui rejoint les "recettes de l'industrie ("industry recipes") de Spender (1989). Il existe "une base de connaissance partagée que ceux qui sont socialisés dans une industrie prennent pour le sens commun professionnel familier" (Spender, 1989, p.69). Ce sens commun explique les perceptions partagées par les concurrents d'une même industrie, et finalement leurs actions. Porac et Thomas (1990) ont formalisé cette idée dans leur théorie des taxonomies cognitives de la concurrence. Spender (1989) a interviewé les managers anglais des industries de l'acier, de la laiterie et de la location de chariots élévateurs pour identifier les recettes d'industrie. Reger (1990) et Reger et Huff (1993) ont étudié les structures de perception partagées des dirigeants de différentes parties de l'industrie des services financiers. Stubbart et Ramaprasad (1988) ont découvert des similarités dans les cartes cognitives des dirigeants de deux entreprises fabriquant de l'acier (US Steel et Nucor). Pour Spender (1989,p. 192), "la recette suggère un cadre de ressources appropriées comme une façon de regarder le monde". On peut évoquer "l'esprit de Détroit" (Yates, 1983) qui a empêché les producteurs américains d'automobiles de répondre correctement à ces concurrents japonais. Peu de choses ont été écrites sur le développement de ces recettes d'industrie. Ce travail reste en grande partie à faire.

Nous pensons que le concept de recette d'industrie développé par Spender est proche de celui de logique dominante d'activité. La recette de l'industrie se retrouve dans les cognitions des acteurs de l'industrie (les managers de compagnies concurrentes

dans un secteur) alors que la logique dominante d'activité est partagée par les individus d'une même entreprise et d'une même activité. Nous faisons l'hypothèse que des liens forts unissent ces deux concepts. Par ailleurs, nous partageons le même point de vue que Weick et Roberts : la cognition est individuelle mais il existe un "esprit collectif" issu des interrelations sociales. Pour nous, cet esprit collectif s'applique à différents niveaux: celui de l'ensemble de l'entreprise (et c'est le paradigme organisationnel de Johnson), celui de l'équipe dirigeante (qui peut se retrouver dans la logique dominante telle que développée par Prahalad et Bettis), celui s'appliquant aux différentes fonctions et départements de l'entreprise (mis en évidence par le concept de perception sélective de Simon ou encore par Dougherty) et enfin celui s'appliquant à une activité stratégique (la logique dominante d'activité proposée ici). Un développement futur des recherches dans ce domaine devrait trouver un terrain fertile dans le courant de la cognition sociale.

Logique dominante et apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel n'est pas réalisé par l'organisation mais par ses membres. Pour Argyris et Schön (1978), la connaissance acquise par les membres de l'organisation est stockée dans la mémoire organisationnelle. Mais l'apprentissage organisationnel n'est pas une simple aggrégation des apprentissages individuels. La connaissance d'un individu n'est pas automatiquement transférée dans la base de connaissance organisationnelle. Pour qu'une connaissance individuelle devienne organisationnelle, il est nécessaire qu'elle soit échangé et accepté par les autres (Duncan et Weiss, 1979). La connaissance organisationnelle est stockée sous diverses manières : histoires, des mythes, ou encore des routines et des coutumes (Hedberg, 1981). Cet ensemble de croyances peut être appelé "paradigme organisationnel" (Johnson, 1987). Il sert de base à l'action managériale (Bartunek, 1984; Daft et Weick, 1984).

Dans sa conclusion, Gioia (1986) évoque la relation entre cognition et changement. "La cognition est fortement impliquée dans le changement organisationnel. L'adaptation au changement peut être vu comme d'abord et avant tout un défi cognitif." (p.351). "Tenir le rythme du changement implique une adaptation cognitive." (p.351). Pour cela, les chercheurs doivent se pencher sur la cognition organisationnelle. L'un des processus du changement est "indiscutablement la structuration cognitive" (p.351). "Dans un sens, les structures cognitives gênent la réalisation du changement car la connaissance qui est actuellement structurée est, à proprement parler, un cran en arrière de l'état actuel des affaires. Du fait de la résistance de ces structures à l'altération ou au changement, ils peuvent empêcher l'adaptation." (p.352). "Une bonne façon de voir l'adaptation au changement est de la considérer comme un processus qui donne une signification à l'expérience nouvelle." (p.352). "La réalité changeante avec laquelle les individus doivent souvent traiter est le résultat de la façon dont ils donnent sens aux événements internes et externes. Ainsi, l'élan du changement dépend de la manière dont le sens est attribué aux événements." (p.352).

Pour continuer un débat sur la diversification dans l'impasse (Ramanujam et Varadarajan, 1989), Robert P. Bood (1994) propose de considérer la diversification comme un processus d'apprentissage organisationnel. Plusieurs auteurs ont vu le processus de diversification comme un processus d'apprentissage organisationnel (Kazanjian Drazin, 1987; Ginsberg, 1990).

Johnson (1987) aborde différemment la question du changement organisationnel par le prisme des sciences cognitives. Deux propositions sont à la base de cette explication nouvelle. La première est qu'il existe "un ensemble de suppositions (souvent non établies) que les membres d'une communauté partagent en commun" (Sathe, 1985, P.6). C'est la notion de culture idéale qui accepte les croyances multiples de chacun sur l'organisation mais qui postule un ensemble de base de croyances communes sans lequel une organisation ne pourrait fonctionner (Smircich, 1983). La seconde est que ces ensembles d'hypothèses ne sont pas isolés de l'activité quotidienne dans l'entreprise mais doivent plutôt être regardées comme une partie "d'une interaction complexe de processus cognitifs interpersonnels, de dépendances de pouvoir et de contraintes de contexte" (Ranson et al., 1980, p.1). Johnson (1994) emploie le terme "archétypes" qu'il emprunte à Hinings et Greenwood (1988, p.18). comme "une composition particulière d'idées, de croyances et de valeurs connectées avec des attributs structurels et de systèmes".

Des structures cognitives existent aussi au niveau de l'industrie (Spender, 1989; Reger et Huff, 1993; Porac et al., 1989). Il n'est pas facile de dissocier les hypothèses relevant de l'organisation, du secteur ou des activités elles-même. Johnson propose de concevoir le paradigme organisationnel comme encastré dans un réseau d'artefacts organisationnels. Par exemple, les routines sont "la façon de faire les choses ici" (Deal et Kennedy, 1982). Johnson schématise le paradigme organisationnel dans ce qu'il appelle la toile culturelle qui regroupe les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, le système de contrôle, les routines et rituels, et les histoires et les mythes, et qui place au centre, encastré dans tous ces éléments le paradigme organisationnel. Johnson utilise cette "toile" de la manière suivante : une première explication sur les différentes façon de penser le management stratégique est faite, incluant la présentation de la toile culturelle. Il leur est ensuite demandé d'utiliser cette toile pour auditer leur organisation, d'abord individuellement, puis en groupes de cinq ou six personnes. Les groupes se présentent alors mutuellement leur toile pour comprendre leur signification. Johnson a utilisé cette méthode de recherche de 1986 à 1993, diagnostiquant notamment une firme de services professionnels lors d'un changement stratégique. Dans ce cadre, la toile culturelle était la suivante :

- les symboles (terminologie, partnership, bureaux et espace, salles à manger)
- les structures de pouvoir (associés, la dominance historique de l'audit)
- les structures organisationnelles (matricielle, complexe, flexible, formée de réseaux informels)
- le système de contrôle (qualité de contrôle (reports), mesures de coûts, financières, mesures des temps, consommateur en temps)
- les rituels et les routines (rapports écrits, signature, réunions et comités, durée du travail longue, activité frénétique, échéances, promotion au rang d'associé, évaluations)
- les histoires et les mythes (dénigrations, héros et franc-tireurs, histoires "individuelles", longues heures, "eux et nous")

Les hypothèses du paradigme sont sur le standing et la réputation de la firme, en particulier le professionnalisme des individus. La supériorité perçue de la firme repose sur les individus (les associés), leurs capacités et leur proximité avec leurs clients. Le professionnalisme est associé à une approche conservatrice, non controversée et minimisant les risques (cf. les routines et le système de contrôle). La hiérarchie de

pouvoir est floue et constituée d'individualités, de "noms". Le temps facturé est une donnée extrêmement importante, ainsi que le contrôle du temps. L'associé est extrêmement important, signe tout ce qui sort vers le client. Des différences sont marquées entre les individus, entre les tribus, entre la firme ("Nous") et les concurrents ("Eux"), entre les associés et les autres (accès à la salle à manger).

Nous verrons dans les parties suivantes que le changement analysé par Gioia ou Johnson est au coeur de la problématique créée par l'existence de la logique dominante d'activité.

Logique dominante de management et logique dominante d'activité

La logique dominante est un concept qui peut être étendue à l'ensemble du personnel d'une activité stratégique. Certes, la majeure partie des articles en management s'inspirant d'apports réalisés en psychologie cognitive ne s'intéressent qu'au seul individu manager. Il n'en reste pas moins vrai que cet individu présente les mêmes caractéristiques cognitives que les autres individus dans l'organisation (existence de structure de croyance guidant l'action, heuristiques, perception sélective, etc...) Il est également vrai que le rôle des cadres dirigeants est spécifique : leur mission de management les différencie d'autres catégories de personnel.

La logique dominante d'activité se différencie aussi du paradigme de l'entreprise qui s'applique bien à tout le personnel d'une entreprise mais qui regroupe les schémas cognitifs des individus (plus précisément des "archétypes" qui prennent en compte la liaison des schémas cognitifs avec les attributs structurels de l'entreprise) au niveau de l'entreprise dans sa globalité, et non pas au niveau d'une seule activité. Le paradigme organisationnel est schématisé par la "toile culturelle". Johnson applique cette toile à l'organisation et non à une activité en particulier.

Elle se rapproche par contre de l'ensemble des compétences des individus dans une activité donnée. Si on écarte la définition très large proposée par la psychologie ("une caractéristique individuelle sous-jacente ayant une relation de cause à effet sur la performance", Boyatzis, 1982 cité par Mitrani et alii, 1992) ou celle de la psychologie du travail (des traits psychologiques individuels), Courpasson et Gaillard (1993) dégagent trois traits principaux (en s'inspirant de Gilbert et Parlier, 1992) :

- la compétence comme l'ensemble des connaissances accumulées par un individu pour traiter des problèmes qu'il rencontre
- la compétence non plus seulement comme savoir mais comme savoir-faire, comme capacité à agir
- la compétence comme une combinaison dynamique des deux visions précédentes, comme une structure permettant d'évoluer.

Montmollin (1984) synthétise ces éléments dans sa définition : " ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de types de raisonnements que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau". Pour Gilbert et Thionville (1990), c'est un "ensemble stabilisé et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise". La différence avec l'expertise est intéressante : c'est le point où "culmine la compétence" (Paradeise, 1985). Pour Courpasson et Livian (1991), l'extension du concept de compétence pose problème

: si l'aspect technique est assez facile à cerner ("connaissances et savoir-faire de l'individu"), les caractéristiques personnelles de l'individu, son comportement sont intégrés, élargissant la compétence à "la totalité des éléments nécessaires à l'homme au travail" en la rendant floue et difficile à cerner car trop large.

L'adaptation de la logique dominante à d'autres individus de l'organisation est non seulement possible mais riche : comme le concept de logique dominante de management a été une rupture dans le débat sur la diversification en plaçant l'individu manager au coeur du système explicatif (et non plus les seules caractéristiques stratégiques de l'entreprise et de ses activités), le concept de logique dominante d'activité présente un intérêt réel dans ce débat en réintroduisant l'ensemble du personnel des activités concernées par l'analyse dans l'explication du succès ou de l'échec d'une diversification. Dans un processus de diversification interne, l'appropriation par le personnel (issue de l'activité de base) d'heuristiques valides qui accélèrent et améliorent le traitement de l'information et la prise de décision est un enjeu majeur. Cette appropriation (ou cet apprentissage) des connaissances et heuristiques nécessaires aux nouvelles tâches professionnelles peut se heurter au problème du désapprentissage de la logique dominante de l'activité de base ou à sa mauvaise utilisation. C'est le cas aussi de la diversification externe où les heuristiques développées par le personnel de l'activité rachetée doivent être comprises par le personnel de l'activité de l'entreprise acheteuse pour développer des synergies à tous niveaux avec son nouveau partenaire.

Ces deux concepts ne s'excluent pas. Le contenu d'une logique se retrouve potentiellement dans l'autre. Mais, le contenu global est différent car les différentes parties de l'organisation n'ont pas la même expérience, n'ont pas les mêmes missions, les mêmes tâches ni la même réalité. S'il existe une perception sélective dans les différentes fonctions de l'encadrement (Dearborn et Simon, 1956), ce concept s'applique également aux autres acteurs de l'entreprise. Le contenu de la logique dominante d'activité comprend certains schémas utilisés dans la logique dominante de management par les dirigeants, mais aussi certains schémas de la "recette de l'industrie" (Spender, 1989) que partagent aussi bien les cadres dirigeants que les cadres intermédiaires ou le personnel d'exécution. Ainsi, des schémas existent au niveau de l'industrie, repris tant par le personnel d'exécution que par les dirigeants. D'autres schémas existent au niveau de l'organisation (par exemple dans le paradigme de l'entreprise, Johnson, 1987), utilisés également tout ou partie par les différentes populations de l'entreprise. Différents niveaux d'application des schémas cognitifs de l'individu existent. Certains liens entre ces niveaux assurent une certaine cohérence. Ces liens sont créés par la similarité des caractéristiques des niveaux concernés : ce qui est valable pour l'entreprise peut l'être pour l'industrie, ce qui est valide pour l'activité peut être étendu à l'ensemble de l'entreprise. Ces généralisations à d'autres niveaux permettent de combler des "trous d'informations" en créant parfois des raccourcis abusifs mais en assurant la cohérence des différents niveaux.

L'évolution d'une logique dominante d'activité se fait de façon incrémentale, par modification, suppression ou création de structures de connaissance relatives à l'activité. Un processus de désapprentissage s'effectue, différent de celui proposé par Bettis et Prahalad (1995). Pour nous, ce processus est partiel, il ne concerne pas toutes les structures de connaissance. Il est accompagné d'un processus d'apprentissage de nouvelles structures. Il ne peut être assimilé à de "l'oubli" ("forgetting" pour Bettis et

Prahalad, 1995) car les structures de connaissances écartées existent toujours, elles sont simplement considérées comme non valides (d'ailleurs parfois de façon temporaire, en fonction des évènements).

Un cas d'illustration

Une première recherche exploratoire a été menée dans une entreprise de transport de fonds française. Deux entretiens ont été menés avec deux membres de l'équipe dirigeante puis 6 entretiens auprès des managers des activités étudiées. Les entretiens ont duré en moyenne deux heures (1H30 à 3H) et portaient sur les facteurs clés de succès des activités, des relations entre les activités et des freins prévisibles à leur exploitation, mettant en lumière les limites des logiques dominantes. Une analyse thématique a été réalisée à partir de ces entretiens en intégrant les supports écrits collectés (plaquettes, rapport annuel,...).

Cette société s'est diversifiée pendant trente ans. Son métier de base reste le transport de fonds qui assure la moitié du chiffre d'affaires. Le traitement des valeurs (billets, monnaie, chèques) représente le quart du chiffre d'affaire, le gardiennage le cinquième. Le reste est constitué d'activités annexes (transport international sécurisé, messagerie express, télésurveillance). Si le transport de fonds baisse régulièrement dans la répartition du chiffre d'affaires de la société, sa logique dominante d'activité reste bien prépondérante. Un convoyeur a une lourde responsabilité. Il est armé, formé et responsabilisé. Un seul hold-up peut faire disparaître la marge de l'année. D'autres sociétés ont fait faillite après deux hold-up sur l'année. Il a donc une certaine estime de son métier, il sait qu'il appartient à un groupe de référence dans le personnel de la société. La société bâtit son image de sérieux sur ce personnel qui en a conscience. Elle est d'ailleurs la référence dans la profession, sentiment partagée par les cadres qui ont tendance à ignorer ou minimiser la concurrence, moins "professionnelle". Logique dominante de management et logique dominante d'activité se rejoignent sur ce point : la société se démarque de ses concurrents, elle est le modèle de la profession. Elle peut donc se permettre des prix plus élevés, engager un bras de fer avec le client et négliger les attaques des concurrents. En interne, cela se traduit par une domination de la logique dominante de management du transport de fonds par rapport aux autres activités de l'entreprise, et notamment par rapport au gardiennage.

Cette dernière activité a pris une place croissante dans la société. Elle affronte des réalités différentes de celle de l'activité mère : elle n'est pas en situation de leader, la négociation sur le prix est le facteur clé de succès principal, une image trop haut de gamme nuit au développement des affaires. Pourtant, la société a longtemps géré cette activité en extension du transport de fonds, en appliquant les mêmes recettes de succès que celles du transport de fonds, créant des tensions de plus en plus grandes avec les professionnels engagés pour cette activité et spécialistes du secteur. Les agents de sécurité du gardiennage acceptaient mal des rémunérations inférieures à celle des convoyeurs, un sentiment d'infériorité par rapport aux convoyeurs et l'assurance d'un traitement (dans les investissements, l'affectation des ressources) de l'activité à leur détriment.

On observe là quelques applications des concepts exposés. La logique dominante de management du transport de fonds s'est constituée en référence de la

société tout entière. C'est ce qu'évoque Bettis et Prahalad (1995) avec leur exemple de la logique "grands systèmes" d'IBM qui empêche le développement de l'activité micro-informatique. Cette logique s'applique au management d'une autre activité, celle du gardiennage. Son application est inadaptée à la réalité de cette activité : des tensions naissent. On ne peut appliquer une logique de leader, haut de gamme et capable de défier le client et la concurrence dans cette activité extrêmement concurrentielle. De plus, la logique dominante d'activité du transport de fonds se heurte elle-aussi à celle du gardiennage. Remarquons qu'elle partage certains schémas avec la logique dominante de management : la fierté d'être leader, d'être les seuls vrais professionnels du secteur. Elle comporte des schémas spécifiques comme son assurance d'être différent du personnel des autres activités, jugées moins "nobles" car moins risquées. En fait, l'élément clé de la compréhension des différences entre les logiques dominantes d'activités est la relation au risque. Son intensité fait naître des schémas cognitifs par rapport au travail quotidien et au rapport aux autres activités. Une autre clé est l'appartenance de l'activité à la chaîne de l'argent, ce qui exclut le gardiennage et ce qui conforte l'assurance d'appartenir à une activité noble car risquée. La logique dominante de management du transport de fonds diffère de sa logique d'activité car l'une repose sur l'intensité du risque et son rapport à la chaîne de l'argent alors que l'autre concerne les aspects du leadership, comme la myopie concurrentielle, la possibilité de négocier avec le client mais aussi sa liaison avec le monde bancaire et la qualité des relations que les managers ont tissé avec lui. On peut mieux comprendre la réticence du management du transport de fonds à développer le gardiennage, difficile à positionner haut de gamme, loin de la clientèle de base (le monde bancaire) de la société, avec une image peu flatteuse du secteur. On comprend aussi la réticence des convoyeurs par rapport aux agents de sécurité du gardiennage dont l'origine est sans doute à chercher dans l'attitude du management par rapport à l'activité de diversification. Toutes ces "réticences" expliquent une bonne partie des difficultés rencontrées par le gardiennage dans sa structuration, et donc par la société dans son processus de diversification.

Conclusion

L'objectif de cet article est d'appliquer les grandes lignes du concept de logique dominante au personnel d'une activité stratégique homogène d'une entreprise, et non plus au seul encadrement de cette dernière. L'intention est de comprendre de façon plus précise le processus de diversification, les raisons de son succès ou de son échec, et pour cela, de changer de lorgnette pour la fixer sur une population peu étudiée en management stratégique.

Après avoir montré les bases théoriques de la logique dominante, ses grands principes sont appliqués à d'autres catégories de personnel. Le contenu de la logique dominante d'activité diffère de la logique dominante de management.: par la nature de leurs missions, par leurs tâches, par leurs expériences, et donc par les savoirs et savoir-faire utilisés, ces populations sont différentes. Il n'en reste pas moins qu'une partie de ces logiques se recoupe.

L'utilité de ce concept nouveau est d'introduire dans l'analyse (par exemple du processus de diversification) la dimension cognitive et de l'appliquer à l'ensemble de l'activité, donc à l'ensemble des individus concernés. Cette dimension permet une compréhension plus fine (car centrée sur les individus) en évitant le piège de la seule

observation des caractéristiques stratégiques des activités (déjà signalé par Bood en 1994).

Mais ce concept a d'importantes limites. Sa mesure reste, comme son ancêtre, problématique. Elle est d'autant plus problématique que le personnel d'une activité est rarement homogène. Ainsi, à l'influence des facteurs personnels et organisationnels se greffent l'influence d'expériences professionnelles différentes... Cette spécificité de l'origine et de l'utilisation de certains schémas cognitifs au niveau d'une fonction (voir les travaux fondateurs de Dearborn et Simon, 1956 sur la perception sélective) pourrait définir une logique dominante fonctionnelle... La conséquence de cette hétérogénéité des populations d'une activité stratégique est l'existence ou la coexistence de logique dominante spécifique qui toutes influencent une logique dominante d'activité transversale et réduite aux éléments communs à toutes ces logiques. Cette complexification du concept rend son opérationnalisation d'autant plus difficile.

Les pistes de recherche sont donc nombreuses : étudier les relations entre logique dominante de management et logique dominante d'activité, entre les logiques dominantes des différentes catégories du personnel de l'activité et la logique dominante d'activité, opérationnaliser ce concept, l'utiliser dans d'autres mouvements stratégiques que la seule diversification. Les travaux restent à faire. Nous avons choisi de nous orienter sur la mesure d'une logique dominante d'activité et sur l'observation de son évolution en choisissant d'étudier un processus de diversification faisant intervenir un type homogène de personnel, les auditeurs évoluant vers le conseil, rejoignant en cela d'autres recherches comme celles de Moingeon et Ramanantsoa (1995) sur l'entreprise apprenante ou celle de Rossman, Lubatkin et O'Neill (1994) sur les auditeurs. Cette recherche tentera de mesurer une logique dominante et d'observer son évolution lors du processus de diversification en s'intéressant aux stratégies de sélection de l'information mises en oeuvre lors d'une mission type de la nouvelle activité. Elle aura comme support un cas typique de la nouvelle activité, cas informatisé pour recueillir automatiquement les mouvements des individus traitant ce cas. On évite ainsi le débat sur le contenu et la nature des schémas cognitifs (Walsh, 1995) en ne s'intéressant qu'aux stratégies de sélection d'informations, plus en aval dans le traitement cognitif. Cette piste semble prometteuse dans la mesure des stratégies de sélection de l'information, et par extension dans la mesure de logique dominante d'activité.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE Y., FISSIROTU M.E. (1984), "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, Vol. 5, p. 193 - 226
- ANSOFF H.I.(1965), *Corporate Strategy*, New-York : Mc Graw-Hill
- ARGYRIS C. et SCHON D.A.(1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley
- AXELROD R. (1976), *The Structure of Decision : The Cognitive Maps of Political Elites*, Princeton, NY : Princeton University Press
- BARR P.S., STIMPERT J.L., HUFF A.S. (1992), "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, 13
- BARTUNEK J.M. et FRANZAK F.J. (1988), "The Effects of Organizational Restructuring on Frames of Reference and Cooperation", *Journal of Management*, 4
- BARTUNEK J.M. (1984), "Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring : the example of a religious order", *Administrative Science Quarterly*, 29
- BETTIS R., HALL W.K. et PRAHALAD C.K.(1978), "Diversity and performance in the multibusiness firm", *National Proceedings of the American Institute for Decision Sciences*, p.210-212
- BETTIS R., PRAHALAD C.K. (1995), "The dominant logic : retrospective and extension", *Strategic Management Journal*, vol.16, p.5-14
- BIGGADIKE E.R.(1979), *Corporate diversification*, Cambridge : Harvard University Press
- BOOD R.P., "Studying diversification from a cognitive perspective", *Colloque EIASM sur les sciences cognitives*, 1994
- BOUGON M.G., WEICK K. et BINKHORST D. (1977), "Cognition in Organizations : An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", *Administrative Science Quarterly*, 22
- BOUGON M.G. (1992), "Congregate Cognitive Maps : A Unified Dynamic Theory of Organization and Strategy", *Journal of Management Studies*, 29
- BOWER J.L.(1972), "Metamanagement : a technology and a philosophy", *Winter Meetings of AAAS*, 20 nov.
- BOWER G.H., BLACK J.B.et TURNER T.J. (1978), "Scripts in memory for text", *Cognitive Psychology*, vol. 11, p.177-220

- BRIEF A.P. et DOWNEY H.K.(1983), "Cognitive and organizational structures : a conceptual analysis of implicit organizing theories", *Human Relations*, n°36, p.1065-1090
- CANTOR N. et MISCHEL W.(1977),"Traits as prototypes : effects on recognition memory", *Journal of Personality and Social Psychology*, n°35, p.38-48
- COSSETTE P (1993), "La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive", p.152-167 in *Actes du colloque international francophone de la PME*, Carthage
- COURPASSON D., GAILLARD J.-M. (1993), *Acteurs de projet et acteur-projet*, Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie
- COURPASSON D., LIVIAN Y.-F. (1990), "Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de l'AGRH*, n°1
- CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall
- DAFT R.L. et WEICK K.E. (1984), "Toward a model of of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol.9, p.284-295
- DAS R.(1981), *Managing diversifications : the general management perspective*, New-Delhi : Mac Millan India
- DE GROOT A.D.(1965), *Thought and Choice in Chess*, The Hague : Mouton
- DEAL T.E., KENNEDY A.A. (1982), "Corporate cultures", Reading, MA : Addison-Wesley
- DEARBORN D.C. et SIMON H.A. (1956), "Selective perception : a note on the Departmental Identifications of Executives", *Sociometry*, vol.21, p.140-144
- DONALDSON G. et LORSCH J.(1983), *Decision making at the top*, New-York : Basic Books
- DOUGHERTY D. (1991-1992), "Interpretive barriers to successfull product innovation in large firms", *Organization Science*, vol. 3, , p. 179-202
- DUNCAN W.J., WEISS A. (1979), "Organizational learning : implications for organizational design", in *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 75-123
- FIOL C.M.et LYLES M.(1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, vol.10, p.803-813
- FISKE S.T. et DYER L.M. (1985), "Structure and Development of Social Schemata : Evidence from Positive and Negative Transfer Effects", *Journal opf Personality and Social Psychology*, vol.48, p.839-852

- FISKE S.T. et TAYLOR S.E. (1984), *Social Cognition*, Reading, MA : Addison-Wesley
- GILBERT P. (1992), "La gestion des compétences", *Personnel*, n ° 330
- GILBERT P., THIONVILLE R. (1990), *Gestion de l'emploi et des compétences*, Paris : ESF
- GIOIA D.A. (1986), "Conclusion : The state of the art in organizational social cognition : a personal view", in H.P. SIMS et D.A. GIOIA (Eds.), *The thinking Organization : Dynamics of organizational social cognition*, San Francisco : Jossey-Bass, p.336-356
- GRANT R.M. (1988), "On dominant logic, relatedness and the link between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, vol.9, n°6, p.639-642
- GRANT R.M. ET JAMMINE A.P. (1988), "Performance differences between the Wrigley-Rumelt strategic categories", *Strategic Management Journal*, vol.9, p.333-346
- GRAY B., BOUGON M.G. et DONNELLON A. (1985), "Organizations as constructions and destructions of meanings", *Journal of management*, vol.11, p.83-98
- HEDBERG B.L.T. (1981), "How organizations learn and unlearn" in NYSTROM P.C. et STARBUCK W.H. (Eds.), *Handbook of organizational design*, vol. 1, New-York : Oxford University Press, p.5-23
- HININGS C.R., GREENWOOD R. (1988), *The normative prescription of organizations*, in ZUCKER L. (Ed.), *Institutional Patterns and Organization*, Ballinger, Cambridge, MA, p. 53-70
- HUFF A.S.(1982), "Industry influences on strategy reformulation", *Strategic Management Journal*, , vol. 3, p. 119-131
- HUFF A.S. (1990), *Mapping strategic thought*, Chichester : Wiley
- IRELAND R.D. , HITTM.A. , BETTIS R.A. et DE PORRAS D.A.(1987), "Strategy formulation processes : differences in perceptions of strength and weaknesses indications and environmental uncertainty by management level", *Strategic Management Journal*, vol. 8, p.469-486
- ISABELLA L.A.(1990), "Evolving Interpretations as Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events", *Academy of Management Journal*, 33 p. 7 - 41
- JOHNSON G. (1987), *Strategic change and the management process*, Oxford : Basil Blackwell
- JOHNSON G. (1987), "Archetypes and change : learning from managers' experience", Workshop on managerial and organizational cognition, Brussels, 1994

KATZ R.(1981), "Managing Careers : the influence of job and group longevities", in KATZ R. (Ed.), *Career Issues in Human Resource Management*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

KAZANJIAN R.K., DRAZIN R. (1987), "Implementing internal diversification : contingency factors for organization design choices", *Academy of Management Review*, vol. 12, p. 342-354

KIESLER S. et SPROULL L. (1982), "Managerial response to change changing environments : perspectives on problem sensing from social cognition", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, p.548-570

LANGFIELD-SMITH K. (1992), "Exploring the Need for a Shared Cognitive Map", *Journal of Management Studies*, 29, p. 349-368

LEVITT B., MARCH J.G. (1988),"Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, p. 319 - 340

LORD R.G. et FOTI R.J. (1986), "Schema theories, Information processing and organizational behavior", in H.P. SIMS et GIOIA D.A. (Eds.), *The thinking organization : dynamics of organizational social cognition*, San Francisco : Jossey-Bass, p.20-48

LURIGIO A.J.et CAROLL J.S. (1985), "Probation officers' schemata of offenders : contents, development and impact on treatment decisions", *Journal of personality and social psychology*, vol.48, p.1112-1126

LYLES M.A., SCHWENK C.R. (1992), "Top management, strategy and organizational knowledge structures", *Journal of Management Studies*, vol. 29, p. 155-174

MAC CALL M.W. et KAPLAN R.E. (1985), *Whatever it takes : decision makers at the top*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

MAHAJAN V. et WIND Y. (1988), "Business synergy does not always pay off", *Long Range Planning*, vol. 21, n°1, p.59-65

MARCH J.G. et SIMON H.A. (1958), *Organizations*, New-York : Wiley

MASON R.D. et MITTROFF I. (1981), *Challenging strategic planning assumptions*, New-York : Wiley

MEAD G.H. (1962) , "The social self", *Journal of philosophy*, vol.10, p. 374-380

MILES R.H. (1982), *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

MINTZBERG H., RAISINGHANI D. et THEORET A. (1976), "The structure of 'unstructured' decision processes", *Administrative science quarterly*, vol.21, p.246-275

- MITRANI A. et alii, (1992), *Des compétences et des hommes*, Paris : Editions d'Organisation
- MOINGEON B. et RAMANANTSOA B. (1995), "Comment rendre l'entreprise apprenante", *L'expansion Management Review*, Septembre, p. 96-103
- MONTMOLLIN (DE) M. (1984), *L'intelligence de la tâche*, Berne : P. Lang
- NORMAN D.(1976), *Memory and attention*, 2nd ed., New-York : Wiley
- NYSTROM P.C. et STARBUCK W. (1984), "To avoid organizational crisis, unlearn", *Organizational Dynamics*, vol.13, p.53-65
- O'REILLY C.A. (1983), "The use of information in organizational decision making : a model and some propositions", in CUMMINGS L.L. et STAW B.M. (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol.5, Greenwich, CT : JAI Press, p.103-140
- PARADEISE C. (1986), *Les marchés du travail fermés*, in "Le marché du travail", *Cahiers du GRECO*, n°41, Mars
- PFEFFER J. (1981), *Power in organizations*, Cambridge, MA : Ballinger
- PORAC J.F., THOMAS H. (1990), "Taxonomic mental models in competitor definition", *Academy of Management Review* , vol. 15, p. 224-240
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*, New-York : Free Press
- PORTER M.E. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol.65, n ° 3
- PRAHALAD C. K.et BETTIS R. (1986), "The dominant logic : a new link between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, vol.7, p.485-501
- RAMANUJAN V., VARADARAJAN P. (1989), "Research on corporate diversification : a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 523-551
- RANSON et alii (1980), "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1-17, 1980
- REDIKER K.J., MITCHELL T.R., BEACH L.R., BEARD D.W. (1993), "The effects of strong belief structures on information-processing evaluations and choice", *Journal of behavioral decision making*, vol.6, p.113-132
- REGER R.K., HUFF A.S. (1993), "Strategic groups : A cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n ° 2, p. 103-124
- REGER R.K. (1990), "Managerial Thought Structures and Competitive Positioning," in A. S. Huff (Ed.), *Mapping Strategic Thought*, Chichester : Wiley, p.71-88

- RENTSCH J.R. (1990), "Climate and culture, interaction and qualitative differences in organizational meanings", *Journal of applied psychology*, vol.75, p.668-681
- ROSSMAN A. et LUBATKIN M.E., O'NEILL H. (1994), "Rigidity in decision behaviors : a within-subject test of information acquisition using strategic and financial informational cues", *Academy of management review*, vol.37, n)4, p.1017-1033
- RUMELT R.P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- SCHWENK C.R. (1984), "Cognitive simplification processes in strategic decision-making", *Strategic management journal*, vol.5, p.111-128
- SHAW J.B. (1990), "A cognitive categorization model for the study of intercultural management", *Academy of management review*, vol.15, p.626-645
- SIMON H.A. (1955), "A behavioral model of rational choice", *Quarterly journal of economics*, vol.69, p.99-118
- SIMON H.A. (1979), "Information processing models of cognition", *Annual review of psychology*, vol.30, p.363-396
- SKINNER B.F.(1953), *Science and human behavior*, New-York : MacMillan
- SPENDER J.C. (1989), *Industry recipees : an inquiry into the nature and sources of managerial judgement*, Cambridge, MA : Basil Blackwell
- SPENDER J.C. (1994), "Workplace knowledge : the individual and collective dimensions", *2nd international workshop on managerial and organizational cognition, Brussels*
- SPROULL L.S. (1981), "Beliefs in organizations", in STARBUCK W.H. et NYSTROM P.C. (Eds.), *The handbook of organizational development*, vol.2, New-York : Oxford University Press, p.202-224
- SATHE V. (1985), *Culture and related corporate realities*, Irwin
- SMIRCICH I. (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 339-358
- STARBUCK W.H et HEDBERG B. (1977), "Saving an organization from a stagnating environment", in THORELLI H. (Ed.), *Strategy+Structure= Performance*, Bloomington, IN :Indiana University Press
- STUBBART C.I. et RAMAPRASAD A. (1988), "Probing Two Chief Executives' Schematic Knowledge of the US Steel Industry Using Cognitive Maps", in R. Lamb and P. Shrivastava (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 5, Greenwich, CT : JAI Press, 1988, p.139 - 164
- THORNGATE W. (1980), "Efficient decision heuristics", *Behavioral Science*, vol.25, p.219-225

TURNER B.A. (1976), "The organizational and interorganizational development of disasters", *Administrative science quarterly*, vol.21, p.378-397

TVERSKY A. et KAHNEMANN D.(1974), "Availability : a heuristic for judging frequency and probability", *Cognitive psychology*, vol.4, p.207-232

VERY P. (1991), *Stratégies de diversifications : nouvelles perspectives*, Paris : Editions Liaisons

WAGNER R.K. (1987), "Tacit knowledge in everyday intelligent behavior", *Journal of personality and social psychology*, vol.52, p.1236-1246

WALKER G. (1985), "Network position and cognition in a computer software firm", *Administrative science quarterly*, vol.30, p.103-130

WALSH J.P. (1988)"Selectivity and selective perception : an investigation of manager's belief structures and information processing", *Academy of Manangement Review*, vol.31, p.873-896

WALSH J.P. (1995), "Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane", *Organization science*, vol.6,n°3, p.280-321

WALSH J.P. et FAHEY L. (1986), "The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making", *Journal of Management*, 12, 325-338

WALSH J.P. (1988), "Selectivity and Selective Perception : An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal*, 31, p. 873-896

WEICK K.E. (1979), "Cognitive processes in organizations" in STAW B. (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol.1, Geenwich, CT : JAI Press, p.41-74

WEICK K.E. (1990), "Cartographic myths in organizations", in HUFF A.S. (Ed.), *Mapping strategic thought*, Chichester : Wiley, p.1-10

WEICK K.E. et ROBERTS K.H. (1993), "Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 357-381

WRIGLEY L. (1970), "Divisional autonomy and diversification", DBA dissertation, Harvard University

YATES B. (1983), *The decline and fall of the american automobile industry*, New-York : Vintage Books