

KAMUZINZI MASENGESHO

Université nationale du Rwanda, Rwanda

MICHEL BONAMI

JEAN-MARIE DE KETELE

Université catholique de Louvain, Belgique



Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification

Les recherches concernant les pratiques de planification aboutissent à des résultats difficilement comparables car elles relèvent d'épistémologies différentes et ne se focalisent pas sur les mêmes variables. Les auteurs présentent un modèle de synthèse articulant sept courants théoriques : conceptions dominantes de l'action et principales dimensions mobilisées pour rendre compte des pratiques concrètes de planification. Une grille d'analyse élaborée à partir de cinq variables clés transversales aux sept théories est ensuite présentée, illustrée et discutée.

L'action de planifier de même que l'action de recherche sur la planification reposent sur une vision, sur une manière de connaître et d'appréhender le monde en lien avec des modes d'action et de transformation de ce monde. L'ouvrage de méthodologie de la recherche en management coordonné par Thiétart (1999) s'ouvre sur une réflexion épistémologique (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 13-33) où les auteurs distinguent différentes conceptions telles que le *positivisme* et l'*interprétativisme* ou *constructivisme modéré*¹.

La différence principale entre ces deux épistémologies tient dans le statut à accorder à la connaissance en lien avec le réel. Pour le *positivisme*, le monde est susceptible d'être connu dans son *essence* faite de déterminismes pouvant être observés, inférés et réfutés indépendamment des particularismes des observateurs. La connaissance est conçue comme une quête de vérité s'approchant toujours davantage du réel tel qu'il est. Pour l'*interprétativisme* ou *constructivisme modéré*, le monde ne peut être connu dans son essence; celle-ci étant hors d'atteinte du fait que la connaissance est fondamentalement interaction entre le « réel » et le sujet connaissant, et qu'il ne peut donc être connu et inféré indépendamment des personnes. La connaissance est ainsi représentation faite d'interprétations et de constructions, modèle de compréhension ouvrant des possibilités d'action et de transformation. Contrairement au constructivisme radical qui *nie* l'existence d'une essence du réel, l'interprétativisme, ou constructivisme modéré, peut être qualifié d'*agnostique* par rapport au postulat onto-

logique du monde: on ne peut prétendre décrire le monde tel qu'il est.

Dans cet article, nous présentons les sept modèles théoriques les plus représentés dans la littérature scientifique traitant des pratiques de planification stratégique. Nous les situons en regard des positions épistémologiques retenues en identifiant les conceptions sous-jacentes concernant les actions de planification et les acteurs impliqués. Nous élaborons ensuite un modèle de synthèse, articulant les sept principaux courants théoriques décrits, que nous opérationnalisons dans une grille d'analyse des pratiques complexes concrètes de planification. Cet outil d'analyse est ensuite brièvement illustré à partir d'une étude de cas.

I – APPROCHES THÉORIQUES RELEVANT D'UNE ÉPISTÉMOLOGIE POSITIVISTE

1. Le modèle rationaliste classique

Le paradigme positiviste est largement présenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation (Girod-Séville et Perret, 1999). Dans la conception positiviste des organisations, le monde social comme le monde physique constituent des entités empiriquement observables (Burrell et Morgan, 1979). Le positivisme est donc un paradigme largement objectiviste en ce sens que l'observation de l'objet de recherche, c'est-à-dire de la réalité sociale, par le chercheur ne modifie pas la nature de cet objet (Girod-Séville et Perret, 1999). Ici, la connaissance est indépendante de la croyance et de l'assentiment du chercheur. Une telle conception possède des implica-

1. Nous laissons de côté le *constructivisme radical* peu compatible, selon nous, avec une démarche de recherche scientifique.

tions sur le « comment » accéder à cette connaissance objective au moment de la recherche sur le terrain. « Pour les positivistes, l'acceptation des postulats d'objectivité, d'ontologie de la réalité et de déterminisme du monde social implique que l'on doit chercher à découvrir la réalité extérieure et les mécanismes qui la conditionnent » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 22). De ce fait, la recherche des causes explicatives du phénomène étudié prend toute son importance

Eu égard aux postulats de base développés ci-dessus, une approche théorique peut être considérée comme relevant d'une épistémologie positiviste : le modèle rationaliste classique de la planification. D'un point de vue philosophique, la *conception rationaliste classique* qualifiée de « means/ends » par Kaplan² (1976) est basée sur une rationalité anticipative, causale et conséquentialiste³ (Saint-Sernin *et al.*, 1998). Ce modèle de pensée est construit sur une vision de l'homme rationnel capable d'anticiper son avenir et de transformer le monde selon ses objectifs. Dans le champ de la planification et de la prise de décision, cette conception dénommée aussi modèle linéaire (Chaffee, 1985), modèle de planification (Mintzberg, 1994), modèle rationnel (Peters et Waterman, 1982) ou encore modèle synoptique (Fredrickson, 1984), trouve son expression dans les écrits de Koontz (1958); Ansoff (1965); Steiner (1969); Ackoff, (1970); Lorange et Vancil (1977) et Jelinek (1979). Comme le montre Starbuck (1992), le modèle rationaliste est basé sur le postulat que si les décideurs préparent

rationnellement leurs actions avant d'agir, s'ils construisent des prédictions fiables et les transforment en plans formels, ils agiront plus efficacement.

D'un point de vue théorique, le modèle rationaliste classique conçoit la planification comme un processus analytique schématisé le plus souvent sous la forme d'une série d'étapes inter-reliées. Ce processus commence souvent par un diagnostic de la situation de départ, une définition des objectifs répondant aux problèmes identifiés et leur opérationnalisation en actions concrètes qui devront être exécutées. Ce processus a pour principale visée d'anticiper et de préparer la réalisation des actions qui répondent le mieux aux objectifs retenus, en prenant soin de préciser les indicateurs d'évaluation, l'estimation du coût et l'échéancier de chaque action.

Au niveau pratique, la planification est conçue comme un ensemble d'opérations dont la visée est d'élaborer un document guide qui devra orienter les décisions et les actions futures de l'organisation. L'élaboration de ce document implique un ensemble d'activités consistant à déterminer les actions ainsi que les ressources physiques, matérielles, humaines et financières qui seront nécessaires pour les traduire en actes. Dans cette optique, la planification est donc conçue comme une procédure rationnelle, « formalisée dans le but de produire un résultat articulé, sous forme d'un système intégré de décisions » (Mintzberg, 1994, p. 28).

Sur le plan de la recherche, les études qui s'inspirent de ce modèle se focalisent sur

2. Cet auteur aborde cependant cette conception de manière critique et ne peut donc pas être considéré comme un théoricien du rationalisme.

3. L'action est jugée appropriée ou non à partir de ses conséquences supposées ou attendues.

les variables liées à la performance en comparant plusieurs organisations sur la base des plans d'action utilisés. Par exemple, les études de Pearce II *et al.* (1987a), Pearce II *et al.* (1987), Bracker et Pearson (1986b), Bracker, Keats et Pearson (1988), Rhyne (1986), Miller et Cardinal (1994) sur les effets de la planification dans le secteur des entreprises à dominante industrielle partagent la conclusion que celles qui préparent leurs actions futures sur la base d'un plan d'action formel présentent une performance significativement supérieure par rapport à celles qui ne disposent pas de plan formel. Ici, le degré de formalisation et de sophistication du processus de planification (variable indépendante) est mis en relation avec la performance de l'entreprise (variable dépendante) en utilisant la méthode causale-comparative. Hopkins et Hopkins (1997) aboutissent à la même conclusion en ce qui concerne les banques. Il en est de même pour l'étude de Odom et Boxx (1988) en ce qui concerne la planification au sein du « secteur des églises ».

Toutefois, dès les années cinquante, certaines approches théoriques comme l'*incrémentalisme* et la *théorie de la contingence* ne partagent pas cet optimisme concernant l'impact positif de l'action formelle de planification sur les performances organisationnelles. Plus précisément, ces approches relativisent et conditionnent la valeur de cet impact à la présence de conditions particulières peu rencontrées sur le terrain. Nous allons aborder les critiques faites au modèle rationaliste classique par ces deux courants théoriques qui, comme nous le verrons plus loin, peuvent eux-mêmes être considérés cependant comme relevant d'une épistémologie positiviste.

2. Critiques du modèle rationaliste classique

Sur le plan philosophique, l'*incrémentalisme* est basé sur le concept de rationalité limitée de l'être humain dans son anticipation du futur (Simon, 1955): cette conception abandonne l'idéal de l'homme rationaliste classique capable d'anticiper l'avenir sur la base de traitements appropriés des informations disponibles et découvre un être humain ne maîtrisant que partiellement les éléments à prendre en compte dans le processus de planification. Étant donné, d'une part, les limites liées à la capacité cognitive de traitement de l'information, et d'autre part, au caractère évolutif de cette information dans un monde changeant, le décideur n'est plus considéré comme « maître » de ses actions. Dans le domaine de la planification et de la prise de décision, la conception incrémentaliste trouve son écho dans les écrits de Lindbloom (1959), Braybrooke et Lindbloom (1963), Quinn (1980), Lustick (1980), Wu (1981), Camillus (1982) et Pondy (1983). Sur le plan pratique, l'incrémentaliste s'attelle à déconstruire la notion d'étapes (diagnostic, définition des objectifs généraux, opérationnalisation des objectifs généraux en objectifs spécifiques, définition des stratégies de réalisation de chaque objectif, mise en œuvre, évaluation) sur laquelle est fondé le modèle rationaliste classique. Pour les théoriciens de l'incrémentalisme, le processus de planification ne peut être séparé de l'action en raison des fréquents réaménagements nécessaires pour adapter le plan aux aléas de l'environnement. Dans la conception incrémentaliste, l'activité de planification consiste moins en la conception d'un plan-document qui guidera les réalisations futures qu'aux ajuste-

ments nécessaires au déroulement de l'action. Ici, la planification est conçue comme un processus itératif marqué par des ajustements continus suivant les aléas de l'action (Quinn, 1982). La capacité limitée du planificateur à maîtriser les informations diversifiées et fluctuantes, à circonscrire les paramètres essentiels des problèmes complexes le conduit à adopter une veille active pour réagir à temps à l'évolution des paramètres en jeux.

Sur le plan empirique, les études s'inspirant du courant incrémentaliste ont eu pour terrain de prédilection les changements observés dans la budgétisation des activités futures. On peut citer comme exemples, les études de Danziger (1976), Padgett (1980) et Lioukas et Chambers (1981). Danziger se focalise sur les changements observés dans la budgétisation des activités futures par quatre municipalités britanniques entre 1960 et 1969. Cet auteur conclut à la dominance de l'incrémentalisme dans la conception de leurs budgets en raison des ajustements itératifs observés d'une année à l'autre. Sur le plan méthodologique, les recherches s'inspirant du courant incrémentaliste procèdent par des analyses comparatives de plusieurs organisations à partir des mêmes variables, en l'occurrence les itérations observées dans les ajustements des budgets.

La vision positiviste demeure dominante dans cette approche en ce sens que le planificateur est conçu comme agissant sur une situation qui lui est externe. En adoptant la terminologie de Girod-Séville et Perret (1999), l'on peut dire que les incrémentalistes s'inscrivent dans le paradigme positiviste parce qu'ils ne mettent pas en cause l'ontologie du réel: en effet, quelles que soient les limites imposées à la capacité

cognitive de l'homme dans le traitement de l'information, la réalité est considérée comme objectivement observable.

Une deuxième conception critique du modèle rationaliste classique est portée par la *théorie de la contingence*. Celle-ci, comme l'incrémentalisme, s'appuie sur le concept de la rationalité limitée des acteurs. Le planificateur y est conçu comme un stratège affrontant des contraintes externes se répercutant dans les paramètres de l'organisation. Il alterne l'analyse et l'intuition pour agir dans des situations complexes et diversifiées. L'objectif du processus de planification est de trouver une issue permettant aux acteurs internes et externes d'agir dans la complexité. La théorie contingente conceptualise diverses modalités d'adaptation selon les contraintes contextuelles et prend en compte des variables comme, par exemple, l'âge et la taille l'organisation, les paramètres de conception et de coordination mis en place (Mintzberg, 1982), le degré de complexité et d'ambiguïté des objectifs (McCaskey, 1974). La théorie contingente peut être considérée comme une extension de l'incrémentalisme qui ne considère que les aléas directement liés à l'action.

Sur le plan théorique, cette conception trouve son expression dans les travaux de Thompson (1967), McCaskey (1974), Bearch et Mitchell (1978) et surtout de Mintzberg (1980). Selon ce dernier, chaque organisation adopte un mode spécifique d'élaboration des stratégies plus ou moins adapté à la configuration de variables clés qui la caractérisent. Ainsi, dans la conception de Mintzberg, l'adoption du modèle rationaliste classique n'est adaptée que pour des organisations « mécanistes » (bureaucratiques) aux structures anciennes

et stables, coordonnant le travail des opérateurs par la standardisation des procédés et des résultats, et agissant au sein d'un environnement stable dont la complexité a pu être réduite. Dans les autres cas, le recours à une planification formelle détaillée peut se révéler inefficace voire paralysante puisqu'elle ne favorise pas une réaction souple et rapide dans un environnement fluctuant (Mintzberg, 1994). Dans des environnements complexes et dynamiques, cet auteur préconise que l'élaboration des plans formels et exhaustifs soit supplantée par une stratégie de veille active, de recours aux informations informelles, d'activation des réseaux. La théorie contingente accorde également une place non négligeable à l'intuition (Mintzberg *et al.*, 1999).

Empiriquement, les études s'inspirant de la théorie contingente comme modèle d'analyse se focalisent le plus souvent sur la mise en relation de la procédure de prise de décision adoptée avec la performance de l'organisation dans un environnement considéré comme stable ou instable. On peut citer comme exemples les études de Fredrickson et de ses collaborateurs. La première étude de Fredrickson et Mitchell (1984) montre que dans un environnement instable, les organisations basant leurs processus de décision sur le modèle rationaliste aboutissent à des résultats moins performants que celles procédant de manière itérative. Une autre recherche menée par Fredrickson (1984) note, à l'inverse, une corrélation positive entre le recours au modèle rationaliste et la performance des organisations agissant dans un environnement stable. Dans une recherche longitudinale menée par Fredrickson et Iaquinto (1989) pour valider les résultats antérieurs, les auteurs confirment les tendances observées en 1984

à savoir la persistance des effets bénéfiques de l'usage d'une démarche rationaliste formelle dans un environnement stable et d'une démarche adaptative dans un environnement dynamique.

Dans ces trois études, la détermination des démarches adoptées dans le processus de prise de décision est effectuée en fonction du degré de formalisation des différentes étapes impliquées dans la démarche, notamment le diagnostic, la génération et l'analyse d'autres solutions ainsi que l'intégration des différentes décisions. Les auteurs s'intéressent notamment au nombre d'années prises en compte dans les analyses, au nombre des personnes impliquées, aux causes passées en revue, aux techniques utilisées dans la projection et l'analyse des alternatives de solution. La performance des organisations est mesurée en termes de rendement des capitaux investis et des volumes de production. L'environnement constitue une variable de comparaison permettant de tester l'efficacité des deux modèles théoriques considérés. La détermination du caractère stable ou instable (dynamique) de l'environnement est effectuée en fonction du degré d'incertitude rencontré par les décideurs, c'est-à-dire de la distance entre l'information disponible et celle nécessaire pour opérer un choix stratégique.

3. Vers un positivisme contingent

Il nous paraît que les critiques radicales de l'incrémentalisme et du positivisme contingent à l'égard de la conception rationaliste classique sont posées au sein et au nom même du paradigme positiviste tel que défini au début de cet article. Ce qui est critiqué, en fait, c'est la généralisation à tous les contextes environnementaux d'une

manière de connaître et d'agir qui aurait montré son efficacité dans une modalité particulière, à savoir un environnement stable et donc prévisible. Le fait que le monde social puisse être connu dans ses déterminations n'est pas en soi remis en cause ; au contraire, il importe de multiplier les paramètres et de complexifier les modèles d'analyse si l'on veut rendre compte des processus de décision à l'œuvre dans les organisations. En d'autres termes, les facteurs de contingence sont considérés comme des variables objectives et observables sur base d'indicateurs définis. Toutefois, les chercheurs et les décideurs sont conviés à davantage de modestie eu égard aux incertitudes de toutes sortes qui traversent le monde social et à la rationalité limitée qui affecte le sujet connaissant.

En définitive, nous pensons que malgré les critiques adressées au modèle rationaliste classique, l'incrémentalisme et la théorie contingente ne mettent pas en cause l'idée que la planification est une action sur une situation externe, préexistante et indépendante du décideur. En nous servant des critères de classification définis par Girod-Séville et Perret (1999), on remarque que ces trois approches s'inscrivent dans un cadre épistémologique positiviste ne mettant pas en cause le caractère ontologique du réel, le fait que le monde puisse être connu dans son essence. Cela se traduit au niveau empirique par trois observations fondamentales :

1) Les études qui s'inspirent de ces approches théoriques ambitionnent de produire une connaissance objective sur la complexité des paramètres agissant sur l'action de planification. Les chercheurs n'ont d'autre ambition que celle d'expliquer la réalité en mettant en relation des variables

« causes » et des variables « effets » qui expliquent le phénomène étudié.

2) Ces études privilégient la méthode causale comparative conduisant le plus souvent à des études quantitatives où l'on compare plusieurs organisations sur la base des mêmes indicateurs.

3) Ces recherches sont en grande partie orientées vers la recherche de preuves plutôt que vers la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs comportements et à ceux des autres parties prenantes.

Dans cette perspective, il est permis de penser que le rationalisme classique, l'incrémentalisme et la théorie de la contingence relèvent d'une épistémologie positiviste dans le mode de connaissance et de l'explication du réel. Ces approches permettent d'invoquer une objectivité scientifique et par là de justifier la prise de décision du fait de son appropriation aux caractéristiques du contexte, source d'efficacité de la décision. Toutefois, rationalisme classique, d'une part, incrémentalisme et théorie de la contingence, d'autre part, diffèrent sur la conception de la capacité d'anticipation de l'être humain rationnel eu égard à la prise de décision.

Le modèle rationaliste classique s'appuie sur une conception conquérante de la raison capable de reculer les limites de la connaissance grâce aux progrès incessants de la science. Cette dernière paraît en mesure de découvrir les lois *naturelles* qui expliquent le réel, réduisant ainsi la complexité apparente et permettant de fonder l'efficacité d'un programme par une action sur les causes plutôt que sur les effets. La prééminence de la cause sur l'effet étant à la fois *ontologique* et temporelle, cela nécessite, au départ, un examen long, minutieux et documenté des situations sociales, écono-

miques et organisationnelles; et cela suppose, ensuite, une programmation tout aussi minutieuse de l'action, séquencée dans le temps et structurée en étapes cohérentes et imbriquées les unes par rapport aux autres. Comme nous l'avons expliqué plus haut, l'incrémentalisme et la théorie contingente s'appuient sur la théorie de la rationalité limitée de l'être humain dans son anticipation du futur (Simon, 1955). Les capacités cognitives limitées des décideurs ne permettent pas la prise en compte *simultanée*, dans le processus même de prise de décision, d'une grande quantité de variables pertinentes, notamment l'examen attentif *a priori* (avant l'action) des nombreuses autres solutions qu'il importe de produire pour chaque étape si l'on veut maximiser la rationalité des choix présidant à l'élaboration du programme d'action. Contrairement au modèle rationaliste classique, il s'agira ici de coupler plus étroitement les processus de planification (prises de décision) à l'évolution et à l'implémentation effective du programme d'action dans un environnement complexe et susceptible de transformations qu'il s'agit de prendre en compte dans une analyse contingente qui laisse quelque place à l'intuition.

Aussi, dans l'élaboration du modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification qui constitue l'objectif de cet article et qui est synthétisé plus loin à la figure 1, nous qualifions de *positivisme* la conception épistémologique mobilisée par le modèle rationaliste classique et de *positivisme contingent* celle mobilisée par les approches incrémentaliste et contingente. Dans le premier cas, l'action de planification est essentiellement conçue comme un processus d'*anticipation* des actions organisationnelles dans un environnement

considéré comme suffisamment stable par la maîtrise d'outils d'analyse et les connaissances capitalisées. Dans le second cas, l'action de planification est essentiellement conçue comme un processus d'*adaptation* des actions organisationnelles à l'évolution des paramètres multiples et complexes d'un environnement considéré comme pouvant être connu et modélisé au moins partiellement.

II – APPROCHES THÉORIQUES RELEVANT D'UNE ÉPISTÉMOLOGIE INTERPRÉTATIVISTE

Dans sa version tant contingente que rationaliste classique, l'épistémologie positiviste postule que le monde peut être connu en lui-même, dans ses déterminismes, indépendamment des particularismes des observateurs. L'épistémologie interprétativiste postule, au contraire, qu'il n'est pas possible de connaître le monde tel qu'il est dans la mesure où la connaissance est le résultat d'une démarche active d'observateurs vis-à-vis de ce « réel ». Le positivisme posant le primat de l'« objet » sur le sujet connaissant, l'efficacité de l'action de planification serait liée à la capacité des décideurs de tenir compte le plus étroitement possible des paramètres du projet entrepris et de leur évolution. Ne pouvant prétendre décrire le monde tel qu'il est, le constructivisme modéré met en avant le caractère construit de la connaissance comme activité humaine; dans cette perspective, l'efficacité de l'action de planification serait liée à la prise en compte par les décideurs de ce que la complexité du « réel » est fonction des représentations croisées des différents acteurs y compris celles des chercheurs et des décideurs.

Cette conception constructiviste d'un « réel » à la fois proche et hors d'atteinte possède des implications sur la manière de produire des connaissances scientifiques, particulièrement en sciences sociales, lors des recherches de terrain. « La nature de la réalité connaissable et la nature du monde social envisagées vont indiquer le chemin que le chercheur va devoir emprunter pour connaître. Dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 21). Dans la perspective interprétativiste, la préoccupation centrale du chercheur n'est donc plus l'explication « neutre ou objective » du phénomène étudié mais plutôt la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité qu'ils produisent et qu'ils vivent. Cette compréhension passe par l'analyse des interprétations que ces acteurs font de leurs propres actions.

Alors que le positivisme postule l'ontologie de la réalité et en corollaire une indépendance sujet/objet, l'interprétativisme qualifié également de constructivisme modéré (Girod-Séville et Perret, 1999) avance par contre que les événements n'ont de sens que par rapport à l'interprétation qu'en font les acteurs (Gioia et Chittippedi, 1991). En postulant que les individus peuvent donner des sens différents aux informations qu'ils reçoivent de l'environnement, les interprétativistes rejettent de ce fait l'hypothèse déterministe chère au positivisme et par voie de conséquence l'indépendance objet/sujet. La reconnaissance de la nature subjective de la réalité sociale à observer

conduit le chercheur à privilégier une démarche méthodologique faisant émerger la question du sens donné aux situations par les acteurs concernés.

Eu égard à ce qui précède, quatre approches théoriques de la planification peuvent être considérées comme relevant d'une épistémologie interprétativiste: la post-rationalisation, le « sensemaking-sensegiving »⁴, la théorie de la dépendance vis-à-vis d'organisations tierces et, enfin, la planification communicative. Dans les quatre théories, la situation qui fait l'objet de la planification n'est plus conçue comme un « donné » sur lequel les planificateurs cherchent à agir mais comme un « construit » émergeant des interprétations que les différentes parties prenantes se font des objectifs poursuivis. Nous passons en revue les idées de base de chaque approche dans les paragraphes qui suivent.

La post-rationalisation est construite sur le postulat que la formalisation du processus de planification ou de décision n'est pas toujours initiée par l'organisation dans le but d'opérer des choix futurs. Le choix stratégique peut précéder la production du plan formel, ce dernier étant élaboré dans le but de donner à ce choix les allures d'une décision rationnelle prise de manière participative. Sur le plan théorique, cette approche trouve son écho dans les écrits de Brunsson (1985) et de Starbuck (1983). Selon ces auteurs, la formalisation du processus de décision ou de planification intervient dans la plupart des cas comme un mécanisme de légitimation d'un choix antérieur à ce processus formel. Elle joue à cet effet une fonction symbolique par le cou-

4. Littéralement: « faire sens », « donner sens ».

vert du modèle rationaliste de la décision accepté comme étant le plus efficace, souvent participatif et donc moins controversé. Sur le plan empirique, les études de Garfinkel (1967) et de Brunsson (1982) épousent les hypothèses de base de ce courant de pensée. Garfinkel montre par exemple que dans une situation de délibération de justice, les jurés se préoccupent d'abord de la sentence et sélectionnent par la suite les éléments d'appui qui rendent ce choix plus plausible. Contrairement aux arguments avancés par les théoriciens du modèle rationaliste classique où le diagnostic motive le choix décisionnel, l'étude de Garfinkel révèle que les décideurs peuvent s'engager dans la définition systématique de la situation en ayant déjà une idée claire du choix sur lequel ils vont aboutir. Ici, le véritable choix précède et motive la sélection des faits présentés dans la décision formelle.

L'étude de Brunsson (1982) sur la réforme de la métallurgie en Suède a abouti à des conclusions proches de celles de Garfinkel. Cet auteur montre que le gouvernement suédois s'est engagé dans un processus formel et participatif de prise de décision couvrant plusieurs années en ayant déjà arrêté une option précise dès le départ. Ce processus « post-hoc » très coûteux a été entrepris afin de légitimer un choix qui lui est antérieur. L'appui sur le modèle rationaliste classique demeure légitimant dans la mesure où il confère à la décision le statut d'un choix consensuel basé sur des études scientifiques. Au plan méthodologique, ces études sont conçues sous la forme d'études de cas conduites de manière « processuelle » où le chercheur s'immerge dans le contexte pour saisir le sens que les acteurs donnent à leurs actions ou à leurs revendications. De la conception objectiviste d'une

épistémologie positiviste, on passe ainsi à une conception subjectiviste basée sur les interprétations que les acteurs font de leur « agir ». Par rapport aux approches théoriques s'inspirant d'une conception positiviste, la post-rationalisation présente une ouverture théorique permettant d'analyser un aspect important du processus de planification, à savoir, le recours à une rationalité symbolique à des fins de légitimation.

Le sensemaking-sensegiving tire ses origines de l'ouvrage *The social psychology of organizing* écrit en 1969 par Karl Weick. Les auteurs qui s'inscrivent dans cette approche se focalisent surtout sur la question de la construction du sens et privilégient l'analyse des interprétations que les acteurs donnent à leurs actions (Weick, 1995 ; Laroche, 1995).

Sur le plan théorique, le *sensemaking-sensegiving* conçoit le processus de planification non comme un processus d'analyse systématique aboutissant à des choix conséquents destinés à guider la mise en œuvre des actions, mais plutôt comme un processus d'interprétation des enjeux qui entourent l'action. Ainsi le plan qui en résulte n'est pas considéré comme un instrument-guide, mais plutôt une représentation permettant aux décideurs de chercher leur chemin sur un terrain inconnu. Dans la perspective définie par Weick (1995), les plans sont moins des instruments orientant l'action que des éléments d'interprétation du monde. On retrouve la même conception chez Laroche (1995) en ce qui concerne les processus de prise de décisions complexes au sein des organisations. Pour cet auteur, les décisions n'ont pas pour vocation d'expliquer ou de décrire objectivement ce qui devra être fait ; il s'agit de représentations qui évoluent et qui permettent aux acteurs de donner du

sens (de créer de l'ordre) dans le chaos qui entoure leurs actions. Au début du processus de planification ou de décision, les représentations véhiculées par les acteurs impliqués dans l'action sont le plus souvent différentes. Le travail des planificateurs consiste à rapprocher les points de vue pour permettre de réaliser une action coordonnée.

Sur le plan empirique, les recherches de Gioia et Chittipedi (1991) et de Gioia *et al.* (1994) s'inscrivent dans cette perspective théorique. La première recherche montre que l'initiation d'un changement stratégique passe par deux processus complémentaires qui interagissent tout au long de l'action de planification ou de prise de décision : le *sensemaking* et le *sensegiving*. Par *sensemaking*, ces auteurs signifient le processus par lequel l'initiateur de l'action produit progressivement du sens à partir des données partielles qui lui parviennent tout au long de l'action de planification ou de prise de décision. Le concept de *sensegiving* renvoie plutôt au processus de restitution, par les décideurs, du sentiment d'ordre aux collaborateurs, sans quoi l'action coordonnée demeure problématique. L'étude de Gioia *et al.* (1994) concernant l'élaboration d'un nouveau plan au sein d'une grande université américaine s'inscrit dans la même perspective en montrant qu'au départ les membres de l'équipe de planification n'ont pas nécessairement une vision homogène des objectifs, des actions à entreprendre et même de leurs rôles. Aussi, le travail du facilitateur (chef de projet) consiste à faire évoluer progressivement ces interprétations multiples vers un même sens (*sensemaking*) afin de faciliter la coordination de l'action, son appropriation et sa vulgarisation parmi les parties impliquées (*sensegiving*).

Les deux approches que nous venons de décrire, à savoir la post-rationalisation et le *sensemaking-sensegiving* se centrent sur l'analyse des stratégies mises en œuvre par les acteurs affectés par les décisions en cours ; toutefois, ils privilégient une perspective interne à l'organisation. Or, rares sont les organisations qui disposent d'une autonomie leur permettant de fonctionner uniquement sur la base de leur contexte interne en utilisant des ressources propres. En outre, les organisations ont besoin d'acquiescer de la légitimité au sein de leur système social d'appartenance ; et ce d'autant plus que les organisations apparaissant les plus crédibles suivant le système de valeurs dominant accèdent plus facilement aux ressources (Suchman, 1995). Aussi, une telle perspective oriente l'analyse vers la problématique de l'influence externe sur les « comportements organisationnels ». Cet aspect a été développé par un autre courant de recherche qui relève également d'une épistémologie interprétativiste : la *théorie de la dépendance* externe des organisations. Sur le plan théorique, cette approche a surtout été développée par Pfeffer et Salancik (2003) [1978 pour la première édition]. Pour ces auteurs, la dépendance d'une organisation vis-à-vis d'instances qui détiennent des ressources cruciales pour elle, expose cette organisation au contrôle externe de ses activités réduisant ainsi sa marge de discrétion et donc finalement d'autonomie. Dans un tel contexte, les planificateurs se focalisent davantage sur la justification des besoins que sur la clarification des actions à entreprendre. En d'autres termes, dans une situation de forte dépendance vis-à-vis d'une instance pourvoyeuse de fonds, les planificateurs se préoccupent de construire un plan crédible aux yeux de cette instance

plutôt que de spécifier les réalisations futures (Stone et Brush, 1996). Pour ce faire, ils adoptent une planification stratégique très détaillée mais qui sert davantage de support à la demande de fonds plutôt qu'une préparation systématique de l'action à l'intention des opérateurs.

Sur le plan empirique, l'étude de Llewellyn et Tappin (2003) montre que le souci de répondre à des exigences de financement de la part du gouvernement conduit certaines organisations à produire des plans exhaustifs qu'elles n'utilisent pas dans leurs activités quotidiennes. Dans un tel contexte, la forme du document, sa structuration en « plan rationnel », le prestige attaché au nom des experts qui ont participé à l'élaboration du plan, les méthodes « rationalistes » de projection ou de simulation utilisées exercent une fonction symbolique permettant de rendre crédible le document présenté auprès des instances gouvernementales. Comme dans le cas de la post-rationalisation, la théorie de la dépendance externe des organisations a recours au rationalisme classique comme couverture symbolique à des fins de légitimation. Il s'agit de persuader des détenteurs de ressources du bien fondé de les affecter à un projet planifié conformément aux valeurs qu'ils incarnent ; dans le cas de la post-rationalisation, il s'agissait pour des décideurs de légitimer auprès d'autres acteurs concernés, une décision qu'ils avaient, en fait, déjà prise.

Enfin, nous avons identifié une quatrième théorie relevant d'une épistémologie interprétativiste, la théorie de la *planification communicative*. Celle-ci se focalise sur

l'analyse du sens à travers les discours produits en situation d'action concrète par les parties en présence. Cette approche a été développée principalement dans le domaine de la planification urbaine et se focalise plus sur le positionnement des acteurs eu égard aux enjeux de l'action et à leurs intérêts (Innes, 1995, 1998 ; Innes et Booher, 1999 ; Willson, 2001). L'action de planification n'est pas un processus neutre, elle est soumise à la pression des acteurs qui n'ont pas les mêmes intérêts. Elle apparaît donc comme une construction progressive de consensus à l'intérieur d'un processus conflictuel (Innes, 1996). Vue la place centrale qu'occupent la discussion et l'argumentation dans le processus de planification et la construction d'un consensus, l'auteur induit les visées, les préoccupations et les intérêts des différentes catégories d'acteurs à partir de l'analyse des discours produits en situation d'action concrète. Proche de l'approche du *sensemaking-sensegiving* concernant le processus de création de sens⁵, la théorie de la planification communicative s'en distingue par l'insistance mise sur les divergences d'intérêts et les situations conflictuelles qui en résultent et de l'importance des stratégies et des dispositifs de communication dans la planification.

Sur le plan empirique, deux recherches illustrent particulièrement les effets du positionnement des acteurs par rapport aux intérêts en jeu. Dans une première recherche, Throgmorton (1993) montre que la divergence des intérêts peut conduire les acteurs à interpréter différemment une même situation : les parties qui étaient

5. Le point commun entre la planification communicative et le *sensemaking-sensegiving* est qu'il n'y a pas de décision prise à l'avance comme dans la post-rationalisation.

engagées dans une négociation sur la mise en place d'un nouveau plan de gestion de l'énergie à la ville de Chicago sont allées jusqu'à produire des études contradictoires, chacune exploitant des variables favorisant la position de son commanditaire. Throgmorton tire la conclusion que dans un contexte marqué par une divergence d'intérêts, les données issues de ces études « techniques » fonctionnent plus comme des supports à l'argumentation que comme des faits objectifs. Il s'agit d'intrants mis à contribution dans le processus de création du sens. Dans les séances de discussion, chaque partie s'attelle à légitimer sa position devant les planificateurs de la ville en s'appuyant sur des chiffres et des figures de style susceptibles d'attirer le soutien de la commission de délibération de la mairie. Sur le plan méthodologique, l'étude de Throgmorton se base sur les discours produits en situation de négociation et exploite particulièrement les interprétations que les acteurs font des données présentées.

Comme on peut le remarquer, la conclusion de Throgmorton rencontre celle de Langley (1989) en ce qui concerne particulièrement le caractère *diversifié* des usages que les organisations font des études « techniques ». Dans une recherche comparant les usages des analyses formelles dans les configurations mécanistes, professionnelles et innovatrices, cet auteur montre que les études techniques ne véhiculent pas toujours un rôle informationnel, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas toujours entreprises dans le but de collecter des informations fiables devant servir de base à la prise de décision. Le décideur convaincu de la nécessité d'une décision peut également initier des analyses formelles et s'en servir par la suite comme des supports à l'argu-

mentation destinée à amener les parties prenantes à acquiescer au choix préalablement retenu. Il peut également demander que de telles analyses soient menées juste pour s'assurer qu'une décision a été mise en œuvre ou pour accompagner son exécution. Ces analyses revêtent parfois un rôle purement symbolique sans lien avec la prise de décision, par exemple, lorsque l'on sait que les résultats ne seront pas utilisés, mais que l'existence d'un rapport détaillé est un signe du sérieux que l'organisation met dans cette activité. En termes de comparaison des trois configurations analysées, Langley a remarqué que le rôle informationnel est plus persistant dans les configurations mécanistes, un peu moins dans les configurations professionnelles et encore moins dans les configurations innovatrices. Par contre, le rôle symbolique est davantage marqué dans cette catégorie que dans les configurations professionnelles et surtout que dans les configurations mécanistes.

Une autre recherche épousant la théorie de planification communicative porte sur un processus de planification réalisé par une organisation chargée de la gestion des parkings dans la région d'Okland et de San Francisco (Willson *et al.*, 2003). Alors que Throgmorton (1993) se focalise sur les processus mis en œuvre par les acteurs pour faire emporter leur point de vue dans une action de planification conflictuelle, ces auteurs analysent plutôt les usages du discours dans la construction du consensus. Dans leur étude, ces auteurs montrent que les séances de discussion étaient moins destinées à comparer des faits qu'à confronter des visions différentes de la réalité. Le processus de planification était conduit de manière à ce que ces rencontres puissent d'abord offrir l'opportunité d'une recon-

naissance mutuelle des différences à propos des objectifs du nouveau plan en élaboration pour ensuite cheminer vers la recherche d'un terrain d'entente entre les acteurs impliqués dans l'action de planification.

Les quatre théories que nous venons de décrire brièvement – post-rationalisation, « *sensemaking-sensegiving* », théorie de la dépendance et théorie communicative de la planification – épousent l'épistémologie interprétativiste (constructivisme modéré) dans la mesure où elles intègrent la subjectivité des acteurs comme un aspect fondamental permettant de comprendre leurs comportements et les processus qui structurent et permettent aux actions collectives de se développer. Au niveau empirique, cela se traduit par la focalisation des recherches sur les représentations et les interprétations que les acteurs font de leurs propres actions et de celles des autres parties prenantes. Ainsi, les recherches relevant de ces courants privilégient des études « en situation » permettant de faire émerger et d'inférer les sens que les acteurs donnent aux comportements et aux dispositifs en référence au contexte particulier dans lequel se déploie l'action de planification.

III – MODÈLE DE SYNTHÈSE ARTICULANT LES SEPT COURANTS THÉORIQUES

Jusqu'à présent, nous avons présenté et situé sur le plan épistémologique sept courants théoriques permettant d'analyser et de comprendre divers aspects et dimensions des actions de planification. Sensibles tant au caractère concurrent des explications fournies par ces théories qu'à la complémentarité des dimensions qu'elles considèrent

dans cet univers complexe et multiforme de la planification, nous avons souhaité produire un modèle de synthèse (figure 1) fournissant un cadre d'analyse des pratiques de planification et des conceptions qui les sous-tendent.

La figure 1 comporte un triangle dont les trois pôles représentent les trois positionnements épistémologiques que nous avons développés, les conceptions dominantes du processus de planification ainsi que les courants théoriques correspondants :

- épousant l'épistémologie positiviste, le modèle rationaliste classique conçoit l'action de planification comme un processus systématique et séquentiel d'anticipation des actions organisationnelles à entreprendre dans le futur ;

- relevant d'un positivisme que nous avons qualifié de contingent, l'incrémentalisme et la théorie contingente des organisations conçoivent l'action de planification comme un processus d'adaptation aux aléas de l'action et/ou à l'évolution des paramètres de l'environnement ;

- relevant d'une épistémologie interprétativiste (constructivisme modéré), la post-rationalisation, le *sensemaking-sensegiving*, la théorie de la dépendance et la planification communicative conçoivent l'action de planification comme une prise en compte du sens donné par les différents acteurs et comme un processus de négociation du sens visant à légitimer une décision prise au préalable, construire progressivement un consensus entre les acteurs, produire une planification acceptable pour des acteurs dominants et rendre acceptable un plan auprès d'acteurs dont les représentations reposent sur des normes et valeurs différentes.

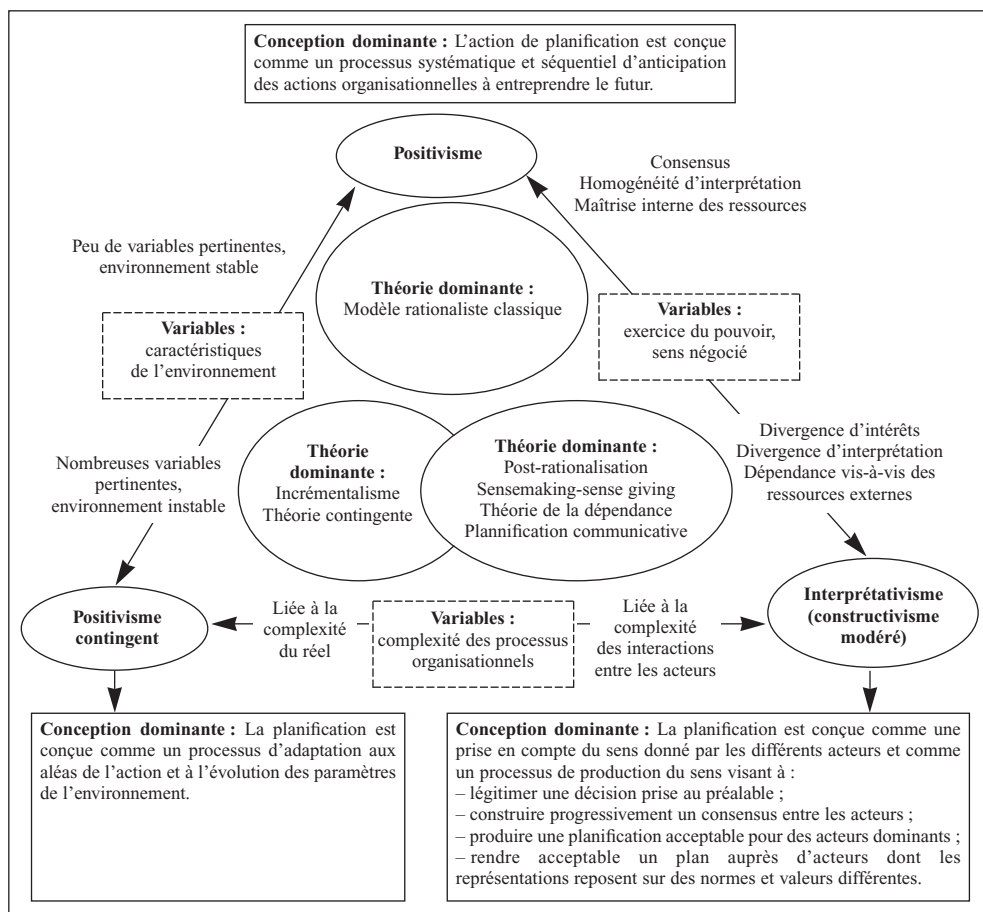
Dans les trois côtés du triangle nous avons voulu définir les dimensions du processus

de planification qui nous paraissent le plus mis en exergue dans la tension entre les positions épistémologiques considérées deux à deux.

Ainsi, nous avons vu que le positivisme dans la version rationaliste classique s'appuie sur la capacité de la raison à déterminer des lois naturelles de cause à effet permettant de réduire les incertitudes liées au contexte des décisions à prendre. S'appuyant sur le principe de la rationalité limitée, le positivisme que nous avons qualifié

de contingent considère les limites cognitives de l'esprit humain en ce qui concerne la maîtrise d'un grand nombre de données et par conséquent reconnaît la complexité de l'environnement de l'action planifiée et l'impossibilité de supprimer les incertitudes. Aussi nous avons pointé comme variables cruciales les caractéristiques de contexte et d'environnement, étant entendu que plus celui-ci est considéré comme stable et connu (variables pertinentes moins nombreuses et mieux définies), plus le

Figure 1 – Modèle de synthèse et articulation des sept théories de la planification



rationalisme classique est en mesure de se déployer.

Le positivisme contingent reconnaît la complexité du réel (processus organisationnels) en lui-même, dans son « essence » ainsi que la difficulté subséquente de modélisation et d'expérimentation. Le constructivisme modéré, du fait de l'impossibilité d'accéder à la connaissance du réel en lui-même, fait surgir le caractère construit, subjectif et situé (interprétativisme) de la connaissance des processus organisationnels. Il nous paraît que les deux paradigmes prennent en compte la complexité des processus organisationnels mais qu'ils diffèrent sur la *nature* de cette complexité : le positivisme contingent reconnaît cette complexité comme caractéristique du réel à laquelle l'esprit humain doit s'adapter comme condition d'efficacité de l'action collective ; l'interprétativisme lie la complexité aux interactions multiples entre les acteurs et à leur subjectivité, interprétations, valeurs, intérêts, rapports de force, etc.

Le positivisme considère que la raison lorsqu'elle est en mesure d'être déployée s'impose naturellement à l'esprit humain et par conséquent aux personnes en mesure d'accéder, en l'occurrence, à un ensemble de procédures et de démarches encadrant les processus de décision et de planification. L'interprétativisme, au contraire, met en évidence, les côtés subjectifs, partiels, engagés, intéressés, des cognitions humaines concernant les actions de planification et les rapports de force entre les acteurs. Aussi, nous avons mis en exergue, comme variables cruciales, le processus de négociation du sens et les rapports de pouvoir. Ceux-ci se déclinent en termes de consensus et d'homogénéité pour le rationalisme classique, et ce d'autant plus que

les ressources sont disponibles et maîtrisées au sein de l'organisation considérée. Les fondements conflictuels, liés aux divergences d'intérêts et d'interprétations ainsi qu'aux rapports de dépendance entre les acteurs, seront mis en évidence par les courants théoriques relevant de l'épistémologie interprétativiste.

IV – GRILLE D'ANALYSE DES CONCEPTIONS ET DES PRATIQUES DE PLANIFICATION

En examinant la figure ci-dessus, on remarque que les différentes théories qui traversent le domaine de la planification exploitent des aspects différents et interrogent de ce fait des variables différentes. Cela étant, les études qui épousent des perspectives théoriques différentes aboutissent le plus souvent à des résultats difficilement comparables.

Cependant, les aspects exploités par ces différentes théories font partie intégrante des processus organisationnels. Sur le plan pratique, ils peuvent être envisagés comme des situations susceptibles de prédominer selon le contexte qui entoure l'action. Ainsi, les visées de la planification soutenues par les différentes approches théoriques peuvent être envisagées comme des alternatives d'action, chacune étant susceptible d'être privilégiée par les planificateurs dans un contexte identifiable.

Notre démarche a consisté essentiellement à déterminer les conditions de prédominance de différentes visées de la planification soutenues par les sept approches théoriques analysées. En nous inscrivant dans une démarche discursive, nous avons identifié cinq variables clés permettant de mettre en évidence la prédominance de

chaque visée dans une action concrète de planification et par voie de conséquence de circonscrire l'approche théorique qui rend mieux compte de cette action. Ces variables sont: 1) l'initiateur de l'action, 2) les catégories d'allocutaires prioritairement concernés par ces stratégies, 3) les actions attendues en retour de ces stratégies, 4) le contexte qui donne du sens à cette action, et 5) les catégories d'acteurs pressentis à y participer.

Chacune des cinq variables retenues éclaire un aspect spécifique du processus de planification, mais c'est surtout leur mise en relation qui permet de circonscrire la tendance prédominante parmi les visées théoriques identifiées. La variable *initiateur de l'action* constitue tout simplement⁶ un indicateur de départ de l'action de planification analysée. La variable *allocutaires ciblés* fournit le premier indicateur d'orientation de l'action de planification permettant de déterminer si les initiateurs de l'action de planification s'inscrivent dans une dynamique interne à l'organisation ou s'il s'agit d'une activité interorganisationnelle. On remarque par exemple que dans le modèle rationaliste, l'action de planification est essentiellement conçue comme une activité interne à l'organisation où le sommet stratégique précise les actions que les services d'exécution doivent mettre en œuvre tandis que dans la théorie de la dépendance, l'action de planification est conçue comme une action interorganisationnelle.

Cette différenciation est lourde de conséquence. Alors que les planificateurs se préoccupent plus de l'efficacité des décisions

(eu égard aux exigences du problème à résoudre) dans une action interne, l'action interorganisationnelle exige plus que l'efficacité technique pour bien fonctionner. Elle exige que les différents acteurs puissent d'abord construire un certain sens négocié de la réalité pour pouvoir agir de manière coordonnée. Dans le cas de la dépendance vis-à-vis des ressources externes, les planificateurs seront plus portés à prendre en compte les attentes des organisations détenant ces ressources pour légitimer leurs demandes. Sans pour autant passer en revue toutes les modalités théoriques qui se présentent⁷, ces exemples montrent que cette variable est pertinente dans la détermination de la visée de l'action de planification. Elle permet de déterminer si l'action vise prioritairement des acteurs internes ou des acteurs externes à l'organisation. Dans le cas où l'action de planification vise les acteurs internes, cette variable permet d'examiner le degré de (dé)centralisation des responsabilités, les instances privilégiées à certains moments de l'action, les catégories d'acteurs qui dominent l'action alors que d'autres en sont exclus. Bref, la variable « allocutaires ciblés » permet de mettre en évidence l'orientation de l'action de planification. Dans le cas où l'action de planification vise des acteurs externes à l'organisation, cette variable permet de se demander si les discours font transparaître une dépendance vis-à-vis d'une organisation identifiable ou s'ils prennent en compte plusieurs organisations externes. Enfin, cette variable permet d'examiner si les planificateurs changent d'allocutaires d'un épisode à l'autre.

6. Ses modalités changent peu d'une conception théorique à l'autre.

7. Ces différentes modalités sont décrites dans le tableau 1, plus loin.

La variable *action attendue* est déterminante dans la mesure où elle permet, en fonction des allocutaires ciblés, de circonscrire la visée prédominante dans l'action analysée parmi les visées soutenues par les sept approches théoriques identifiées. En d'autres mots, c'est elle qui permet de percevoir si l'action analysée fait apparaître la prédominance de la visée de préparation technique des réalisations futures (soutenue par le modèle rationaliste), l'adaptation aux aléas de l'action (incrémentalisme) ou aux paramètres de l'environnement (théorie de la contingence), la légitimation (post-rationalisation), la production du sens et la restitution du sentiment d'ordre aux collaborateurs (*sensemaking-sensegiving*), la recherche de soutien (théorie de la dépendance) ou la mobilisation des actions de nature différente chez divers allocutaires (théorie communicative de la planification). Ces différentes visées sont reprises, plus loin, dans le tableau 1.

La variable *contexte* est importante dans la mesure où elle laisse une place à la contribution originale de l'approche contingente (théorie des configurations de Mintzberg, 1982, 1990) par la prise en compte des caractéristiques des contextes externes qui modulent l'action de planification. En effet, cette variable permet d'apporter un autre éclairage dans la différenciation des visées de l'action de planification : s'agit-il d'une préparation technique des réalisations futures ou bien d'une mobilisation des ressources ou d'une légitimation *a posteriori* ou d'une production du sens restituée ensuite aux collaborateurs ? Par exemple, la préparation détaillée des actions futures est susceptible d'apparaître davantage dans un contexte stable où la prévisibilité à long terme est possible, d'autant plus que la

situation est marquée par une faible divergence d'intérêts. Mais lorsque l'action analysée fait apparaître les caractéristiques du modèle rationaliste alors qu'elle ne planifie pas pour utiliser des ressources déjà disponibles, il y a lieu de penser que ce modèle est adopté à des fins de mobilisation des ressources externes, comme dans le cas décrit par Llewellyn et Tappin, 2003 (théorie de la dépendance). De même, l'adoption du modèle rationaliste dans une situation de divergence d'intérêt ferait penser qu'elle vise la légitimation (post-rationalisation), comme dans le cas analysé par Brunsson (1982).

La variable *participants privilégiés* est importante dans la mesure où une action visant la préparation technique des opérations futures est plus encline à être orientée vers les acteurs techniques parce que ce sont eux qui ont besoin des directives claires pour pouvoir mettre en œuvre les décisions prises. Dans le cas où le processus de planification est décentralisé, ceux-ci seront naturellement les participants privilégiés de cette action. Mais dans le cas où l'organisation est gérée de manière centralisée, ce processus sera dominé par les planificateurs et les autres acteurs œuvrant au sommet de la hiérarchie administrative. Par contre, lorsque l'action de planification vise l'adaptation aux aléas des opérations en cours, les instances impliquées dans l'action seront enclines à travailler davantage en concertation. Lorsque l'action de planification vise la légitimation, sera privilégiée alors la participation des acteurs représentant symboliquement les parties susceptibles d'exercer la pression sur l'action. Dans le cas d'une forte dépendance liée à l'obtention de ressources externes, l'organisation sera plus susceptible de privilégier la

participation des représentants des organisations pourvoyeuses des ressources, des experts et des autres acteurs susceptibles d'attirer leur confiance.

Eu égard à ce qui précède, la prédominance des différentes visées soutenues par les différentes approches théoriques dans des actions concrètes de planification serait déterminée par les modalités que prennent les variables retenues ci-dessus.

La prévision des réalisations futures (représentée par l'approche rationaliste classique) constituerait la visée prédominante au sein d'une action de planification si la préoccupation centrale de ses initiateurs était d'opérer des choix et de préparer les actions qui seront exécutées dans le futur. Dans une telle éventualité, les acteurs des services d'exécution seraient les destinataires visés prioritairement par cette action, dont il serait attendu qu'ils mettent en œuvre des instructions reçues, moyennant quelques adaptations mineures liées aux spécificités des différents postes. En ce qui concerne le contexte, l'action de planification serait initiée pour orienter l'utilisation des ressources internes à l'organisation, cette dernière fonctionnant dans un environnement prévisible et stable. En fonction du degré de (dé)centralisation de l'organisation, participeraient à l'action de planification le sommet stratégique aidé par des experts, la ligne hiérarchique et les agents des services d'exécution.

L'intégration des aléas de l'action (soutenue par l'approche incrémentaliste) constituerait la visée prédominante si les planificateurs étaient principalement préoccupés par l'ajustement du processus de planification aux changements intervenus en cours de l'action. Dans une telle éventualité, les acteurs du sommet stratégique et du centre

opérationnel seraient les interlocuteurs privilégiés et agiraient de façon concertée pour adapter à temps le plan aux aléas de l'action. Enfin, cette action aurait été entreprise dans un contexte de fluctuations marquées par de multiples changements.

L'adaptation aux paramètres de l'environnement (soutenue par la théorie de la contingence) constituerait la visée prédominante de l'action de planification si la préoccupation centrale de ses concepteurs était d'adopter un mode de planification adapté aux variables environnementales qui influent sur l'action, en l'occurrence l'adoption d'une planification séquentielle si ces facteurs sont stables et simples, ou l'évolution vers un mode itératif lorsque ces facteurs deviennent dynamiques et complexes.

La légitimation (visée soutenue par l'approche de post-rationalisation) constituerait la visée prédominante si les planificateurs étaient d'abord préoccupés par l'impression à créer que les diverses parties intéressées sont effectivement impliquées dans le processus de choix, alors qu'ils entérinent des décisions déjà arrêtées. Ce processus de planification interviendrait dans un contexte de divergence profonde ne permettant pas l'atteinte d'une position consensuelle. L'action attendue en retour de telles stratégies serait que les parties intéressées considèrent le plan comme ayant résulté d'un choix rationnel et participatif. Les acteurs représentant symboliquement les parties intéressées seraient les participants impliqués par le processus d'élaboration du plan (pour donner l'impression d'une décision participative).

La production-restitution du sens partagé (visée soutenue par le « sensemaking-sensegiving ») constituerait la visée prédomi-

Tableau 1 – Grille d’analyse des conceptions et des pratiques de planification

Visée dominante	Variables clés					Théorie prédominante	Épistémologie
	Allocutaires visés	Action attendue en retour des allocutaires	Contexte	Participants privilégiés à l’action de planification	Préoccupation centrale des initiateurs de l’action		
<i>Préparation détaillée des actions futures</i>	Acteurs des services techniques	Appliquer le plan	Environnement stable, organisation disposant de ressources propres	Processus centralisé : planificateurs, agents des services œuvrant au sommet de la hiérarchie administrative. Processus décentralisé : acteurs des services d’exécution	Opérer des prévisions fiables	Théorie rationaliste classique	Positivisme
<i>Intégration des aléas de l’action</i>	Sommet stratégique et centre opérationnel qui sont en concertation régulière	Adapter leurs modes d’action aux aléas de la situation	Environnement dynamique	Toutes les instances travaillant en concertation permanente	Ajuster le processus de planification aux changements dans l’action	Théorie Incrémentaliste	Positivisme contingent
<i>Adaptation aux paramètres de l’environnement</i>	Allocutaires qui varient suivant les caractéristiques de l’environnement	Adapter leurs modes d’action aux évolutions de l’environnement	Plusieurs modalités possibles de l’environnement qui sont théorisées	Équipes de planification qui varient suivant les paramètres de l’environnement	Adopter un mode de planification adapté aux variables environnementales	Théorie de la contingence	

Visée dominante	Variables clés					Théorie prédominante	
	Allocutaires visés	Action attendue en retour des allocutaires	Contexte	Participants privilégiés à l'action de planification	Préoccupation centrale des initiateurs de l'action		
<i>Légitimation</i>	Acteurs susceptibles de contester la crédibilité du choix	Considérer le plan comme résultant d'un choix rationnel et participatif	Contexte dominé par la difficulté d'aboutir à un consensus	Acteurs représentant symboliquement les parties susceptibles d'exercer la pression sur la réalisation de l'action	Créer l'impression que les acteurs sont impliqués dans un choix réel	Théorie de la post-rationalisation	
<i>Production de sens et restitution de ce sentiment d'ordre aux collaborateurs</i>	Parties qui font prévaloir des interprétations n'allant pas dans le sens voulu par le décideur	Adopter une représentation commune ou tout au moins des représentations proches censées permettre aux acteurs d'agir sur les mêmes bases	Coexistence des multiples représentations	Parties engagées dans l'action	Faire évoluer les représentations des parties prenantes pour pouvoir agir à partir des mêmes bases	Théorie du <i>Sensemaking-sensegiving</i>	Interprétativisme ou constructivisme modéré
<i>Recherche du soutien de la part d'un acteur dominant</i>	Acteur de la part de qui on souhaite obtenir un soutien stratégique	Juger le plan comme répondant à ses attentes	Dépendance de l'organisation vis-à-vis de détenteurs de ressources externes	Représentants des organisations pourvoyeuses des ressources, experts et autres acteurs susceptibles d'attirer la confiance des acteurs dominants	Rendre le plan acceptable par les organisations détentrices des ressources	Théorie de la dépendance	
<i>Tentative de convaincre des catégories d'acteurs différents ne se référant pas aux mêmes normes</i>	Plusieurs catégories d'allocutaires qui n'agissent pas sur la base des mêmes normes	Juger (chaque catégorie d'acteurs) le plan comme répondant à ses préoccupations	Dépendance vis-à-vis de plusieurs instances (institutions) qui n'agissent pas sur la base des mêmes normes	Représentants des organisations parties prenantes	Légitimer le plan devant des allocutaires différents	Théorie de la planification communicative	

nante, si la préoccupation centrale des planificateurs était de rapprocher les interprétations que les parties intervenantes se font des objectifs et des actions à entreprendre. Ainsi, les inter-loculaires privilégiés seraient les parties engagées dans l'élaboration du plan. L'action principalement attendue de telles stratégies serait l'adoption de représentations partagées de l'action, source espérée d'une coordination plus étroite. En ce qui concerne le contexte, ce processus de planification aurait été marqué par des interprétations divergentes des objectifs et des actions à réaliser.

La mobilisation du soutien et l'obtention de ressources constitueraient la visée prédominante, si la préoccupation centrale des planificateurs était de rendre le plan acceptable aux yeux des instances habilitées à libérer les ressources; aussi, les représentants de ces instances constitueraient la catégorie d'allocutaires privilégiés. L'action attendue de cette stratégie serait qu'ils puissent juger ce plan comme répondant à leurs attentes. Ainsi, cette stratégie aurait été initiée afin de mobiliser des ressources externes et non pour utiliser celles qui sont déjà disponibles. En ce qui concerne la variable participation, interviendraient, aux côtés des planificateurs, des représentants des organisations visées par la demande d'aide, ainsi que des experts et d'autres acteurs susceptibles d'attirer la confiance des décideurs.

Enfin, la visée prédominante serait de convaincre des audiences différentes si les planificateurs s'appuient sélectivement sur des éléments susceptibles d'amener chaque catégorie d'allocutaires à considérer le processus de planification comme répondant à leurs propres attentes. Dans une telle stratégie, l'action principalement attendue d'une

telle stratégie serait d'amener chaque catégorie d'acteurs à réaliser les actions attendues de leur part. Ce processus de planification interviendrait davantage dans un contexte où la réussite de l'action en cours dépendrait des actions de différentes natures attendues de catégories d'acteurs avec des intérêts différents voire conflictuels. Ainsi, les représentants des instances dont on attend des contributions stratégiques seraient les participants privilégiés de ce processus de planification.

Comme on peut le constater, c'est l'association de cinq modalités sous la forme d'une configuration qui permet de circonscrire la prédominance d'une visée parmi les alternatives théoriques identifiées. Ainsi par exemple, il ne suffit pas que les planificateurs aient adopté le format rationaliste de la planification ou même qu'ils aient opérationnalisé techniquement le plan en actions détaillées pour que l'on puisse conclure qu'ils s'inscrivent dans le schéma rationaliste de la planification. Il faut également que les acteurs des services d'exécution aient été les allocutaires principalement visés par cette action et que la mise en œuvre des options retenues ait été l'action principalement attendue de ces derniers. Si ce processus a été conduit selon le schéma traditionnel « top-down », le plan devrait avoir été conçu au sommet de la hiérarchie administrative par les planificateurs pour ensuite être envoyé aux instances de base pour son exécution.

V – BRÈVE ILLUSTRATION PAR UNE ÉTUDE DE CAS

Ce modèle synthétique d'analyse des conceptions et des pratiques de planification a été élaboré et testé à l'occasion de

nos travaux de recherche⁸ portant sur une vaste opération de planification en éducation menée depuis l'an 2000 au Rwanda à la suite de la conférence internationale Unesco de Dakar « Éducation pour tous » (ETP). Nous avons mobilisé les sept théories reprises dans la grille d'analyse et définies en autant de configurations de variables afin de dégager les visées dominantes des nombreux documents recueillis et classés en fonction de la ligne du temps⁹ et croisés avec des entretiens de « témoins privilégiés ».

L'explicitation des visées de l'action d'élaboration du *plan EPT* au Rwanda nous a permis de constater que certaines théories éclairent des aspects importants du processus de planification observé alors que d'autres n'apportent guère d'explication pertinente aux comportements organisationnels observés. Dans cette dernière catégorie se classent les thèses incrémentaliste, de la post-rationalisation et du « sensemaking-sensegiving ». L'action d'élaboration du plan EPT ne se prête pas à l'explication *incrémentaliste* dans la mesure où les planificateurs ne se montraient pas préoccupés par l'adaptation des objectifs et des mesures à prendre par rapport aux exigences concrètes de leur mise en œuvre. Les objectifs annoncés dans les différents forums internationaux étaient plutôt considérés comme un « donné » non questionnable sur la base duquel tout le reste du processus est construit. La théorie de la *post-rationalisation* n'y trouve pas son

compte dans la mesure où ces objectifs étaient présentés comme un idéal à atteindre et n'étaient pas par conséquent *ouverts* à la contestation des parties prenantes; il n'y avait pas à légitimer la ligne choisie vis-à-vis d'acteurs de terrain. Comme les objectifs EPT paraissaient en permanence considérés comme un référentiel partagé non modifiable, l'exercice de planification ne se prêtait pas non plus à l'explication proposée par la théorie du « sensemaking-sensegiving » pour laquelle la production progressive d'un sens partagé (à partir des visions contradictoires) constitue la visée centrale de la planification.

Par contre, nous avons observé une « association » persistante des modalités des variables présentées dans notre typologie comme illustrant la prédominance de la théorie *rationaliste classique* lorsque les planificateurs EPT s'adressent aux acteurs des services d'exécution. Dans huit documents (sur les vingt-cinq constituant le corpus d'analyse de l'étude) visant particulièrement cette catégorie d'allocutaires, l'exercice de planification en cours y est présenté comme une activité technique dont l'objet est la préparation des actions à exécuter sur le terrain. Les activités prévues de « descente » sur le terrain y sont présentées comme des étapes de collecte de données fiables permettant de préparer un plan techniquement au point. La visée centrale du processus de planification initié semble être de fournir des termes de référence clairs auxquels les destinataires ont à se confor-

8. Ces travaux ont fait l'objet d'une thèse de doctorat (Kamuzinzi, 2007) consultable à l'adresse suivante : http://edoc.bib.ucl.ac.be/by_year/2007.html

9. Cinq « épisodes » avaient été dégagés dans la phase de préparation de l'action : 1) la mise en place des structures, 2) le lancement du processus d'actualisation du plan, 3) l'intervention d'un expert de l'Unesco, 4) la descente sur le terrain et 5) la finalisation du plan. Les analyses ont été faites pour chacun de ces épisodes ainsi que pour l'ensemble de la phase de préparation du plan EPT.

mer pour une bonne coordination de leurs activités quotidiennes. L'action principale attendue de ces derniers serait donc d'utiliser le plan (à produire) comme un instrument-guide d'exécution de la politique EPT au Rwanda.

Seule la variable « contexte » échappe à cette configuration d'ensemble dès lors que ce processus de planification n'était pas guidé par la logique d'utilisation des ressources internes mais plutôt par celle de la mobilisation de nouvelles sources notamment externes de financement. Nous reviendrons plus loin sur cet aspect en abordant la théorie de la dépendance. Cette variable « contexte » met également en évidence un apport partiel de la théorie de la *contingence* en montrant notamment que le déroulement des activités était en grande partie influencé par des échéanciers externes, notamment les réunions d'évaluation des progrès accomplis par les différents pays organisées sous l'égide de l'Unesco et les rencontres des institutions de financement où devaient être abordées les questions liées à l'EPT.

La recherche a également fait ressortir une « association » frappante entre les modalités des variables attestant de la prédominance de la théorie de la *dépendance*, lorsque le discours des planificateurs vise spécifiquement les représentants des organisations pourvoyeuses de ressources. En face de cette catégorie d'allocutaires, les planificateurs prennent soin de montrer que les actions initiées entrent bien dans une vision « internationalement » partagée en insistant notamment sur le lien entre le plan national et les exigences du cadre d'action défini en 2000 à Dakar: caractère largement participatif des consultations menées sur le terrain, plan basé sur des données fiables et actualisées, etc. Le discours visant cette

catégorie d'allocutaires est structuré de manière à faire triompher l'idée que l'exercice de planification en cours est guidé par les normes convenues et que par conséquent le plan qui en résultera sera « crédible » et digne d'être financé. Dix-sept documents sur les vingt-cinq analysés permettent de soutenir la prédominance de cette thèse.

Comme on a pu déjà le remarquer, les planificateurs EPT changeaient d'argumentaires selon les allocutaires et les actions attendues de leur part. En face des bailleurs de fonds, ils impulsaient l'image d'une organisation engagée de plein pied dans la réalisation d'objectifs internationalement convenus, mais manquant des moyens financiers pour concrétiser cette volonté d'agir. D'où la référence persistante au cadre d'action de Dakar comme base de l'exercice de planification en cours. Une telle image permettait plus facilement de conclure les discours ou les documents produits par une demande de soutien financier externe. Vis-à-vis des acteurs des services d'exécution et d'autres partenaires internes, les planificateurs mettaient plutôt l'accent sur les arguments renforçant l'image d'une organisation opérant des choix en fonction du contexte interne rwandais; bien que présente, l'image de conformité aux conventions internationales paraissait moins persistante. Cette orientation offrait par la suite l'opportunité de présenter l'exercice de planification en cours comme une option du gouvernement et par voie de conséquence comme un cadre d'orientation des actions à entreprendre sur le terrain. On assiste ici à un cas d'argumentation sélective en fonction des préoccupations des allocutaires ciblés. Sur le plan d'ensemble, ces résultats mettent en évidence la pertinence de l'explication proposée par la théorie de la *planification communicative* qui prend en compte les contextes où

l'élaboration et la mise en œuvre des plans dépendent de la conviction de catégories d'instances se référant à des normes différentes dans leur action.

CONCLUSION

Dans un premier temps, les différentes théories qui traversent le domaine de la planification ont été décrites selon les positionnements épistémologiques, les dimensions mobilisées, les méthodologies privilégiées au sein des études relevant des différents courants théoriques ainsi que le type de résultats produits par les recherches. Ensuite, dans un effort de conceptualisation d'ensemble, les courants théoriques ont été situés les uns par rapport aux autres suivant les aspects du processus de planification qui sont les mieux mis en exergue par les explications qu'ils proposent. Enfin, ce modèle de synthèse a été opérationnalisé de manière à constituer une grille d'analyse des conceptions et des pratiques concrètes de planification. Les différentes combinaisons de variables proposées dans cet outil permettent de couvrir un large éventail des pratiques de planification et de tester le pouvoir d'explication de différentes approches théoriques lorsqu'elles sont confrontées aux démarches concrètes de planification. Ce nouveau cadre d'analyse est susceptible de couvrir une diversité d'actions de planification et de les situer dans leurs contextes propres. Dans l'étude de cas, brièvement relatée ci-dessus, cette grille d'analyse a

notamment permis de montrer que l'élaboration du plan d'éducation pour tous au Rwanda est intervenue dans un contexte où les planificateurs étaient confrontés à la double nécessité, d'une part, de convaincre les bailleurs de fonds que cet exercice de planification est guidé par des normes internationalement partagées et, d'autre part, de persuader les acteurs des services d'exécution qu'ils collaborent à une politique définie nationalement.

Par ailleurs, il est possible que la mobilisation de ce cadre d'analyse à un exercice de planification ayant émergé dans un contexte différent, fasse apparaître que des théories qui n'ont pas apporté d'éclairage substantiel à la compréhension de notre cas d'étude puissent dans un tel cas fournir de meilleures contributions explicatives. Ainsi, par exemple, en réinterprétant les données issues de l'étude de Brunson¹⁰ (1985) à la lumière de notre modèle d'analyse, nous observons une « association » des modalités des variables soutenant la pertinence de l'explication proposée par la thèse de la post-rationalisation. L'espace nous manque pour revisiter d'autres travaux de recherches déjà publiés. En effet, le modèle de synthèse élaboré dans cet article ainsi que la grille d'analyse qui le concrétise possède, pensons-nous, une valeur heuristique intéressante dans l'explicitation et la mise en évidence des enjeux, des attentes et des rapports de force qui relient les différents acteurs impliqués dans les processus complexes de la planification.

10. Cet auteur a analysé un long exercice de planification associant le ministère de tutelle, le patronat et les syndicats et qui portait sur la réforme de l'industrie métallurgique suédoise. Cette réforme impliquant la suppression de certains pôles de production et de milliers d'emplois est intervenue dans un contexte de forte divergence d'intérêts rendant difficile une conduite « rationnelle » ou consensuelle du processus de planification. Le ministère de tutelle se préoccupait, suivant l'auteur, de faire approuver des choix préalablement arrêtés en *donnant l'impression qu'ils ont résulté d'une démarche participative*.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackoff R. L., *A concept of corporate planning*, John Wiley et Sons, New York, 1970.
- Ansoff H. I., *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- Bearch L. R., Mitchell T. R., "A contingency model for the selection of decision Strategies", *Academy of management review*, vol. 3, n° 3, 1978, p. 439-440.
- Bracker J. S., Pearson J. N., "Planning and financial performance of small mature firms", *Strategic management journal*, vol. 7, n° 6, 1986, p. 503-522.
- Bracker J. S., Keats B., W Pearson J. N., "Planning and financial performance among small firms in growth industry", *Strategic management journal*, vol. 9, n° 6, 1988, p. 591-603.
- Braybrooke D., Lindbloom C. E., *A strategy of decision*, New York, Free Press, 1963.
- Brunsson N., "The irrationality of action and action rationality: decision, ideologies and organizational actions", *Journal of management studies*, vol. 19, 1982, p. 29-44.
- Burrell G., Morgan, G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heineman, 1979.
- Camillus J.-C., "Reconciling logical incrementalism and synoptic formalism. An integrated approach to design strategic planning process", *Strategic management journal*, vol. 3, n° 3, 1982, p. 227-283.
- Chaffee E. E., "Three model of strategy", *Academy of management review*, vol. 10, n° 1, 1985, p. 89-98.
- Danziger J. N., "Assessing incrementalism in British municipal budgeting", *British Journal of political Science*, vol. 6, n° 3, 1976, p. 335-350.
- Fredrickson J. W., "The comprehensiveness of strategic decision processes: Extensions, observations, futures directions", *Academy of management journal*, vol. 27, n° 3, 1984, p. 445-466.
- Fredrickson J. W., Mitchell J. R., "Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in a industry with an unstable environment", *Academy of management journal*, vol. 27, n° 2, 1984, p. 399-42.
- Fredrickson J.W., Iaquinto A. L., "Inertia and creeping rationality in strategic decision processes", *Academy of management journal*, vol. 32, n° 3, 1989, p. 516-542.
- Garfinkel H., *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1967.
- Gioia D. A., Chittipedi K., "Sensemaking and sensegiving in strategic change Initiation", *Strategic management journal*, vol. 12, n° 6, 1991, p. 433-448.
- Gioia D. A., Thomas J. B., Clark S. M., Chittipedi K., "Symbolism and strategic change in academia: The dynamic of sensemaking and influence", *Organization science*, vol. 5, n° 3, 1994, p. 363-383.
- Girod-Séville M., Perret V., « Fondements épistémologiques de la recherche », Thiérart R. A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999.
- Hopkins W. E., Hopkins S. A., "Strategic planning – financial performance relationships in Banks: A causal examination", *Strategic management journal*, vol. 18, n° 8, 1997, p. 635-652.

- Innes J. E., "Planning theory's emerging paradigm: Communicative action and interactive practice", *Journal of American planning association*, vol. 14, n° 3, 1995, p. 128-135.
- Innes J. E., "Planning through consensus building. A new view of the comprehensive planning ideal", *Journal of American planning association*, vol. 62, n° 4, 1996, p. 469-472.
- Innes J. E., "Information in communicative planning", *Journal of American planning association*, vol. 64, n° 1, 1998, p. 52-63.
- Innes J. E., Booher D. E., "Consensus building as role playing and bricolage. Toward a theory of collaborative planning", *Journal of American planning association*, vol. 65, n° 1, 1999, p. 9-26.
- Jelinek M., *Institutionalizing Innovation*, New York, Praeger, 1979.
- Kamuzinzi M., Confrontation de sept modèles explicatifs des visées de la planification en éducation. Élaboration du plan d'éducation pour tous au Rwanda : étude de cas, Louvain-La-Neuve, UCL, thèse de doctorat, 2007, http://edoc.bib.ucl.ac.be/by_year/2007.html
- Kaplan M. A., "Means/ends rationality", *Ethics*, vol. 87, n° 1, 1976, p. 60-65.
- Koontz H., "A preliminary Statement of principles of planning and control", *Journal of the academy of management*, vol. 1, n° 1, 1958, p. 45-61.
- Laroche H., "From decision to action in organisations: decision-making as social Representation", *Organisation science*, vol. 6, 1995, p. 62-75.
- Lindbloom C. E., "The science of muddling through", *Public administration review*, vol. 19, 1959, p. 79-88.
- Lioukas S. K., Chambers D. J., "The boundary between planning and incremental Budgeting: Empirical examination in a publicly-owned corporation", *Organisation science*, vol. 27, n° 12, 1981, p. 1421-1434.
- Llewellyn S., Tappin E., "Strategy in the public sector: Management in the wilderness", *Journal of management studies*, vol. 40, n° 4, 2003, p. 956-982.
- Lorange P., Vancil R. F., *Strategic planning systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1977.
- Lustick I., "Explaining the variable utility of disjointed incrementalism", *The American Political Science Review*, vol. 74, n° 6, 1980, p. 342-353.
- McCaskey M. B., "A contingency approach to planning: Planning with goals and planning without goals", *Academy of management journal*, vol. 17, n° 2, 1974, p. 281-291.
- Miller C. C., Cardinal L. B., "Strategic planning and firm performance : A synthesis of more than two decades of research", *Academy of management journal*, vol. 37, no. 6, 1994, p. 1649-1665.
- Mintzberg H., "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design", *Management science*, vol. 26, n° 3, 1980, p. 322-341.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, éd. d'Organisation, 1982.
- Mintzberg H., *Management : Voyage au centre des organisations*, Paris, éd. d'Organisation, 1990.
- Mintzberg H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.

- Mintzberg H., Alstrand J. L., Lampel. J., *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Village mondial, 1999.
- Odom R. Y., Boxx W. R., "Environment planning processes and organizational performance of churches", *Strategic management journal*, vol. 9, n° 2, 1988, p. 197-205.
- Padgett F.J., "Bounded rationality in budgetary research", *The American political Science Reviews*, vol. 74, n° 2, 1980, p. 354-372.
- Pearce II J. A., Freeman E. B., Robison R. B., "The tenuous link between strategic planning and financial performance", *Academy of management Review*, vol. 12, n° 4, 1987a, p. 658-675.
- Pearce II J. A., Robbins D. K., Robison R. B., "The impact of grand strategy and planning formality on performance", *Strategic management journal*, vol. 8, n° 2, 1987b, p. 125-134.
- Peters T., Waterman R. H., *Le prix de l'excellence*, Paris, interéditions, 1982.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective*, New York, Stanford University Press, 2003 (1978 pour la 1^{re} éd.).
- Pondy L.R., "Union of rationality and intuition in management action", Srivastva S. (eds). *The executive mind*, Jossey Bass, San Francisco, 1983.
- Quinn J. B., *Strategy for change*, Irwin, Home wood, IL, 1980.
- Quinn J. B., "Managing strategies incrementally", *Omega*, vol. 10, n° 6, 1982, p. 613-627.
- Rhyne L. C., "The relationship of strategic planning to financial performance", *Strategic management journal*, vol. 7, n° 5, 1986, p. 423- 436.
- Saint-Sernin B., (eds), *Les modèles de l'action*, Paris, PUF, 1998.
- Simon A. H., "A behavioural model of rational choice", *The quarterly journal of Economics*, vol. 69, n° 1, 1955, p. 99-118.
- Starbuck W. H., "Organizations as action generators", *American sociological reviews*, 48, 1983, p. 91-102.
- Starbuck W. H., "Strategizing in the Real World", *International Journal of Technology Management*, Special Publication on Technological Foundations of Strategic Management, vol. 8, n° 1/2, 1992, p. 77-85.
- Steiner G. A., *Top management planning*, New York, Macmillan, 1969.
- Stone M. M., Brush C. G., "Planning in the ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy", *Strategic management journal*, vol. 17, n° 8, 1996, p. 633-652.
- Suchman M. C., "Managing Legitimacy – Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 571-610.
- Thompson J. D., *Organisation in action*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- Throgmorton J. A., "Planning as a rhetorical activity: A survey research as a trope in arguments about electric power planning in Chicago", *Journal of American planning association*, vol. 59, n° 5, 1993, p. 334-346.
- Weick K., *The social psychology of organizing*, Reading (Mass), Addison-Wesley, 1969.
- Weick K., *Sensemaking in organizations*, Thousands Oaks, Sage, 1995.

- Willson R. W., "Assessing communicative rationality as transportation planning paradigm", *Transportation*, vol. 28, n° 1, 2001, p. 1-31.
- Willson R., Payne M., Smith E., "Does discussion enhance rationality. A report from transportation planning", *Journal of American planning association*, vol. 69, n° 4, 2003, p. 354-367.
- Wu F. H., "Incrementalism in financial strategic planning", *The Academy of Management Review*, vol. 6, n° 1, 1981, p. 133-143.

