



**HAL**  
open science

# La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique ?

Christophe Torset

## ► To cite this version:

Christophe Torset. La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique?. XIVème conférence internationale de management stratégique, Jun 2005, Angers, France. <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/125-818comd.pdf>. halshs-00469442

**HAL Id: halshs-00469442**

**<https://shs.hal.science/halshs-00469442v1>**

Submitted on 1 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LA REFLEXION STRATEGIQUE : OBJET ET OUTIL DE RECHERCHE POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

\* \* \*

**Christophe Torset**

Conservatoire National des Arts et Métiers

40, rue des jeûneurs

75 002 Paris

Tel. : 06 80 41 28 07

E-mail : [ctorset@aol.com](mailto:ctorset@aol.com)

[Christophe.torset@cnam.fr](mailto:Christophe.torset@cnam.fr)

## **Résumé :**

La littérature sur la formation de la stratégie utilise fréquemment l'expression « réflexion stratégique ». Cette notion est susceptible de faciliter l'analyse des processus en favorisant une démarche plus systémique, capable de regrouper et prendre en considération différents niveaux organisationnels et différentes formes de genèse des idées stratégiques.

Cette communication propose une revue des caractéristiques de la notion de réflexion stratégique, au regard notamment des problématiques mises en lumière dans la littérature : les liens entre réflexion, décision et action et l'opposition entre planification et réflexion.

Nous proposons ensuite une définition générique de la notion de réflexion stratégique et de ses apports à la recherche sur les processus de formation de la stratégie.

**Mots-clés :** réflexion stratégique, processus stratégiques, planification

# LA REFLEXION STRATEGIQUE : OUTIL DU MANAGEMENT STRATEGIQUE ?

\* \* \*

## Résumé :

La littérature sur la formation de la stratégie utilise fréquemment l'expression « réflexion stratégique ». Cette notion est susceptible de faciliter l'analyse des processus en favorisant une démarche plus systémique, capable de regrouper et prendre en considération différents niveaux organisationnels et différentes formes de genèse des idées stratégiques.

Cette communication propose une revue des caractéristiques de la notion de réflexion stratégique, au regard notamment des problématiques mises en lumière dans la littérature : les liens entre réflexion, décision et action et l'opposition entre planification et réflexion.

Nous proposons ensuite une définition générique de la notion de réflexion stratégique et de ses apports à la recherche sur les processus de formation de la stratégie, notamment sous l'angle de la perspective '*activity-based view*'.

**Mots-clés :** réflexion stratégique, processus stratégiques, planification

## LA REFLEXION STRATEGIQUE : OUTIL DU MANAGEMENT STRATEGIQUE ?

Historiquement, la recherche en stratégie s'est focalisée autour de deux concepts : le processus et le contenu de la stratégie (Chakravarthy & Doz 1992, Laroche & Nioche 1998, Elfring & Volberda 2001). Cette dichotomie reste extrêmement structurante pour le champ de la stratégie et ne saurait pour l'instant être véritablement remise en cause, même si les micro approches de la stratégie (Hendry 2000, Whittington 1996, 2001) visent notamment à combler le fossé entre les deux paradigmes.

Le sous-champ processuel s'est principalement structuré autour de la notion de décision, plus particulièrement du processus de 'decision-making'. La prise de décision, au niveau individuel puis dans les organisations, est l'un des thèmes les plus abordés par la recherche en stratégie (Desreumaux 1993, Chakravarthy & White 2002). Deux perspectives principales sont identifiables dans cette littérature processuelle : une approche rationnelle et analytique, souvent associée directement à la notion de décision, et une approche plus empirique, heuristique, qui étudie la formation de la stratégie en tentant de s'affranchir plus ou moins de la notion de décision stratégique, analysant les orientations stratégiques comme un ensemble de 'patterns' résultant de processus organisationnels multiples (Avenier 1996, Lauriol 1998, Martinet 2001).

Ces deux conceptions des processus stratégiques sont largement liées aux notions de décision (processus rationnel, synoptique) et de processus stratégique (processus incrémental, heuristique), comme le suggère l'opposition proposée par Pettigrew (1992) entre 'decision-making' et 'strategy-making'.

Depuis peu, face aux notions de décision et de processus stratégiques, un autre concept commence à émerger dans le champ stratégique : la réflexion stratégique. Si elle est très largement utilisée (Liedtka 1998, Torset 2002), l'expression n'est que rarement définie. La littérature académique fait de plus en plus souvent appel à cette notion, mais l'utilise encore rarement comme un concept théorique, plutôt comme une alternative sémantique aux termes 'décision stratégique', 'formation de la stratégie', voire 'analyse concurrentielle'.

Plusieurs conceptualisations de la réflexion stratégique ont été proposées dans la littérature (Liedtka 1998, Heracleous 1998, Grundy & Wesley 1999, Torset 2002). Ces différentes perspectives présentent les caractéristiques de la notion, mais ne la discutent que peu au regard des débats importants du management stratégique. Pourtant, cette confrontation, ce

positionnement face aux débats centraux du domaine est une condition *sine qua non* pour que le concept de réflexion stratégique soit reconnu, développé et utilisé en management stratégique (Liedtka1998, Balogun et al. 2003).

Pour clarifier et discuter l'intérêt de ce concept, ce papier propose de le confronter à deux débats historiques et constitutifs de ce champ de recherche : la dichotomie réflexion/action à l'origine de nombreuses modélisations des processus de formation de la stratégie et l'opposition prônée par certains auteurs entre planification et réflexion.

Ce choix repose sur l'analyse de la littérature concernant la réflexion stratégique (Torset 2002, 2003). Parce qu'elle y est presque systématiquement définie au regard des concepts de décision<sup>1</sup> et de planification stratégique<sup>2</sup>, la notion de réflexion stratégique ne peut être approfondie et adoptée que si elle est clairement positionnée dans ces deux débats fondamentaux du champ de recherche sur les processus.

Dans un premier temps, nous proposons donc d'explicitier les liens entre réflexion stratégique, action et décision. Ce premier paragraphe est l'occasion d'une première proposition : la réflexion stratégique doit être appréhendée comme englobant l'analyse, la décision et l'action stratégique.

Dans un deuxième temps, nous discutons la relation entre réflexion et planification. Plutôt que d'opposer les deux concepts, nous proposons qu'ils ne sont pas exclusifs mutuellement mais que la réflexion stratégique doit au contraire se baser sur les pratiques de planification.

Enfin, la dernière partie de ce papier est consacrée à une discussion sur les apports de la notion de réflexion stratégique, en tant qu'objet et outil de recherche pour le management stratégique.

---

<sup>1</sup> Nasi 1991, Liedtka 2001, Porter 1996, Auregan 1998

<sup>2</sup> Mintzberg 1994, Liedtka 1998, Heracleous 1998, Martinet 2001

## 1. REFLEXION, DECISION ET ACTION.

L'analyse des processus de décision est à l'origine des travaux sur la formation de la stratégie. L'évolution des perspectives a amené les chercheurs à privilégier dans un premier temps la décision en elle-même, avant de s'intéresser aux processus concourant à la prise de décision, puis à la démarche stratégique de façon plus globale. Les processus stratégiques sont alors analysés en intégrant l'action, comme le rappelle la définition de la recherche processuelle proposée par Chakravarthy & Doz : « le sous-champ de la recherche sur le processus stratégique est concerné par la façon dont les stratégies efficaces sont construites au sein de l'entreprise puis validées et mises en œuvre efficacement » (1992 : 5).

Deux conceptions génériques des relations entre réflexion et action (séquentielles et récursives) sont identifiables dans la littérature. Elles ont fait l'objet de plusieurs critiques. Nous les examinerons avant de nous pencher plus avant sur les liens entre réflexion et action, pour proposer une nouvelle approche de la notion de réflexion.

### 1.1. RELATIONS SEQUENTIELLES ET RECURSIVES

Nous allons nous intéresser successivement aux deux approches des liens entre réflexion, décision et action. Ces liens ont dans un premier temps été considérés comme séquentiels, puis comme récursifs.

#### 1.1.1. L'approche séquentielle des liens entre réflexion, décision et action

Les modèles rationnels de 'decision-making' proposent une relation séquentielle entre réflexion, décision et action :



Figure 1: l'approche séquentielle des liens entre réflexion, décision et action

L'analyse de l'environnement et des ressources constitue principalement la phase de réflexion stratégique. Une fois cette phase achevée et diverses solutions ou opportunités envisagées, la phase de décision est caractérisée par un moment et un endroit précis (réunion du comité de direction, du conseil d'administration, etc.). Une fois la décision prise, elle est supposée être mise en œuvre, théoriquement exactement comme il a été prévu.

Si cette présentation est un peu caricaturale (plusieurs modèles ont mis en exergue le caractère itératif du processus de décision), elle est pourtant emblématique d'une grande partie des travaux de recherche.

Ces liens séquentiels ont été 'cassés' par plusieurs auteurs.

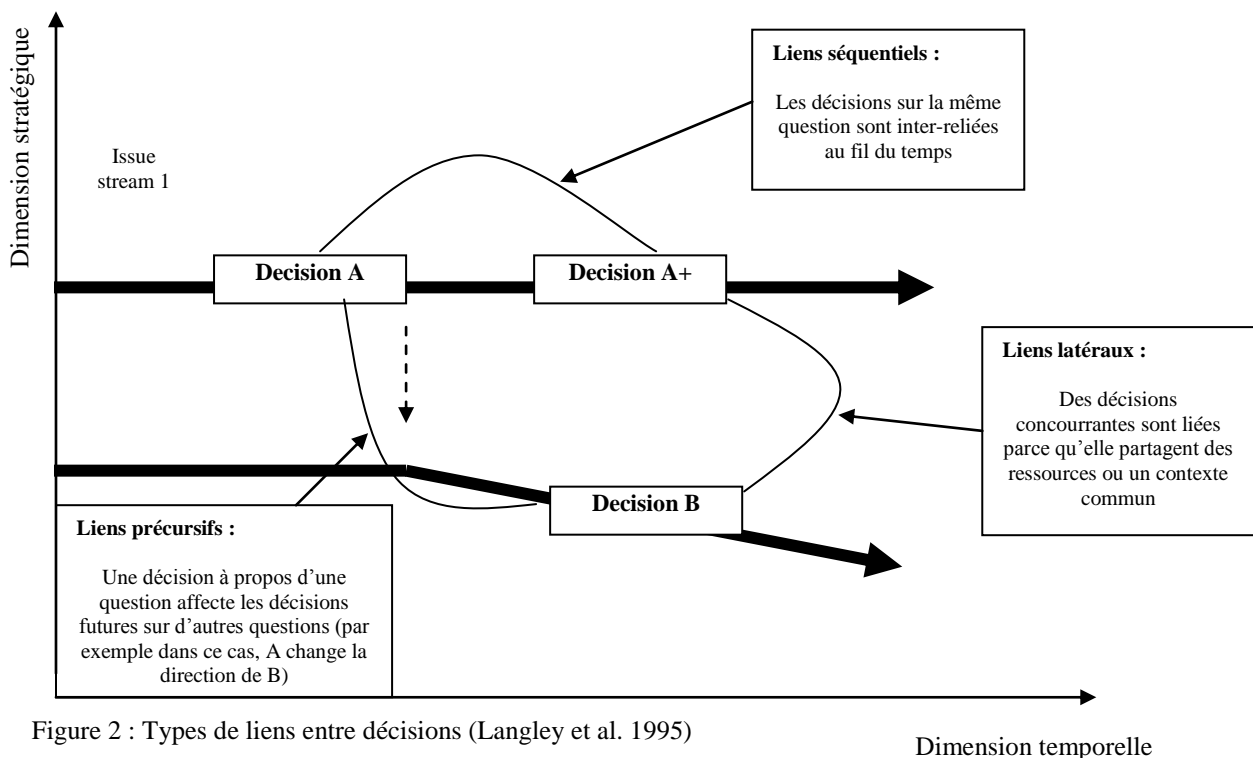
Le premier lien, entre décision et action, a été remis en cause par exemple par Langley et al. qui rappellent que « Beaucoup de questions persistent sous une forme ou une autre pour un temps considérable. Elles ne meurent pas nécessairement lorsque des décisions clés sont prises ; beaucoup restent d'actualité et rencontrent d'autres questions. Selon nous, la recherche dans ce domaine serait plus productive si elle était conçue en terme de courants de questions ('streams of issues') continues et interagissantes qui entraînent des actions, parfois au travers de décisions identifiables » (1995 : 273).

De nombreux éléments de réflexion peuvent donc exister dans l'organisation sans qu'ils donnent nécessairement lieu à décision. Plus encore, ils ne disparaissent pas une fois la décision prise. C'est ce que Romelaer appelle la 'maturation stratégique' : « on doit dissocier le processus stratégique (analyses, prise de décision et mise en œuvre d'action) du processus de maturation stratégique. Par maturation stratégique, j'entends l'émergence, la diffusion et la prise d'influence d'idées d'alternatives stratégiques. Ces alternatives stratégique latentes peuvent être émises ou défendues pendant des années par des acteurs de l'organisation sans qu'il en résulte nécessairement quoi que ce soit de concret » (1998 : 122).

Si la réflexion stratégique peut exister sans décision, l'inverse est difficilement envisageable, la phase de décision constituant en elle-même un processus d'analyse, d'évaluation, de comparaison assimilable à un processus de réflexion. Néanmoins, le modèle du 'garbage can' de Cohen, March & Olsen (1972) met en lumière, au travers de « l'anarchie organisée », des processus de décision émergents et non téléologiques. Eisenhardt & Zbaracki le définissent comme un modèle où « la prise de décision survient dans une rencontre stochastique de choix cherchant des problèmes, de problèmes cherchant des choix, de solutions cherchant des problèmes auxquels répondre, et de décideurs cherchant quelque chose à décider » (1992 : 27). Bower (1970) a montré également que la décision d'investissement des responsables de divisions était parfois intuitive et non basée sur une analyse formelle préalable. Une analyse formelle était alors effectuée plus tard pour soutenir la décision qui avait été prise. Ce mode de décision sans réflexion préalable identifiable est appelé 'modèle sporadique' par Hickson et al. (1986).

Une autre dimension de ce premier lien entre réflexion et décision mérite d'être discutée : la liaison établie entre la réflexion et l'objet de la décision. De nombreuses décisions peuvent être prises au regard de réflexions menées autour d'autres sujets que leur sujet principal.

Langley et al. (1995) proposent alors trois types de liens entre décisions qui illustrent cette interrelation de décisions supposées indépendantes :



La réflexion sur la stratégie n'est donc pas nécessairement liée directement et instantanément à une décision. Une triple relation (précurseur, séquentielle et latérale) peut relier réflexion et décision.

Pour résumer, le lien séquentiel et strict entre réflexion et décision est discutable pour trois raisons principales :

- une réflexion stratégique, des idées stratégiques ne donnent pas nécessairement lieu à décision;
- il est possible d'observer des décisions sans réflexion préalable identifiable ;
- les décisions s'influencent entre elles et une réflexion ne peut donc pas être associée strictement à une et une seule décision.

La seconde relation, entre décision et action, a fait l'objet d'une littérature abondante qui en critique les fondements.

Brunsson (1982, 1985), Starbuck (1985), Weick (1987) ou Laroche (1995) ont mis en lumière les incohérences de la séquence décision → action. La théorie comportementale de la firme de Cyert & March a mis en avant le fait que la plupart des choix ne procèdent pas d'un comportement de prise de décision délibéré, explicite et conscient. Langley et al. considèrent



que « la relation entre action et décision peut être beaucoup plus ténue que la majeure partie de la littérature en théorie des organisations ne le suggère » (1995 : 266).

Un certain nombre de recherches ont montré que l'action est souvent déconnectée d'une décision préalable (notamment Starbuck 1983) et qu'elle est ensuite rationalisée par la réflexion et la décision *ex post* (Starbuck 1985). Weick considère ainsi que « les organisations formulent la stratégie après l'avoir mise en œuvre, pas avant. Ayant mis en œuvre quelque chose -n'importe quoi- les gens peuvent avoir un regard dessus et conclure que ce qu'ils ont mis en oeuvre est la stratégie » (1979 : 188). Laroche estime que « la prise de décision est la partie émergente d'un iceberg d'action irréfléchie » (1995 : 68). Il peut donc y avoir action sans décision préalable, comme l'illustre l'exemple, rapporté par Langley et al. (1995), du développement d'une automobile pour lequel aucune décision formelle ne semblait avoir été prise. L'action est alors le résultat de micro procédures organisationnelles qui, additionnées dans l'organisation, créent ensemble du sens.

La deuxième dimension de ce lien entre décision et action est l'existence stricte d'une action *après* une décision. Si plusieurs auteurs ont montré qu'il y avait souvent action sans décision, l'inverse est vrai également. Il peut y avoir décision sans action subséquente. C'est notamment le cas dans le cadre de ce que Brunsson (1989) appelle 'l'hypocrisie organisationnelle' : les dirigeants de l'entreprise, confrontés à de nombreuses contradictions, placés au cœur des relations d'agence, organisent l'hypocrisie en prenant des décisions qui vont rassurer et satisfaire les différentes parties prenantes, sans que l'action organisationnelle ne change.

Enfin, le lien entre décision et action est encore affaibli dans le cas de ce que Mintzberg & Waters (1990) ont appelé les « stratégies émergentes ». Dans ce cas, il y a bien une décision et une action, amenant un résultat, mais d'autres décisions concomittentes, la modification des conditions environnementales ou organisationnelles vont profondément modifier le résultat attendu de l'action initiée par la décision. Plus précisément, l'action est transformée par ces phénomènes émergents et ne correspond alors plus à ce qui avait été décidé préalablement. Dans ce cas, le lien entre décision et action n'est pas nécessairement brisé, mais il est transformé.

Trois raisons principales affaiblissent donc le lien supposé entre décision et action :

- il peut exister des actions sans décision préalable ;
- il peut exister des décisions sans actions à suivre ;
- il arrive que les actions réalisées ne soient pas conformes à celles qui avaient été décidées.

### 1.1.2. L'approche récursive des liens entre réflexion, décision et action

L'approche séquentielle et rationnelle de la prise de décision et donc des liens entre réflexion, décision et action, a été remise en cause également par la mise en avant du caractère itératif du processus stratégique. Les actions peuvent modifier l'intention stratégique de départ, et donc renvoyer à la phase initiale de réflexion. Les liens entre les trois phases peuvent alors être représentés de la façon suivante :

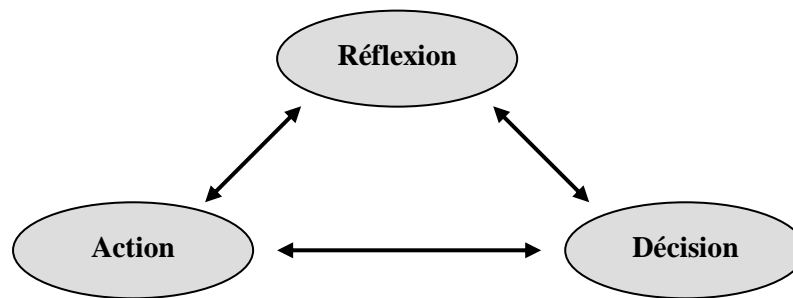


Figure 3 : L'approche récursive des liens entre réflexion, décision et action

Cette perspective qui admet la grande difficulté à définir une séquence entre les trois concepts a notamment été développée sous l'angle de la stratégie tâtonnante (Avenier 1996, 1997) ou de la stratégie empiriste (Bahrami & Evans 1989). L'action n'est plus une fin en soi, mais enrichit la réflexion et la décision : « l'action stratégique elle-même peut conduire les acteurs à imaginer d'autres moyens pour mettre en œuvre ces fins, ces autres moyens suggérant à leur tour d'autres fins » (Avenier, 1996 : 8). Bahrami et Evans ont une approche plus pragmatique encore lorsqu'ils postulent que « les entreprises adoptent une démarche empiriste d'élaboration de la stratégie en fusionnant formulation et mise en œuvre de la stratégie. Cette orientation s'accompagne à la fois d'intentions délibérées et d'actions émergentes. Elle permet à l'entreprise d'élaborer une vision stratégique large, de tester sa pertinence et sa faisabilité dans l'expérimentation, l'action et l'observation, ainsi que de bénéficier d'une certaine flexibilité pour modifier les stratégies et les intentions lorsque de nouveaux développements surviennent » (1989 : 108). On retrouve ici un des courants de recherche majeurs du management stratégique qui analyse l'action organisationnelle comme résultant d'une démarche incrémentale (Johnson 1988). Réflexion, action et décision sont des activités distinctes, mais elles ne peuvent pas être considérées comme suivant un ordre préétabli. Leurs liens sont souvent réciproques (l'action résultant d'une décision qu'elle va ensuite faire amender) et non hiérarchisés. Plusieurs auteurs vont plus loin en remettant en cause la distinction réflexion / action. Cette perspective nous amène à proposer que la réflexion stratégique doit être envisagée de manière intégrative, pour s'inscrire notamment dans les évolutions récentes du courant de recherche

sur les processus stratégiques (Paroutis & Pettigrew 1991, Chakravarthy & White 2002, Johnson et al. 2003).

## 1.2. VERS UNE LOGIQUE INTEGRATIVE DE LA NOTION DE REFLEXION STRATEGIQUE

Weick (1983) propose que la pensée construit l'action car elle lui est intimement liée. Plus encore, il avance que « la réflexion est une qualification d'une activité, pas une activité en elle-même. C'est un mode d'action » (1983 : 225). Selon Weick, il n'est plus possible de distinguer réflexion et action. La réflexion qualifie l'activité, provoque l'activité et intensifie l'activité (1983 : 222). Il rejoint ici Quinn qui énonce que « les processus utilisés pour générer des stratégies majeures sont typiquement fragmentés et évolutionnaires avec un degré élevé de contenu intuitif. Bien que l'on trouve habituellement dans ces fragments des morceaux très raffinés d'analyse formelle, les stratégies globales tendent à émerger comme des séries de décisions internes conscientes qui interagissent avec les événements externes changeants pour lentement faire évoluer le consensus managérial autour des éléments qui feront sens pour le futur » (Quinn, 1982 : 613). Mangham & Pye (1991) parlent alors de l'action réflexive ('acting thinkingly') et de la réflexion tournée vers l'action ('thinking actingly') et citent le philosophe Pierce (1932) qui considère que « la pensée est en soi une action ».

Le développement d'une telle approche de la réflexion est importante pour la construction de la notion de réflexion stratégique. Elle permet d'envisager la réflexion stratégique comme un processus global de formation et de développement de la stratégie, qui comporte des phases d'analyse, de décision et d'action qui interagissent. Nous utilisons ici à dessein le terme 'analyse', en considérant que l'utilisation du terme 'réflexion' dans les perspectives processuelles de la décision renvoie plutôt à l'analyse des situations et des problèmes qu'à la réflexion. Si l'analyse peut être considérée comme la quintessence de la réflexion, il faut également considérer que l'action en elle-même est une forme de réflexion. Agir signifie adapter, modeler, transformer des construits intellectuels (décisions) en résultats matériellement appréhendables, en fonction des conditions rencontrées lors de leur mise en action. Dès lors, l'action inclut la réflexion, elle est une forme de réflexion. Il serait très réducteur de continuer à penser que l'entreprise qui met en œuvre un plan stratégique a abandonné toute activité réflexive pour se consacrer à une activité purement concrète. Le déploiement stratégique est une phase de réflexion, qui amène ou non à repenser les fondements de l'action telle qu'elle avait été envisagée initialement, qui éventuellement remet en cause les décisions.

La réflexion stratégique peut donc être définie comme incluant analyse, décision et action.

Cette approche de la réflexion stratégique permet également d'envisager les trois niveaux de problème stratégique conceptualisés par Martinet (1990, 1998) : 'strategic problem solving', 'strategic problem finding' et 'strategic issue enacting'.

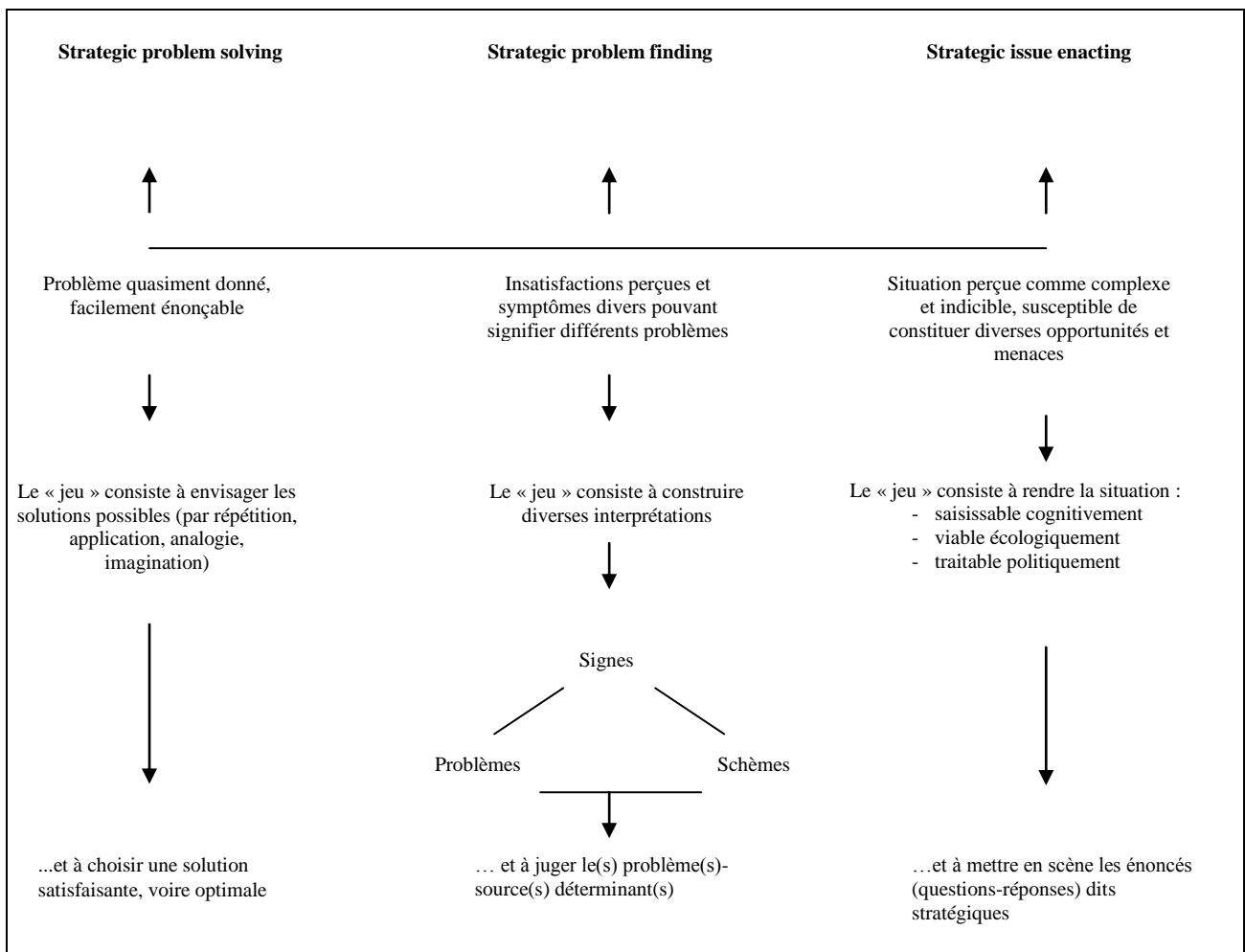


Figure 4 : Les trois niveaux de problème stratégique (Martinet 1990, 1998)

En fonction du type de question stratégique posée à l'acteur individuel ou à l'organisation, la réflexion stratégique aura pour dominante principale, à la fois dans ses phases d'analyse, de décision et d'action, l'une ou l'autre de ces trois dimensions. La séquence analyse-décision-action sera différente selon qu'il s'agira de résoudre un problème identifié, d'identifier un problème stratégique ou de donner du sens à une situation complexe.

Les processus de type 'strategic problem solving' mettent l'accent sur la décision et l'action car l'analyse est déjà largement constituée et les contours du problème posé bien connus. Les

processus 'strategic problem finding' développent davantage l'analyse et la décision puisqu'il est indispensable d'identifier la question stratégique, de la caractériser et de l'institutionnaliser dans l'organisation avant de pouvoir y répondre. Enfin, les processus 'strategic issue enacting' sont dominés par l'analyse et l'action puisqu'ils confrontent l'organisation à des problématiques stratégiques complexes et inter-reliées pour lesquelles la décision n'est qu'une étape formelle mais insuffisante (Laroche 1995).

La réflexion stratégique n'est alors plus comprise comme une activité liée exclusivement à l'analyse ou à la décision stratégique. Elle est construite et utilisée comme une activité de raisonnement visant à produire des effets stratégiques pour l'organisation, sans nécessairement distinguer des phases de manière formelle. La réflexion est appréhendée comme étant constituée des trois principales dimensions constitutives des processus stratégiques : l'analyse, la décision et l'action (Martinet 1990, Lacroux 1995, Whittington 2001).

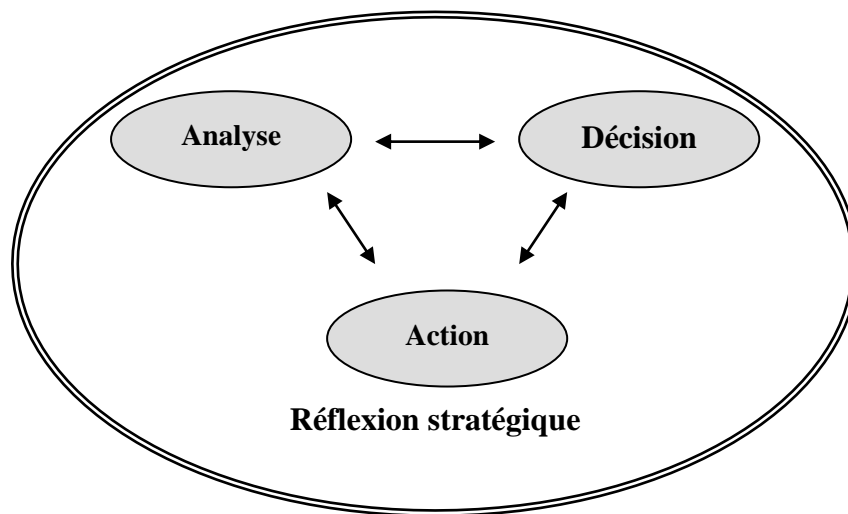


Figure 5 : La réflexion stratégique comme analyse, décision et action.

Si cette conception de la réflexion stratégique permet de la positionner, en tant qu'objet de recherche, au regard d'une problématique majeure du champ de recherche sur les processus stratégiques, elle n'est cependant pas suffisante pour inscrire de manière durable la notion dans les débats actuels du management stratégique. Largement définie en opposition aux fondements et pratiques de la planification, la réflexion stratégique doit également être discutée au regard de cet objet central de la discipline.

## 2. REFLEXION, PLANIFICATION ET CREATIVITE.

La réflexion stratégique a été largement discutée en opposition à la planification (Liedtka 1998, Heracleous 1998, Martinet 2001). Pour poursuivre le développement de ce concept, il est indispensable aujourd'hui de tenter une clarification des liens entre réflexion et planification. Cette tentative sera organisée en deux temps. Nous montrerons d'abord en quoi les deux notions ne peuvent pas être comparées *stricto sensu*, les niveaux d'analyse étant par essence différents. Nous reviendrons ensuite sur une polémique importante du management stratégique qui sous-tend la plupart des conceptualisations opposant planification et réflexion : la question du degré de créativité ou non-créativité de la planification et de la réflexion stratégique.

### 2.1. REFLEXION ET PLANIFICATION STRATEGIQUE

La planification stratégique n'est qu'un outil du management stratégique, une méthode pour formaliser l'analyse et les processus stratégiques. Néanmoins, cet outil a acquis au fil des années un statut très particulier dans les travaux de recherche, comme en témoigne par exemple la fameuse controverse entre Ansoff et Mintzberg (1991).

Il n'est alors pas étonnant que beaucoup des nouveaux concepts du management stratégiques soient 'testés' et appréhendés au travers du prisme conceptuel que constitue la planification, berceau du management stratégique (Martinet 2001).

Mintzberg (1994) a longuement détaillé les raisons de l'inefficacité de la planification stratégique. Il oppose alors planification et réflexion stratégique. La planification stratégique est définie comme un processus analytique visant à programmer des stratégies déjà identifiées, et dont le résultat est un plan. La réflexion stratégique, à l'inverse, est un processus synthétique, utilisant l'intuition et la créativité, dont le résultat est une perspective intégrée de l'entreprise.

Mintzberg considère que la réflexion stratégique n'est pas seulement une nouvelle façon de caractériser le processus stratégique, mais que c'est au contraire un type particulier de réflexion, ayant des caractéristiques spécifiques. Planification et réflexion stratégique correspondent alors à deux types de processus de formation de la stratégie, la planification pouvant même être dangereuse pour la réflexion : « la planification conventionnelle a tendance à être un processus conservateur qui parfois encourage des comportements qui sapent la pensée et l'activité

stratégiques. Elle peut être inflexible, encourager la résistance aux changements stratégiques majeurs, et décourager les idées réellement nouvelles en faveur d'extrapolations du statu quo ou d'adaptations marginales » (Mintzberg 1994 : 167).

Mintzberg ne propose malheureusement pas de définition de la réflexion stratégique, se contentant de considérer que c'est un mode de réflexion aux caractéristiques particulières, plus proches des aspects synthétiques et intuitifs attribués au limbique droit du cerveau humain : « je suggère une différence fondamentale entre la planification formelle et le management (informel), une différence semblable à celle entre les deux hémisphères [...] la planification formelle semble utiliser des processus similaires à ceux utilisés dans l'hémisphère gauche, [alors que] les processus les plus importants du management se basent sur les facultés de l'hémisphère droit » (Mintzberg, 1976 : 53).

Hamel et Prahalad (1994) décrivent la planification stratégique comme une activité bureaucratique de remplissage de dossiers ('form filling') alors qu'ils appréhendent la réflexion stratégique en utilisant des termes tels que 'créativité' ou 'exploration'. Il y a également pour Goshal et Bartlett (1998) opposition entre planification et réflexion, la première devant peu ou prou laisser la place à la seconde : « l'âge de la planification stratégique cède rapidement la place à celui de l'entreprise apprenante, basée sur la mobilisation de la réflexion stratégique » (1998 : 45). L'opposition introduite par March (1991) entre les activités d'exploitation et d'exploration, partiellement assimilable à la distinction entre les concepts de simple et double boucle de Argyris (1977, 1992), est présente également dans la conceptualisation de la réflexion stratégique faite par Heracleous (1998). La planification stratégique est ici décrite comme un apprentissage en simple boucle, alors que la réflexion stratégique est un apprentissage en double boucle. : « le mode de formation de la stratégie qui peut être associé avec la ré-invention du futur, la création de nouveaux espaces concurrentiels [...] est la réflexion stratégique. La réflexion stratégique remet en question les paramètres stratégiques eux-mêmes, et est donc assimilable à l'apprentissage en double boucle. » (Heracleous, 1998 : 484).

Liedtka (1998b) propose à peu près le même type d'approche en questionnant les hypothèses sous-tendant réflexion et planification stratégique.

Elle identifie quatre différences dans les principes sur lesquels sont selon elle basés les deux concepts.

En premier lieu, la planification stratégique considère le futur comme étant « prévisible et stable, spécifiable en détail, ce qui permet de séparer nettement les rôles de formulation et de mise en œuvre »

(1998b : 32). La réflexion stratégique en revanche « présume d'un futur dont seule la forme peut être prévue, et dans lequel l'intelligence locale est essentielle » (Ibid).

Le deuxième aspect qui différencie planification et réflexion est le rôle attendu des managers opérationnels non décideurs : « la planification traditionnelle considère que le manager en dessous a seulement besoin de bien connaître son rôle [...] Par contraste, la perspective de la réflexion stratégique nécessite que les managers aillent au-delà de cette compréhension limitée de leurs propres rôles vers une compréhension plus large du système, la connexion entre leurs rôles et le fonctionnement de ce système, et l'interdépendance entre les différents rôles compris dans le système. » (Liedtka, 1998b : 32-33).

Selon Liedtka, la planification est basée sur le contrôle et les systèmes de mesure, « les processus de planification se focalisent sur la création du plan comme objectif ultime » (1998b : 33), tandis que la réflexion stratégique repose sur un paradigme stratégique se construisant au fil du temps.

Enfin, la dernière différence entre planification et réflexion repose sur l'objectif : la planification cherche l'efficacité, la réflexion stratégique cherche la pertinence.

Liedtka synthétise sa pensée en avançant que réflexion et planification, bien que fondamentalement différents, ne sont pas nécessairement antinomiques. Comme Heracleous (1998b), elle propose un rapport complémentaire entre les deux, la réflexion stratégique étant associée à la rupture de l'alignement entre présent et futur, tandis que la planification crée et renforce cet alignement :

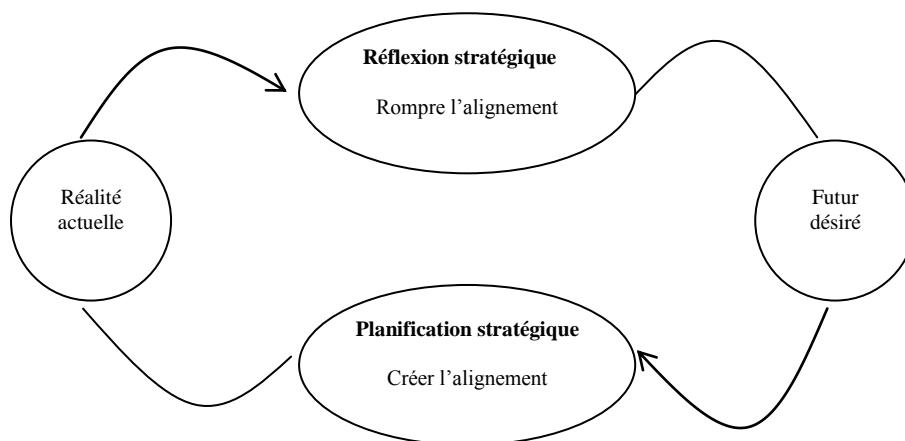


Figure 6 : La formation de la stratégie entre réflexion et planification stratégique (Liedtka 1998b)



Pour résumer les différentes approches comparant planification stratégique et réflexion stratégique, nous pouvons considérer que ce sont deux modes différents d'élaboration de la stratégie, qui se distinguent sur les points suivants :

- la planification est centralisée et formalisée / la réflexion est décentralisée et opportuniste, donc plus informelle
- la planification est analytique et normative / la réflexion est intuitive et créatrice
- la planification est un frein au changement / la réflexion est propice au changement
- la planification crée de la frustration au sein de l'organisation / la réflexion soulève l'enthousiasme en laissant des espaces d'expression et de liberté aux opérationnels

Ces perspectives sont réductrices et deux points méritent ici d'être discutés : la dimension caricaturale de la 'peinture' de la planification proposée et la confusion des niveaux d'analyse.

Il faut en effet nuancer la vision extrémiste que ces différents auteurs entretiennent à propos de la planification stratégique. A ce propos la typologie des différents modes de planification stratégique proposée par Chakravarthy (1987) peut être mobilisée :

<b>CARACTERISTIQUES</b>	<b>Planification centralisée</b>	<b>Planification décentralisée</b>	<b>Planification de portefeuille</b>	<b>Planification à double accent</b>
1- Sens de la fixation des objectifs	Top-down	Bottom-up	Mode mixte, inclinant vers top-down	Mode mixte, inclinant vers bottom-up
2- Lien entre plans et budgets	Très étroit	Très lâche	Lâche pour certaines divisions, étroit pour d'autres	Simultanément étroit et lâche pour toutes les divisions
3- Rôle du planificateur dans la formulation de la stratégie	Stratège	Catalyste	Mixte	Catalyste
4- Fréquence de suivi des plans stratégiques	Très fréquent (une fois par mois)	Fréquent (une fois par trimestre)	Très fréquent pour certains et rare pour d'autres	Peu fréquent pour tous (une fois par an)
5- Nature du contrôle	Strict respect du budget	Strict respect du budget	Objectifs de profit et de croissance, selon les divisions (sur-mesure)	Objectifs de profit et de croissance, pour toutes les divisions
6- Critères de récompense	Standards universels	Standards universels	Sur-mesure	Sur-mesure

Tableau 1 : Les types de planification stratégique selon Chakravarthy (1987)

L'analyse des modes de planification opérée par Chakravarthy laisse apparaître quatre types différents de planification. La planification stratégique telle qu'elle est envisagée et brocardée par les auteurs cités précédemment correspond au type 1, voire au type 3. Il existe donc d'autres modes de planification qui sont moins centralisés, et/ou qui ne sont pas basés sur une batterie d'indicateurs préformatés.

Le deuxième élément qui tempère très largement l'opposition entre réflexion et planification tient aux niveaux d'analyse et au rôle que l'on assigne à la planification stratégique.

Quelques auteurs (De Geus 1994, Senge 1991, Nadler 1994) considèrent qu'un des aspects les plus importants de la planification stratégique n'est pas le plan en lui-même, mais la façon dont il peut changer les modèles mentaux des managers impliqués dans le processus. La planification doit être perçue comme un outil de la réflexion stratégique, et pas comme un mode différent de formation de la stratégie.

Martinet et al. (1995) proposent une analyse des axes de contribution des processus de planification aux dynamiques de changement. La planification stratégique y est présentée comme permettant, entre autres, l'apprentissage du raisonnement stratégique. Cette dimension, qui rejoint celle mise en lumière par De Geus (1994) par exemple, est fondamentale : la planification stratégique, par son caractère systématique et formalisé, développe la conscience stratégique et l'alphabétisme stratégique<sup>3</sup> des acteurs qui participent au processus. En ce sens, la planification stratégique est un outil pertinent pour faciliter le passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion stratégique organisationnelle, comme le soulignent Martinet et al. en mobilisant les travaux de Daft & Weick (1984) : « le recueil de données nouvelles conduit à l'apprentissage via les processus d'interprétation qui interviennent surtout au niveau conceptuel » (1995 : 49).

Loin d'enterrer la planification stratégique, les auteurs considèrent qu'elle pourrait redevenir un concept présentable en management stratégique : « nous serions prêts à parier sur la renaissance de la planification stratégique comme outil, parmi d'autres, de management stratégique et plus généralement comme vecteur de changement radical dans les grandes organisations. La planification stratégique nous semble en effet utile pour articuler le vieux problème de la stratégie et ceux, plus à la mode, de la vision et de l'apprentissage. » (Martinet et al., 1995 : 52)

---

<sup>3</sup> La notion d'alphabétisme stratégique des acteurs renvoie à leur capacité à participer à la formulation de la stratégie. Elle peut être appréhendée comme étant composée de deux dimensions : la capacité à lire et la capacité à écrire la stratégie.

Plus récemment, Martinet a approfondi cette réflexion, en s'intéressant cette fois-ci explicitement aux liens entre réflexion stratégique et planification stratégique : « la plupart des théories des organisations, les travaux sur la façon dont travaillent les dirigeants, l'observation du fonctionnement quotidien des entreprises convergent sur deux points essentiels : les tâches opérationnelles repoussent en permanence la réflexion stratégique et une certaine urgence semble nécessaire à la décision. La procédure de planification joue à cet égard un rôle relativement irremplaçable. En instituant des « espace-temps », un calendrier et des échéances précis, des épreuves auxquelles doivent se soumettre différents niveaux hiérarchiques -présenter et défendre le plan pour le niveau n-1, le comprendre et le discuter pour le niveau n-, la procédure peut stimuler incontestablement la réflexion stratégique. La recherche et le traitement des données, l'analyse de l'environnement, l'effort d'explicitation et d'argumentation des diagnostics stratégiques, la créativité requise pour concevoir des stratégies peuvent être singulièrement activés par une procédure conçue dans cette visée » (Martinet, 2001 : 188).

Il n'est donc pas pertinent de confronter directement réflexion et planification, comme le font par exemple Liedtka (1998b), Heracleous (1998) ou Mintzberg (1994). La planification stratégique est un outil de la réflexion stratégique et les niveaux d'analyse sont différents. De façon un peu caricaturale, nous pouvons ajouter que comparer réflexion et planification reviendrait peu ou prou à comparer la décision d'investissement avec un calcul de valeur actuelle nette. Il ne faut pas assimiler fins et moyens. La réflexion stratégique est une fin dans la mesure où elle a pour ambition de développer des positionnements stratégiques. La planification est un moyen pour générer cette réflexion, par la formalisation et la construction de sens à partir de données environnementales, concurrentielles et organisationnelles complexes. Le principe de procéduralité proposé par Lacroux (1995) pour construire le concept de stratégie procédurale repose sur une vision semblable de la planification : « le but est le chemin ».

Langley synthétise cette approche en considérant que « les systèmes doivent servir comme une discipline dans le cadre de laquelle doit s'effectuer le travail » (1988 : 47). Il faut alors considérer la planification stratégique 'seulement' comme « un support majeur de la réflexion stratégique » (Martinet, 2001 : 187).

La réflexion stratégique n'est pas antagoniste à la planification stratégique. Au contraire, elle s'en nourrit, la planification étant un outil d'analyse qui permet de formaliser les raisonnements et de développer un langage commun à tous les acteurs de l'organisation.

## 2.2. REFLEXION ET CREATIVITE

Le dernier point qui semble devoir être discuté au regard des conceptualisations de la réflexion stratégique (Nasi 1991, Zabriskie & Huellmantel 1991, Calori et al. 1997, Liedtka 1998, Heracleous 1998, Grundy & Wesley 1999) concerne le caractère intuitif et créatif de la réflexion stratégique.

Mintzberg (1994), Liedtka (1998a et b) ou Heracleous (1998) considèrent que la réflexion stratégique est par essence créative par opposition à une planification normée et normalisante, comme le souligne Nadler : « dans la plupart des organisations, il y a trop de planification stratégique et pas assez de réflexion stratégique. Trop de temps est dépensé en analyses qui influencent finalement très peu les comportements, et trop peu de temps est passé sur le processus créatif de réflexion à propos de la formation, de la mise en œuvre et de l'apprentissage de la stratégie » (1994 : 31).

La question de la créativité dans la prise de décision est un thème important du management stratégique. Rarement conceptualisé tel quel, il est souvent présent au travers d'analyses du rôle de l'intuition dans la stratégie (Agor 1989, Lebraty 1996), ou de la distinction entre stratégies délibérées et émergentes (Mintzberg & Waters 1985). La logique qui prévaut dans ces distinctions relève globalement de celle identifiée par March qui distingue « les activités d'exploitation de vieilles certitudes et les activités d'exploration de nouvelles possibilités » (1991 : 71) ou des travaux de Alexander (1979) sur la génération d'alternatives stratégiques opposant la découverte de solutions existantes et la création de solutions nouvelles.

Les travaux menés par Amabile (1988) et surtout Ford & Gioia (1995, 2000) sur la créativité dans les processus de décision et d'action organisationnelle discutent la nature de la créativité en matière stratégique. Ford & Gioia définissent une décision créative comme étant déterminée par deux dimensions : sa nouveauté et sa valeur : « la créativité est définie ici comme un jugement subjectif, spécifique à un domaine, de la nouveauté et de la valeur d'un résultat ou produit d'une action particulière » (Ford & Gioia, 2000 : 708). En d'autres termes, une décision est créative lorsqu'elle présente une rupture avec le paradigme stratégique dominant (Johnson 1988), mais également si elle est valorisable pour l'organisation.

Ces auteurs, opposant planification et réflexion stratégique, plaident pour le développement d'une réflexion stratégique créative et intuitive qui remplacerait la planification analytique et normative. La réflexion stratégique serait un apprentissage en double boucle, c'est-à-dire capable de questionner les principes et hypothèses sous-tendant la réflexion, alors que la planification serait un apprentissage en simple boucle, c'est-à-dire ne remettant pas en cause les bases sur lesquelles elle se construit (Heracleous 1998).

Cette opposition est très réductrice pour deux raisons principales :

En premier lieu, réflexion et planification ne peuvent pas être opposées, les niveaux d'analyse étant différents. La réflexion stratégique peut prendre des formes très différentes selon les acteurs impliqués, le contexte organisationnel et environnemental et les outils utilisés. Ainsi, le processus de planification stratégique, comme les processus stratégiques autonomes (Burgelman 1983a) ou le développement de la stratégie tâtonnante (Avenier 1996, 1997) relèvent de la notion de réflexion stratégique. Dès lors, la réflexion stratégique peut inclure des analyses normées et formalisées de type planification.

En second lieu, beaucoup d'auteurs (Burgelman 1983a, March 1991, Simon 1991) ont montré qu'exploration et exploitation sont deux éléments indispensables à la conduite stratégique d'une organisation. Il est vain de vouloir privilégier l'une ou l'autre des approches, c'est la combinaison des deux modes de formation de la stratégie qui permet à l'entreprise de développer et pérenniser des positions concurrentielles uniques. Il faut éviter ce que Damasio (1994) appelle 'l'erreur de Descartes' : considérer que réflexion et sentiments, rationalité et émotion sont séparés. D'ailleurs, doit-on considérer, sur les traces de Mintzberg (1994) ou Liedtka (1998a) que la réflexion stratégique est nécessairement créative ? Que penser alors des très nombreuses décisions visant à développer l'efficacité et la rentabilité des entreprises en rationalisant la production ? Sont-elles exclues des processus de réflexion stratégique ?

La réflexion stratégique n'est pas uniquement créative. Elle peut être analytique et synthétique, utiliser des outils de planification. Elle peut donc avoir pour résultat des stratégies émergentes comme des stratégies délibérées, notamment en fonction des acteurs qui la développent.

Liedtka (1998a) considère que la réflexion stratégique est une notion importante mais trop peu développée et insuffisamment conceptualisée.

Les développements précédents avaient pour objectif de mettre en lumière et discuter les principales problématiques associées à ce concept. Les arguments proposés nous semblent de nature à permettre une ébauche de conceptualisation de la réflexion stratégique.

### 3. LA NOTION DE REFLEXION STRATEGIQUE : VERS UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE LA FORMATION DE LA STRATEGIE ?

Les évolutions récentes des connaissances et conceptualisations des processus stratégiques ont été marquées par l'émergence d'un nouveau courant de recherche, baptisé alternativement « strategy as practice », « strategizing », « pratique de la stratégie » (Whittington 1996, 2002 ; Johnson et al. 2003, Torset 2003). L'ambition de cette perspective théorique est « *une focalisation sur les processus et pratiques détaillés qui constituent les activités quotidiennes de la vie organisationnelle et qui sont relatifs aux résultats stratégiques* » (Johnson et al., 2003 : 3). Cette démarche académique propose notamment de reconsidérer les objets et les méthodes de recherche sur les processus stratégiques, de manière à répondre aux limites des recherches processuelles antérieures. La notion de réflexion stratégique s'inscrit dans cette perspective (Torset 2001), en tant qu'objet et en tant qu'outil de recherche.

#### 3.1. LA REFLEXION STRATEGIQUE, OBJET DE RECHERCHE

La réflexion stratégique peut être définie comme l'activité visant à générer des idées stratégiques.

Cette acception renvoie à l'importante et riche littérature de recherche sur la décision et sur les processus stratégiques.

Les trois limites généralement attribuées à cette littérature sont :

- la focalisation sur le concept de décision, les décisions étant perçues comme des événements discrets, matérialisés par un moment et un lieu. Cette focalisation entraîne notamment une distinction entre décision et action, entre formulation et mise en œuvre.
- Le caractère programmatique des analyses, qui ordonnent de façon séquentielle des processus sociaux complexes et concourent donc à une vision simpliste de la formation de la stratégie.
- L'assimilation -explicite ou implicite- de la formation de la stratégie à un groupe de décideurs, sans prise en compte des multiples acteurs organisationnels non décideurs qui participent pourtant au développement de la stratégie.

Le concept de réflexion stratégique est susceptible de constituer un angle d'attaque pertinents pour comprendre et modéliser la complexité des processus stratégiques, pour deux principales raisons : elle permet d'envisager, au moins partiellement, la réconciliation entre processus et contenu et le rapprochement des niveaux d'analyse.

- La réconciliation du contenu et du processus

Un élément distinctif fondamental entre réflexion et processus stratégique est relatif à la dichotomie fréquente entre processus et contenu. Parler de processus stratégique, c'est effectivement se couper de l'objet du processus. [Chakravarthy & White \(2002\)](#) considèrent d'ailleurs que le champ de recherche sur les processus s'est largement constitué en opposition aux travaux menés sur le contenu des stratégies (notamment l'école du positionnement telle que l'ont décrite [Mintzberg et al., 1998](#)). Les logiques processuelles, dans leur souci de compréhension plus que description ([Pettigrew, 1992](#)), ont plébiscité les démarches isolant le mode de formation des stratégies et leur produit. La démarche est analysée, on en spécifie parfois le but, mais il n'est que rarement pris en compte. [Johnson et al. \(2003\)](#) considèrent que la perspective de la pratique stratégique doit s'atteler à réconcilier les deux approches.

La réflexion stratégique, contrairement aux notions de décision ou de processus, semble un concept prometteur pour relever ce défi.

Utiliser le concept de réflexion stratégique amène en effet à poser deux questions : 1) à quoi réfléchit-on ? et 2) comment y réfléchit-on ?

Contenu et processus peuvent alors être rapprochés et des analyses croisées sont envisageables, telles celles développées par [Miles & Snow \(1978\)](#) ou [Papadakis et al. \(1998\)](#). Parce qu'elle renvoie à la fois à l'objet de la réflexion mais également au processus mis en œuvre, la notion de réflexion stratégique peut faciliter les analyses croisées contenu-processus, les deux étant associés dans un même cadre conceptuel.

- Le rapprochement des niveaux d'analyse

En premier lieu, les travaux présentés précédemment l'ont montré, la réflexion stratégique peut être appréhendée sous l'angle individuel comme sous l'angle organisationnel. Un individu peut réfléchir stratégiquement, sans nécessairement que cette réflexion devienne organisationnelle (voir la notion de maturation stratégique de [Romelaer 1998](#)). Dès lors, la réflexion stratégique sera davantage appréhendée sous l'angle de l'analyse, du contenu de la stratégie. Elle ne donnera pas forcément lieu à décision ou à action, mais la production intellectuelle constituée par une idée ou une proposition stratégique relève bien de la réflexion stratégique. La même remarque peut être faite pour les actions individuelles ou locales dans l'organisation. Comme l'ont montré plusieurs recherches (dont les travaux de [Bower 1970](#) et [Burgelman 1983a, 1998 et 1991](#)), des individus plus ou moins isolés dans l'organisation peuvent déclencher une action potentiellement stratégique pour l'organisation. Tant qu'elle

n'est pas appropriée, retenue par l'organisation, cette action individuelle ou locale ne peut pas être considérée comme étant organisationnelle. Or la perspective des processus stratégiques éprouve des difficultés à prendre en compte ces niveaux individuels dans son analyse de la formation de la stratégie (Chakravarthy & White 2002). La notion de réflexion stratégique permet, en étant envisageable sous l'angle individuel comme sous l'angle organisationnel, de développer une analyse plus fluide des liens entre activités individuelles et collectives dans la formation de la stratégie. Nous avons proposé une conceptualisation de la réflexion stratégique à partir des contextes dans lesquels elle se construit (Torset 2002). La réflexion stratégique est appréhendée au niveau organisationnel et se construit à partir des réflexions individuelles au travers de trois dimensions contextuelles : les contextes individuel, stratégique et organisationnel. Cette perspective permet d'ancrer la réflexion stratégique dans les pratiques organisationnelles, en prenant en considération non seulement les dimensions collectives des processus, mais également les dimensions cognitives individuelles et les contextes dans lesquels elles se forment et s'influencent mutuellement. Ce rapprochement des niveaux d'analyse n'est pas facilement envisageable lorsque l'objet de recherche est constitué uniquement des décisions menant à une position stratégique, ni même des processus organisationnels menant à l'adoption d'un choix stratégique. En cela, le concept de réflexion stratégique est susceptible de permettre une évolution des pratiques de recherche vers une meilleure compréhension et une plus grande contextualisation des modes de formation de la stratégie, appelées de leurs vœux par de nombreux auteurs (Pettigrew 1992, Chakravarthy & White 2002, Jarzabkowski 2003).

En tant qu'objet de recherche, le concept de réflexion stratégique peut être défini de la manière suivante.

La réflexion stratégique consiste à générer des idées stratégiques. C'est une activité de création de sens stratégique à partir de l'analyse des ressources et de l'environnement. Cette création de sens stratégique se nourrit des analyses, des décisions et de l'action. Intégrant les outils d'analyse et de planification, la réflexion stratégique existe aux niveaux individuel et organisationnel. Au niveau de l'organisation, elle peut prendre de multiples formes, correspondant aux différents types de processus stratégiques identifiés par la littérature.

La réflexion stratégique peut également être appréhendée comme outil de recherche, notamment parce qu'elle favorise la prise en compte d'individus et processus habituellement



invisibles dans l'étude du développement des stratégies et parce qu'elle permet de capter une partie plus importante des phénomènes organisationnels informels.

### **3.2. LA REFLEXION STRATEGIQUE, OUTIL DE RECHERCHE**

Comme le soulignent Balogun et al. (2003), le développement d'une nouvelle perspective théorique sur la formation de la stratégie nécessite de disposer de nouveaux concepts, outils et démarches permettant de comprendre comment les stratégies sont développées, au travers du prisme des pratiques et micro-activités individuelles et organisationnelles.

Le concept de réflexion stratégique peut être étudié comme un objet de recherche, mais il peut également être appréhendé comme outil de recherche pour répondre à ces exigences nouvelles. La perspective du « strategizing » nécessite de prendre en considération les multiples acteurs ayant contribué sous une forme ou une autre à l'élaboration des stratégies (Whittington 1996). Pour cela, le concept de réflexion stratégique favorise d'une part la visibilité pour le chercheur de la partie immergée de l'iceberg de la formation de la stratégie et d'autre part une meilleure prise en compte des aspects informels des processus stratégiques étudiés.

- La prise en compte de la partie immergée de l'iceberg de la formation de la stratégie

La notion de réflexion stratégique se différencie notamment des processus stratégiques par son caractère non séquentiel et non nécessairement formalisé. L'analyse des processus stratégiques est opérée le plus souvent en identifiant différentes phases constitutives de la démarche stratégique. Hormis le modèle du 'Garbage can', la plupart des conceptualisations rencontrent des difficultés à formaliser les innombrables interactions entre analyse, décision et action, et entre différentes questions stratégiques. La nature itérative du processus stratégique est totalement admise, mais elle est souvent difficile à représenter et l'analyse des processus comporte alors une part importante de simplification qui ne permet pas de prendre en considération la grande complexité de la démarche. La notion de réflexion stratégique permet de prendre en compte les aspects informels de la formation de la stratégie et donc de

conceptualiser les phases précédant et suivant la décision, ainsi que les contributions des différents acteurs.

Si l'on analyse une décision d'investissement stratégique dans une entreprise de taille moyenne, la modélisation du processus arrivera très rapidement à une représentation du processus formel ayant amené les dirigeants à privilégier l'une ou l'autre solution. Sous l'angle de la réflexion stratégique, la même démarche pourra être envisagée différemment. En privilégiant les questions 'comment avez-vous réfléchi à cette question stratégique ? Qui a participé ?' au détriment de la question 'comment avez-vous décidé de réaliser cet investissement ?', le chercheur aura davantage la possibilité d'inclure dans son analyse tous les éléments informels du processus, tels que les discussions avec les responsables de production ou avec les délégués commerciaux, qui ne sont que rarement identifiées comme ayant participé au processus d'investissement.

- [La perspective intégrée des processus stratégiques](#)

[Le concept de réflexion stratégique permet de développer une perspective intégrée des processus de formation de la stratégie en intégrant dans une même démarche de recherche l'étude des pratiques individuelles et collectives, des processus cognitifs et organisationnels et de leurs contextes.](#)

La littérature sur les processus stratégiques souffre notamment d'être basée sur l'opposition entre une activité individuelle d'analyse stratégique et le caractère organisationnel de la réflexion stratégique entendue au sens de processus. La difficulté à analyser sur le même plan les phénomènes cognitifs individuels et les processus organisationnels de décision fragmente largement cette littérature (Chakravarthy & White 2002). La réflexion stratégique est à la fois un processus cognitif individuel d'analyse des possibles et un processus cognitif organisationnel qui, par la confrontation des analyses individuelles, construit un projet stratégique pour l'entreprise.

Les modèles de Liedtka (1998a), de Martinet (1993) ou les développements proposés par Martinet et al. (1995) sur les contributions de la planification à la réflexion stratégique suggèrent une caractéristique importante de la réflexion stratégique. La réflexion stratégique est une activité de 'sense-making' (Weick 1995), c'est-à-dire de construction de sens à partir des informations dont l'acteur dispose à propos de l'environnement et de son organisation. C'est la confrontation de ces données et de son propre schéma cognitif qui structure sa vision des possibles et donc les idées stratégiques développées par un acteur individuel.

La création de sens peut avoir lieu au niveau de l'individu comme au niveau de l'organisation, lorsque plusieurs acteurs apportent leur interprétation des évolutions environnementales qui, confrontées les unes aux autres, créent du sens stratégique, c'est-à-dire font émerger une idée d'action stratégique que les individus n'avaient pas développée de façon isolée.

L'utilisation, dans le design de la recherche et dans le recueil des données, du concept de réflexion stratégique permet de construire un protocole intégrant dès le départ les dimensions individuelles et collectives, cognitives et processuelles. Pour cela, la réflexion stratégique doit être également appréhendée comme intégrant les différentes phases des processus étudiés et les pratiques formelles comme la planification.

La réflexion stratégique se base sur les analyses, se nourrit et se formalise avec les décisions et s'enrichit ou se renouvelle par l'action. Elle offre alors un cadre d'analyse homogène de formation de la stratégie, depuis les premières idées stratégiques, jusqu'au résultat de l'action. En tant qu'outil de recherche, le concept de réflexion stratégique oblige alors le chercheur à ne pas limiter le recueil des données aux seuls moments formels des processus, mais à s'intéresser au contraire à l'ensemble des éléments ayant contribué au développement des choix stratégiques et à leur mise en œuvre. Cette perspective intégrée permet de répondre à plusieurs des exigences méthodologiques soulevées par Pettigrew (1992) ou Chakravarthy & White (2002) pour saisir l'essence des processus complexes. L'analyse de la réflexion stratégique nécessite donc des méthodes de recherche relativement lourdes pour le chercheur (observation participante, études de cas, entretiens semi-directifs approfondis, etc.), mais elle permet d'envisager les processus étudiés dans toute leur complexité, selon leurs contextes et en y intégrant tous les acteurs qui y ont contribué. C'est en ce sens que la réflexion stratégique peut être un outil pertinent de la recherche sur les processus stratégiques, notamment dans une perspective « *strategizing* » ou « *activity-based view* ».

## Conclusion

Les nombreuses méta-analyses de la littérature de recherche sur les processus de formation de la stratégie mettent en lumière les difficultés rencontrés par celle-ci, conceptuelles ou méthodologiques (analyses inféodées aux processus formels, sur-représentation des dirigeants, difficultés à prendre en compte l'action stratégique).

L'usage de plus en plus répandu de la notion de réflexion stratégique amène à se poser la question de son contenu et de son intérêt. L'analyse de la notion au regard des principales problématiques issues de la littérature montre que la réflexion stratégique doit être envisagée comme l'activité qui consiste à générer des idées stratégiques, en faisant interagir à la fois l'analyse cognitive proprement dite, les processus de décision et l'action stratégique. La réflexion stratégique peut alors être individuelle ou collective, organisée ou émergente. Elle inclut la planification comme l'action, peut être de nature exploratoire ou favoriser l'exploitation d'orientations existantes.

La notion de réflexion stratégique peut être utile au champ de recherche sur la formation de la stratégie. Elle permet en effet aux chercheurs d'appréhender le recueil et l'analyse des données sans risque de fragmentation du fait d'une focalisation sur la décision ou les dirigeants. Approcher les mécanismes de développement stratégique sous l'angle de la réflexion permet de ne pas choisir entre les niveaux individuel ou organisationnel, mais autorise également une conceptualisation du processus prenant en considération les acteurs qui n'apparaissent habituellement pas dans les processus de décision auxquels ils ne sont pas associés. Ainsi, appréhender la formation de la stratégie comme un phénomène de réflexion favorise la prise en compte des multiples niveaux organisationnels participant au processus.

## Bibliographie

- Agor W.H., 1989, 'The logic of intuition', in W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations*, Newsbury Park, CA : Sage, pp. 157-170
- Alexander E.R., 1979, 'The design of alternatives in organizational contexts : a pilot study', *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 382-404
- Amabile T.M., 1988, 'A model of creativity and innovation in organizations', *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167
- Ansoff H.I., 1991, 'Critique of Henry Mintzberg's 'the design school' : reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 449-461
- Argyris C., 1977, 'Double loop learning in organizations', *Harvard Business Review*, vol. 55, 5, pp. 115-125
- Argyris C., 1992, *On organizational learning*, Oxford : Blackwell
- Auregan P., 1998, 'Perception du temps et réflexion stratégique : le cas des dirigeants d'entreprise moyenne', *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, 1, pp. 27-48
- Avenier M.J., 1996, 'La stratégie tâtonnante', *Actes de la VI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, mai
- Avenier M.J., 1997, *La stratégie 'chemin faisant'*, *Economica*
- Bahrami H., Evans S., 1989, 'Strategy making in high technology firms : the empiricist mode', *California Management Review*, vol. 31, 2, pp. 107-128
- Balogun J., Huff A.S., Johnson P., 2003, 'Three responses to the methodological challenges of studying strategizing', *Journal of Management Studies*, Vol 40, 1, pp. 197-224
- Bower J.L., 1970, *Managing the resource allocation process : a study of planning and investment*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- Brunsson N., 1982, 'The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational action', *Journal of Management Studies*, 19, pp. 29-44
- Brunsson N., 1985, *The irrational organization*, Chichester, UK : Wiley
- Brunsson N., 1989, *The organization of hypocrisy*, Chichester, UK : Wiley
- Burgelman R.A., 1983a, 'A process model of Internal Corporate Venturing in the diversified major firm', *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 223-244
- Burgelman R.A., 1988, 'Strategy making as a social learning process : the case of internal corporate-venture', *Interfaces*, 18, May-june, pp. 74-85
- Burgelman R.A., 1991, 'Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : theory and field research', *Organization Science*, vol. 12, 3, pp. 239-262
- Calori R., Véry P., Arrègle J.L., 1997, 'Les PMI face à la planification stratégique', *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier, pp. 11-23
- Chakravarthy B.S., 1987, 'On tailoring a strategic planning system to its context : some empirical evidence', *Strategic Management Journal*, 8, pp. 35-44
- Chakravarthy B.S., Doz Y., 1992, 'Strategy process research : Focusing on self-renewal', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 5-14
- Chakravarthy B.S., White R.E., 2002, 'Strategy process : forming, implementing and changing strategies', in A.M. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (eds.), *Handbook of strategy and management*, London : Sage, pp. 182-205
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., 1972, 'A garbage can model of organizational choice', *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 1-25
- Daft R.L., Weick K.E., 1984, 'Toward a model of organizations as interpretation systems', *Academy of Management Review*, 9, pp. 284-295

- Damasio A.R., 1994, *Descartes' error : emotion, reason, and the human brain*, New York : G.P. Putman
- De Geus A., 1994, 'Planning as learning', *Harvard Business Review*, mars-avril, pp. 70-74
- Desreumaux A., 1993, *Stratégie*, Dalloz
- Eisenhardt K.M., Zbaracki M., 1992, 'Strategic decision making', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 17-37
- Elfring T., Volberda H.W., 'Schools of thought in strategic management : fragmentation, integration or synthesis', in H.W. Volberda, T. Elfring, *Rethinking Strategy*, Sage, pp. 1-25
- Ford C.M., Gioia D.A. (Eds.), 1995, *Creative action in organizations : Ivory tower visions and real world voices*, Sage Publications
- Ford C.M., Gioia D.A., 2000, 'Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making', *Journal of Management*, vol. 26, 4, pp. 705-732
- Goshal S., Bartlett C.A., 1997, *The individualized corporation*, Harper Collins Publishers
- Grundy T., Wensley R., 1999, 'Strategic behaviour : the driving force of strategic management', *European Management Journal*, vol. 17, 3, pp. 326-334
- Hamel G., Prahalad C.K., 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press
- Hendry J., 2000, 'Strategic decision-making, discourse and strategy as social practice', *Journal of Management Studies*, vol. 37, 7, pp. 955-977
- Heracleous L., 1998, 'Strategic thinking or strategic planning ?', *Long Range Planning*, vol. 31, 3, pp. 481-487
- Hickson D.J., Butler R.J., Cray D., Mallory G.R., Wilson D.C., 1986, *Top decisions : strategic decision making in organizations*, Oxford : Blackwell
- Jarzabkowski P., 2003, 'Strategic practices : an activity theory perspective on continuity and change', *Journal of Management Studies*, vol. 40, 1, pp. 23-55
- Johnson G., 1988, 'Rethinking incrementalism', *Strategic Management Journal*, 9, pp. 75-91
- Johnson G., Melin L., Whittington R., 2003, 'Micro strategy and strategizing : towards an activity-based view', *Journal of Management Studies*, vol 40, 1, pp. 3-22
- Lacroux F., 1995, 'De la planification substantive à la stratégie procédurale', in A. Noël, P. Very & M. Wissler (Eds), *Perspectives en management stratégique*, Tomme III, pp. 87-113
- Langley A., 1988, 'The roles of formal strategic planning', *Long Range Planning*, vol. 21, 3, pp. 40-50
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., 1995, 'Opening up decision making : the view from the black stool', *Organization Science*, vol. 6, 3, pp. 260-279
- Laroche H., 1995, 'From decision to action in organizations : decision-making as a social representation', *Organization Science*, vol. 6, 1, pp. 62-75
- Laroche H., Nioche J.P.(coord.), 1998, *Repenser la stratégie*, Vuibert, Coll. *Entreprendre*
- Lauriol J., 1998, *La décision stratégique en action*, L'Harmattan
- Lebraty J.F., 1996, 'L'intuition dans les décisions managériales', *Revue Française de Gestion*, n° 109, juin-juillet-août, pp. 57-70
- Liedtka J.M., 1998a, 'Strategic thinking : can it be taught ?', *Long Range Planning*, vol. 31, 1, pp. 120-129
- Liedtka J.M., 1998b, 'Linking strategic thinking with strategic planning', *Strategy & Leadership*, vol. 26, 4, pp. 30-35
- Liedtka J.M., 2001, 'Strategy formulation : the roles of conversation and design', in M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, MA : Blackwell Publishers, pp. 70-94
- Mangham I.L., Pye A., 1991, *The doing of managing*, Blackwell

- March J.G., 1991, 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, vol. 2, 1, pp. 71-87
- Martinet A.C.(Coord.), 1990, *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica
- Martinet A.C., 1998, 'Les jeux du management stratégique – formes et figures élémentaires', in J. Thépot, *Gestion et théorie des jeux – l'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, Coll. Fnege, pp. 17-30
- Martinet A.C., 2001, 'Le faux déclin de la planification stratégique', in A.C. Martinet & R.A. Thiétart (Coord.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Coll. Fnege, pp. 175-193
- Martinet A.C., Claveau N., Tannery F., 1995, 'Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical', in A. Noël, P. Véry, M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome III, 1994-1995, pp. 37-56
- Miles R.E., Snow C.C., 1978, *Organizational strategy, structure and process*, New York : McGraw Hill
- Mintzberg H., 1976, 'Planning on the left side and managing on the right', *Harvard Business Review*, 54, pp. 49-58
- Mintzberg H., 1991, 'Learning 1, Planning 0, Reply to Igor Ansoff', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 463-466
- Mintzberg H., 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod
- Mintzberg H., Waters J.A., 1985, 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272
- Mintzberg H., Waters J.A., 1990, 'Does decision get in the way ?', *Organization Studies*, 11, pp. 1-16
- Mintzberg H., Ashtrand B., Lampel J., 1998, *Strategic safari*, Harper Row
- Nadler D.A., 1994, 'Collaborative strategic thinking', *Planning Review*, vol. 22, 5, pp. 30-36
- Nasi J. (Ed.), 1991, *Arenas of strategic thinking*, Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland
- Papadakis V.M., Lioukas S., Chambers D., 1998, 'Strategic decision making processes : the role of management and context', *Strategic Management Journal*, 19, 115-147
- Pettigrew A.M., 1992, 'The character and significance of strategy process research', *Strategic Management Journal*, 3, special issue, pp. 5-16
- Pierce C.S, 1932, cité in C. Harthorne & P. Weiss, *Collected papers of Charles Sanders Pierce*, AW Burke
- Porter M.E., 1996, 'What is strategy ?', *Harvard Business Review*, vol 74, nov-dec., pp. 61-78
- Quinn J.B., 1982, 'Managing strategies incrementally', *Omega*, vol. 10, 6, pp. 613-627
- Romelaer P., 1998, 'Stratégie et temps', in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux – l'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, Coll. Fnege, pp. 115-126
- Senge P., 1990, *The fifth discipline – The art and practice of the learning organization*, NY : Doubleday
- Simon H.A., 1991, 'Bounded rationality and organizational learning', *Organization Science*, vol. 2, 1, pp. 125-134
- Starbuck W.H., 1985, 'Acting first and thinking later : theory versus reality in strategic change', in J.M. Pennings (Ed.), *Organizational strategy and change*, San Francisco, CA : Jossey Bass
- Torset C., 2001, 'Strategic thinking : why, what, and how ? - An organizational model of strategic thinking', EGOS XVII<sup>th</sup> Colloquium, Lyon
- Torset ., 2002, 'La réflexion stratégique : une approche par les contextes', Actes de la conférence AIMS 2002, Paris
- Torset C., 2003, 'La décentralisation de la réflexion stratégique', Thèse, Université Paris-Dauphine

- Weick K.E., 1979, *The social psychology of organizing*, New York : Random House
- Weick K.E., 1983, 'Managerial thought in the context of action', in Shrivasta and Associates, *The executive mind*, Jossey-Bass, pp. 221-242
- Weick 1987, 'Perspectives on action in organizations', in J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Whittington R., 1996, 'Strategy as practice', *Long Range Planning*, 29, pp. 731-735
- Whittington R., 2001, *What is strategy – and does it matter ?*, Thomson Learning, 2<sup>ème</sup> éd.
- Whittington R, 2002, 'Strategy as practice : a research and policy agenda', *Actes du 18ème colloque EGOS*, Barcelone
- Zabriskie N.B., Huellmantel A.B., 1991, 'Developing strategic thinking in senior management', *Long Range Planning*, vol. 24, 6, pp. 25-32