

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 38 (1980)

Heft: 3-4

Artikel: Gérer la surprise stratégique = Managing strategic surprise

Autor: Murray, John A.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-138516>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 08.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gérer la surprise stratégique

John A. Murray,
professeur à l'IMEDE
et à l'Université de Dublin

INTRODUCTION

Une organisation placée dans un environnement hautement complexe et changeant se trouve, de ce fait, confrontée à la probabilité constante d'avoir à faire face à des situations renfermant un considérable élément de surprise. Lorsque cette surprise est de nature stratégique, la perte potentielle de profit ou d'opportunités qui en résulte est suffisamment importante pour porter fondamentalement atteinte à la viabilité et à l'ensemble du développement de l'organisation en cause. Au fur et à mesure que nous franchissons les frontières économiques, sociales et psychologiques du monde postindustriel, les conditions favorables à des situations de ce genre se multiplient et placent les responsables des stratégies d'entreprise en face d'un univers chargé de menaces et d'opportunités. La surprise stratégique apparaîtra malheureusement comme une menace plutôt que comme une opportunité, tant que les dirigeants d'entreprise ne seront pas équipés pour maîtriser ce phénomène et qu'ils en seront réduits à ne pouvoir compter que sur la chance et l'intuition pour faire face à l'intervention soudaine d'événements touchant leurs sociétés en un point névralgique. Le présent article contient une proposition de classification des surprises stratégiques, fondée sur l'observation de la façon dont les organisations répondent à ce type d'événements, ainsi que l'esquisse de quelques types d'actions recommandées en vue d'une gestion stratégique appropriée de ces surprises.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est utile de définir de façon plus précise ce qu'on entend par surprise stratégique. Elle peut être décrite comme l'intervention soudaine, pour une organisation, d'un ensemble de circonstances pouvant entraîner une perte majeure de profit ou d'opportunités. Ainsi définie, la surprise est en partie un produit de l'organisation elle-même. Un même ensemble de circonstances extérieures peut surprendre une organisation et lui causer des pertes substantielles, et porter peu ou pas de préjudices à une autre, plus adaptable par rapport à la surprise. La surprise stratégique est donc un produit à la fois de l'organisation et de son environnement.

LA SURPRISE D'ORIGINE INTERNE OU AUTO-INFLIGÉE

Les dirigeants d'entreprises consacrent actuellement beaucoup de temps à développer des systèmes de gestion de la surprise, dans le cadre de procédures de planification et de surveillance de l'environnement, destinée à identifier l'origine de la surprise stratégique et à repérer la trajectoire de cette dernière, tandis qu'elle fond sur l'organisation. Une fois qu'une surprise potentielle a été repérée, sa nature peut être analysée et son impact probable sur l'organisation peut être évalué. Quand cela est possible, on engage alors une action planifiée, en vue d'éviter, de modifier, d'absorber ou d'exploiter l'événement qui s'approche.

Managing Strategic Surprise

John A. Murray,
professor at IMEDE
and University College Dublin

INTRODUCTION

When organizations dwell in a highly complex and changing world they face the constant likelihood of encountering situations that bring them considerable surprise. If such surprise is of a strategic nature the consequent potential loss of profit, or loss of opportunity, is of sufficient size to fundamentally affect the organization's viability and its entire course of development. As the economic, social and psychological frontiers to a post-industrial world are crossed the conditions which harbour situations of this nature proliferate, presenting to the strategic manager a world laden with threat and opportunity. Strategic surprise will unfortunately be seen as threat rather than as opportunity as long as the manager has no means of coping with the phenomenon: as long as he must trust to luck and his best intuition when faced by the sudden emergence of events that touch the very heart of an enterprise. This article proposes a classification of strategic surprise, based on observation of how organizations respond to such events, and advances some tentative prescriptions for appropriate strategic management action.

Before proceeding to a more detailed discussion, it is useful to specify in greater detail the meaning of strategic surprise. It may be described as the sudden emergence for an organization of a set of circumstances which threatens a major loss of profit or loss of opportunity. Defined in this manner, surprise is to some extent a product of the organization itself. Faced with the same set of environmental circumstances, one organization may be surprised and suffer substantial losses, while another with a greater resilience to surprise may suffer little or no loss. Strategic surprise is therefore a product of both organization and its environment.

SELF-INFILCTED SURPRISE

Much contemporary investment of managerial time in the development of surprise management systems concentrates on the design of planning and environmental scanning mechanisms which seek to identify the origin of strategic surprise and track its trajectory as it approaches the organization. Once a potential surprise is identified its nature may be analyzed and its likely impact on the organization evaluated. If this can be done then a planned response is engaged to avoid, modify, absorb or exploit the approaching event.

The fundamental premise of such a concept is that surprise can be anticipated and its potential for loss effectively neutralized before impact. The critical assumption is that surprise can in fact be forecast or visualized in advance and in sufficient time to allow the planning process to develop and implement a response. The concept therefore implies that

L'idée fondamentale qu'implique un tel concept est que la surprise se prête à l'anticipation et que le préjudice potentiel qu'elle entraînerait pour l'organisation peut être neutralisé de façon efficace avant que l'événement ne se produise. L'hypothèse cruciale réside dans l'idée que la surprise peut effectivement être prévue ou déterminée à l'avance, et ceci à temps pour que le processus de planification puisse se développer et aboutir à la mise en œuvre d'une réponse. Autrement dit, ce concept implique que la surprise stratégique est créée par l'organisation elle-même. Si cette dernière se révèle incapable de sonder l'environnement de façon adéquate, d'analyser les surprises identifiées et de produire en réaction un plan d'action approprié, elle se trouvera ballottée d'une surprise à l'autre.

Si cette approche est correcte, cela revient à admettre que l'organisation s'inflige à elle-même la surprise stratégique. Pour éviter une telle surprise, il suffit de disposer d'un système d'analyse de l'environnement et de planification adéquat. La décision la plus importante de la direction est dès lors de savoir si le coût d'un tel système est inférieur au coût des surprises qu'il permet d'éviter. On peut représenter graphiquement cette notion de surprise sous la forme reproduite dans les Tableaux Ia et Ib.

L'axe horizontal représente le temps, et l'axe vertical deux sortes de coûts. Le coût, pour l'organisation, en termes de profit perdu — perte réelle ou perte d'une occasion de profit — est reporté au-dessus de l'origine ; le coût du système de détection de la surprise et de mise en œuvre d'une réponse (ci-après système de réponse) est reporté en dessous de l'origine. Le Tableau Ia montre une séquence où la surprise à venir a été anticipée au moment t_p , correspondant à l'horizon de la prévision, et une réponse adéquate engagée au moment t_r , de façon qu'au moment t_o toutes les mesures de réponse aient été prises et que la perte potentielle ait pu être évitée. La surface P — entre l'abscisse et la courbe tracée en traitillés —, qui représente la perte potentielle, ne se réalise jamais en tant que perte opérationnelle effective de profit, ni en tant que perte d'une occasion de profit. Il a en revanche fallu payer le coût du système de réponse, représenté par la surface R.

Le Tableau Ib représente une surprise à origine interne, auto-infligée. Les circonstances stratégiques de surprise ne sont pas anticipées et ce n'est qu'à un moment situé entre t_o et t_r que l'organisation identifie la menace ou l'occasion manquée. La réponse à la surprise interviendra alors avec un certain retard, dû au temps qu'il faut pour mobiliser les ressources nécessaires, si bien que le moment t_r se situe, dans ce cas, après le moment t_o . Le coût total de la surprise stratégique pour l'organisation est alors de $P + R$, en admettant que la réponse considérée suffise pour éviter une partie de la perte potentielle totale que la surprise en question menace de provoquer.

strategic surprise is created by the organization. Failure, or inability, to adequately scan, analyze and produce a planned response to its environment leaves the organization buffeted by one surprise after another.

If the concept holds true, then strategic surprise is in fact self-inflicted. Its avoidance is a matter of designing an appropriate environmental analysis and planning system. The critical managerial decision is then whether the cost of such a system is less than the cost of the surprises which it enables the organization to avoid. We can visualize this notion of surprise graphically as shown in Figures Ia and Ib. The horizontal axis represents time and the vertical two kinds of cost. Above the origin, the cost to the organization in terms of lost profit — real loss or opportunity loss — is recorded. Below the origin the cost of engaging a response to the surprise is recorded. Figure Ia shows a sequence in which the approaching surprise was anticipated at t_f , the forecast horizon; an appropriate response engaged at t_r so that by t_o the response is complete and the potential loss averted. The area under the broken curve — L — which represents the potential loss is never realized as actual operating loss of profit or loss of profit opportunity. The cost of the response has however been incurred as represented by the area R.

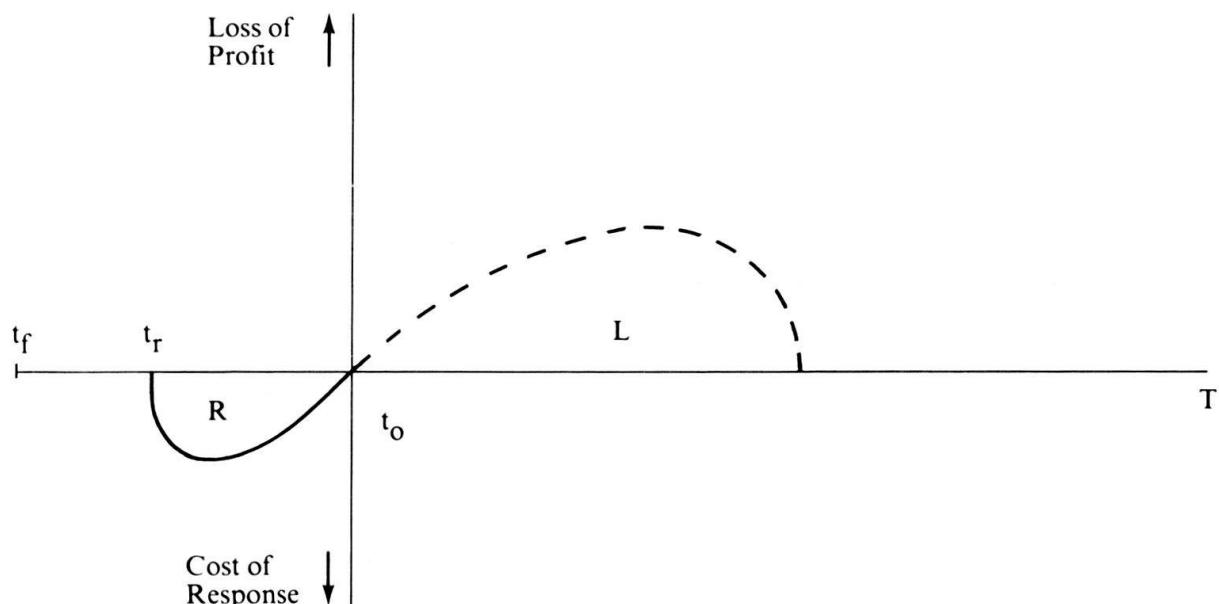


Figure Ia: Averting Self-Inflicted Surprise

Figure Ib visualizes a self-inflicted surprise. The strategically surprising circumstances are not anticipated and it is only at some time between t_o and t_r that the threat or opportunity loss is identified. A planning delay is now likely as resources are mobilized to address the surprise so that t_r now follows t_o . The total cost of the strategic surprise to the organization is now $L + R$, assuming that the response is sufficient to avert some of the total potential loss threatened by the surprise.

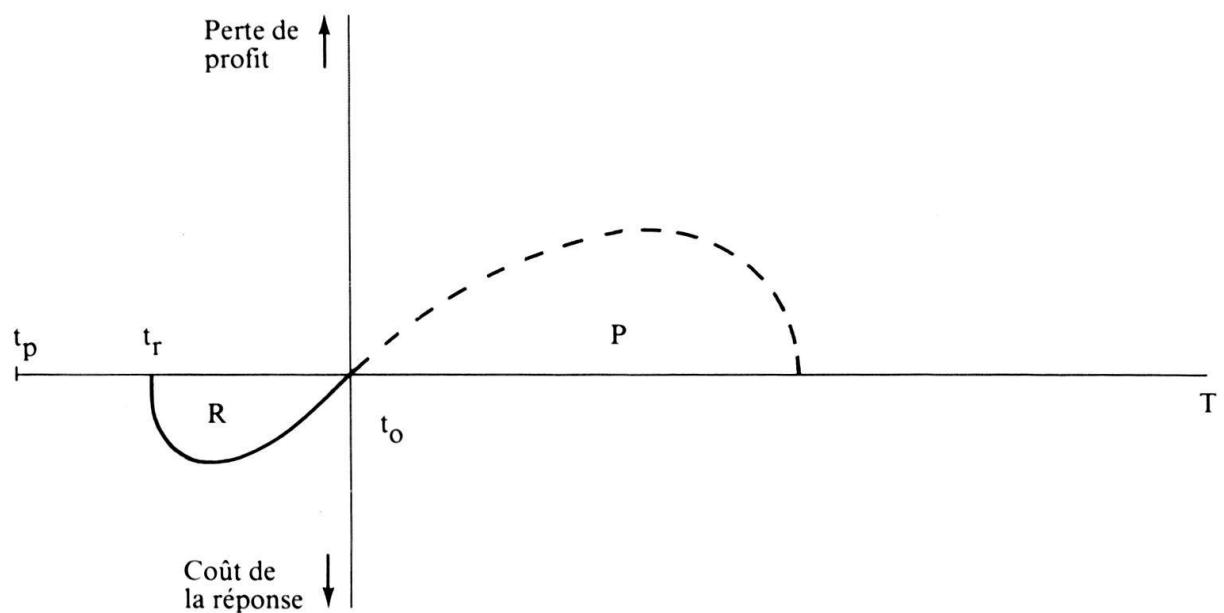


Tableau Ia: Protection contre la surprise d'origine interne

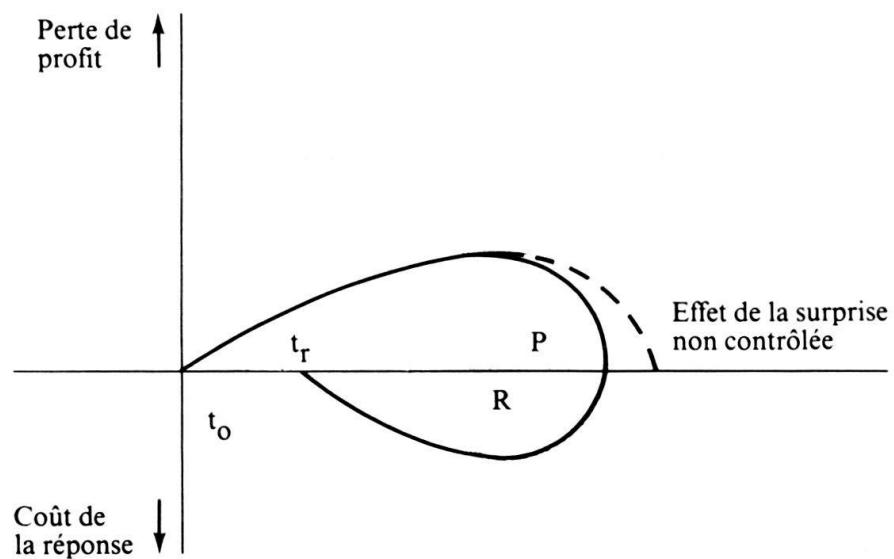


Tableau Ib: Effet de la surprise d'origine interne

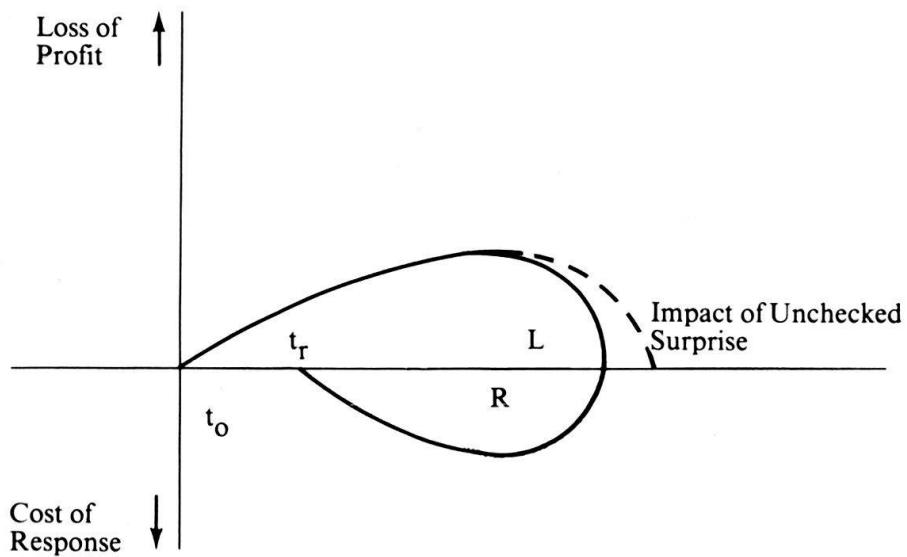


Figure Ib: Self-Inflicted Surprise

Apart from the central assumptions about the nature of strategic surprise which are inherent in this conception, several factors may be distinguished which are vital to a managerial response to such a category of surprise. Clearly, the cost of responding must be less than the profit impact of the surprise ($R < L$). Otherwise one is better off to let the surprise run its course. A second critical factor is that the forecasting horizon must be greater than the time required to engage a response and forestall the loss-inducing impact of the surprise (i.e., $t_r > t_r - t_o$ in Figure Ib). This presents a major problem since many strategic surprises emerge very quickly, and their time of emergence and trajectory seldom fit comfortably with established planning cycles. One may therefore describe surprise as self-inflicted only if it is feasible, within the bounds of current forecasting and planning methodologies, to anticipate it, and implement an appropriate response. There are two components to this time dimension of response. One is the forecast horizon itself. The second is the planning-implementation time requirement ($t_r - t_o$). The shorter this is, the easier it becomes to neutralize or exploit the surprise. Militating against a short response time are many of the difficulties that plague the design of responsive, action-oriented and sensitive planning processes. Prolongation of the response time has been attributed to systems delay (communication and assimilation of the information about the surprise); verification delay (as managers require more assurance concerning the reality of the impending surprise); political delay (as managers manoeuvre to deflect or manipulate the impact of surprise to their personal best advantage); and unfamiliarity rejection delay (as managers' cognitive appreciation of their world resists any substantial restructuring of assumptions and valued ends)². The empirical literature on the organizational process, bureaucratic politics and cybernetic models of decision testify to the reality and strength of such forces³.

If we may validly identify a type of strategic surprise such as that described above, what contribution does the current state of practice and of theory in strategic management make to

A côté des hypothèses centrales concernant la nature de la surprise stratégique inhérentes à cette conception, on peut distinguer plusieurs facteurs qui sont d'une importance vitale pour la détermination de la façon de traiter ce genre de surprise dans le cadre de la gestion et de la direction d'une organisation. En premier lieu, il faut évidemment que le coût du système de réponse soit inférieur au coût de la surprise en termes de pertes de profit ou d'occasions de profit ($R < L$). Sinon, il vaut mieux laisser la surprise suivre son cours. Un second point important est que l'horizon de prévision doit être plus grand que le temps nécessaire à la mise en œuvre d'une réponse et à la prévention des effets négatifs de la surprise (autrement dit, $tp > tr \rightarrow t_o$ dans le Tableau Ia).

Ceci pose un problème majeur, car beaucoup de surprises stratégiques interviennent très rapidement et le court laps de temps qui s'écoule entre le moment où elles apparaissent à l'horizon et celui où se produit l'impact s'intègre rarement bien dans les cycles de planification existants. On ne peut, par conséquent, parler de surprise d'origine interne ou auto-infligée que dans les cas où il est possible de les anticiper et de mettre en œuvre une réponse appropriée dans le cadre des méthodes de prévision et de planification existantes.

Cette dimension temps, en relation avec la réponse à la surprise, comprend deux composantes. La première est constituée par l'horizon même de la prévision. La seconde consiste dans le temps nécessaire à la planification et à la mise en œuvre de la réponse ($tr \rightarrow t_o$). Plus ce temps est court, plus il devient facile de neutraliser ou de tirer parti de la surprise. Un grand nombre des obstacles à la réalisation de processus de planification souples, sensibles et orientés vers l'action vont également à l'encontre de la réalisation de temps de réponse courts. L'allongement du temps de réponse a été attribué à une série de facteurs: le retard dû au système de l'organisation (communication et assimilation de l'information relative à la surprise); le retard dû à la vérification (les dirigeants exigeant plus d'assurance concernant la réalité de la surprise attendue); le retard politique (les dirigeants manœuvrant pour détourner ou manipuler l'effet de la surprise à leur profit personnel); et le retard dû à la crainte de l'inconnu (la perception qu'ont les dirigeants de leur monde résistant à toute remise en cause substantielle des hypothèses et des valeurs sur lesquelles elle se fonde)². La littérature empirique sur les processus d'organisation, les méthodes bureaucratiques et les modèles cybernétiques de décision témoignent de la réalité et du poids de ces facteurs³.

Si on peut valablement identifier un type de surprise stratégique tel que celui décrit ci-dessus, que peut-on tirer de la pratique et de la théorie actuelles de la direction stratégique de l'entreprise, dans la perspective d'une meilleure gestion de la surprise? Le développement rapide de la recherche et de l'expertise dans le domaine de l'analyse de l'environnement, ainsi que des techniques de prévision adaptées à des environnements complexes et discontinus, permettent un réel espoir d'anticiper des événements qui auraient été considérés comme impossibles à prévoir jusqu'il y a quelques années⁴. Ces progrès aident à surmonter le problème de l'anticipation elle-même ainsi que celui, tout aussi important, de faire en sorte que cette anticipation puisse être faite *à temps*. Le problème des retards dus aux comportements ou aux processus demeure plus difficile à résoudre. Le fait, cependant, qu'on reconnaissse de plus en plus que la direction stratégique et la planification dépendent de façon déterminante de la conception des processus organisationnels, permet de penser qu'on va vers une meilleure compréhension des facteurs qui déterminent la forme et la rapidité de la

prise de décision. Nous reviendrons sur ce point lors de l'examen de la troisième catégorie de surprises stratégiques.

the successful management of surprise? The rapid development of interest and expertise in methods of environmental analysis and in forecasting techniques suited to complex discontinuous environments offers real hope of anticipating what would have been considered beyond anticipation until recent years⁴. These developments help to overcome the problem of anticipation itself, and equally important, of *timely* anticipation. The difficulty of behavioral or process delays remains less tractable. However, the increasing appreciation that strategic management and planning are critically dependent on process design promises to yield greater understanding of the forces which mould the form and speed of decision-taking. We shall return to these issues when discussing the third category of strategic surprise.

In summary, it may be noted that this first category of surprise in fact ceases to be strategic if it is identified correctly and in sufficient time. Hence the choice of label: self-inflicted surprise. If one accepts the basic premise and assumptions of this concept of surprise, then it is possible to neutralize the threat or grasp the opportunity presented to the organization. Only by not doing so, wilfully or through ignorance of the possibility, can strategic surprise occur.

OPERATIONAL SURPRISE

The second form of surprise, like the first discussed, ceases to be strategic if properly managed, although the element of surprise persists. The form of organizational behaviour which points to this second type of surprise is referred to here as crisis management. This title is vested with several meanings in common usage so it is necessary to define it clearly as it is to be employed here. Crisis management is a means of managing certain kinds of "limited surprise" which are surprising only in their timing and location. Their nature may be well known and understood, but when and where they will strike remains beyond prediction. The occurrence of a fire for a fire-fighting service is a simple example. Cartelization of raw material supplies; unionization of a workforce or consumerist action against a product may be parallel events in the world of commercial organizations.

Essential to the appropriateness of a crisis management response is the premise that there exists for an organization a set of such limited surprises which are highly likely to occur, and perhaps also to occur with a high frequency. The nature and impact of such surprises are known except for their time and place of occurrence. The crisis management system is therefore built about two central mechanisms: an early warning system and a highly programmed, very rapid, response. The purpose of the early warning system, as in the military arena, is to minimize the time lapse between occurrence of the surprise and the organization's awareness of its occurrence. In the context of Figure II, the demand is to minimize $t_o \rightarrow t_r$. The principal barrier to minimization of this delay is the increasing risk, as the delay is reduced, of engaging the response behaviour when no real surprise exists. Just as a military capability for counter-attack must not be engaged if what is seen on radar screens amounts to "noise" rather than a real airborne attack, so too a commercial or public service organization cannot afford to carry the financial and other costs of engaging counter-measures against a phantom strategic surprise. The nature and sensitivity of the crisis

En résumé, on peut relever que les surprises de cette première catégorie cessent en fait d'être stratégiques quand elles sont identifiées correctement et suffisamment tôt. C'est la raison pour laquelle on a dit qu'elles sont d'origine interne ou auto-infligées. Si on admet la prémissse et les hypothèses sur lesquelles se fonde ce concept, il devient possible de neutraliser le danger ou de saisir la chance que la surprise représente pour l'organisation. C'est seulement si on ne le fait pas, délibérément ou par ignorance, que la surprise stratégique peut se produire.

LA SURPRISE OPÉRATIONNELLE

Comme le premier type de surprise évoqué ci-dessus, le second cesse lui aussi d'être stratégique si la situation est maîtrisée de façon appropriée, bien que l'élément de surprise subsiste. La méthode de gestion qui s'applique en relation avec ce second type de surprise est ce que nous appellerons la gestion des crises («*crisis management*»). Cette désignation revêt tant de significations différentes dans l'usage courant qu'il est nécessaire de préciser clairement comment nous l'utiliserons ici. La gestion des crises est une technique servant à maîtriser certains types de «surprises limitées» qui ne surprennent que par le moment et le lieu où elles surviennent. Elles peuvent être parfaitement connues et comprises dans leur nature, mais il est impossible de prévoir quand et où elles se produiront. C'est, pour donner un exemple simple, le genre de surprise que représente l'incendie pour le service des pompiers. La cartellisation des fournisseurs de matières premières, la syndicalisation d'un groupe d'ouvriers ou le déclenchement d'une action des consommateurs contre un produit peuvent constituer des événements analogues dans le monde des organisations commerciales et industrielles.

La condition essentielle pour que la méthode de la gestion des crises puisse s'appliquer de façon appropriée est qu'il existe, pour l'organisation en cause, un ensemble de surprises limitées de ce genre, susceptibles de se produire avec une grande probabilité et peut-être aussi de façon très fréquente. La nature et les conséquences de ces surprises sont connues ; seuls ne le sont pas le moment et le lieu de leur intervention. C'est pourquoi le système de gestion des crises s'articule sur deux mécanismes centraux : un système d'alarme perfectionné et un système de réponse bien programmé et très rapide. Le but du système d'alarme est, comme dans le domaine militaire, de réduire au maximum le temps qui s'écoule entre le moment où la surprise se produit et celui où l'organisation en prend conscience. Dans la représentation qu'en donne le Tableau II, cela s'exprime par la nécessité de minimiser $t_o \rightarrow tr$. Le principal obstacle à la réduction de ce laps de temps réside dans le fait que, simultanément à la réduction de ce temps, s'accroît le risque d'enclencher la réponse sans que la surprise se soit réellement produite. De même que, dans le domaine militaire, il faut éviter d'enclencher la contre-offensive si les signes apparus sur l'écran radar s'avèrent ne représenter que du «bruit» et non une attaque aérienne effective, de même, une entreprise commerciale ou de service public ne peut se payer les frais financiers et autres d'une contre-attaque enclenchée contre une surprise stratégique fantôme. La nature et la sensibilité du mécanisme de déclenchement du système de gestion des crises doivent donc garantir qu'à long terme $R + P < P^1$. Ce problème de l'équilibrage du mécanisme d'enclenchement semble (inévitablement) avoir pour effet que l'organisation enregistrera une certaine perte de profit en cas de surprise opérationnelle, ainsi que l'illustre le Tableau II.

management trigger mechanism must therefore ensure that in the long run $R + L < L'$. This problem of balancing the trigger mechanism seems (inevitably) to imply that some loss of profit will be experienced by the organization under conditions of operational surprise, as suggested by Figure II.

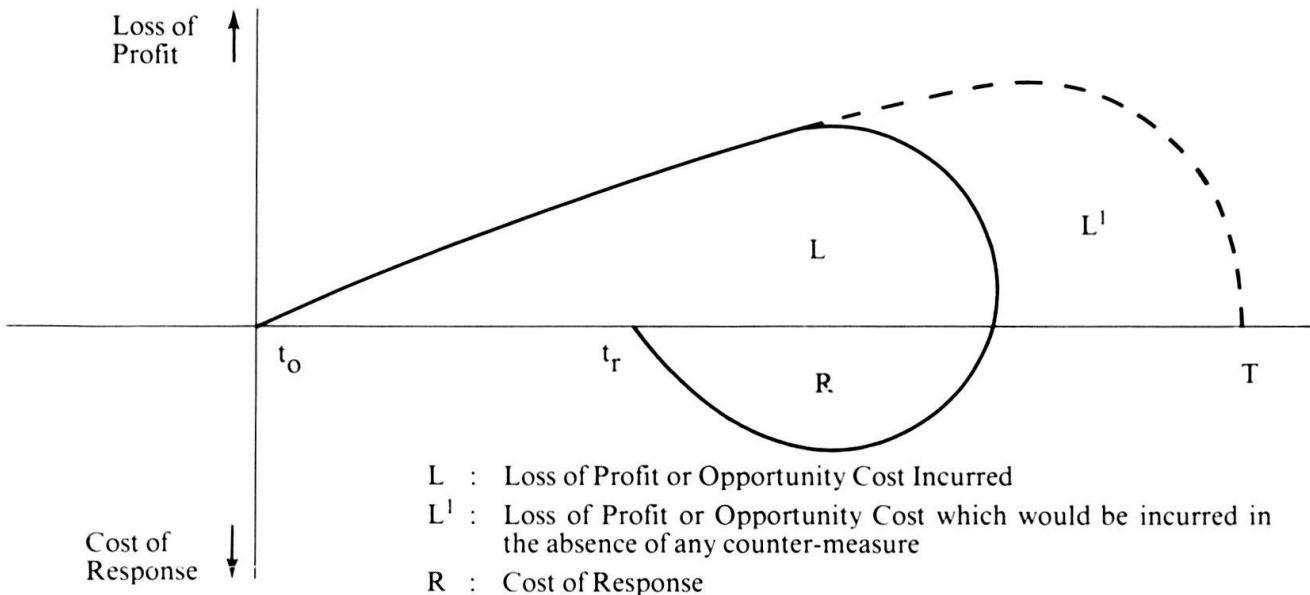


Figure II: Operational Surprise

The second fundamental feature of a crisis management response is the need for a highly programmed, rapid and cost-effective action system. Because the nature of this class of surprise can be understood in advance, it is feasible to engage in the development and preprogramming of actions which approximate to an optimal counter-measure or means of exploiting an offered opportunity. A highly practised, and indeed under certain circumstances even an automated, response is needed.

We have called this kind of surprise operational because once a set of surprises is identified that conforms to the characteristics described above, then a more or less cybernated crisis management system can be created and the surprising circumstances as they emerge cease to have any strategic impact. They are now sensed and coped with by operational or tactical mechanisms.

The difficulty of transforming strategic surprise of this type into operational surprise must not be underestimated. The organization must be capable of identifying a set of surprising circumstances which can be dealt with by crisis management and indeed one may observe many organizations which now classify, for example, certain kinds of government

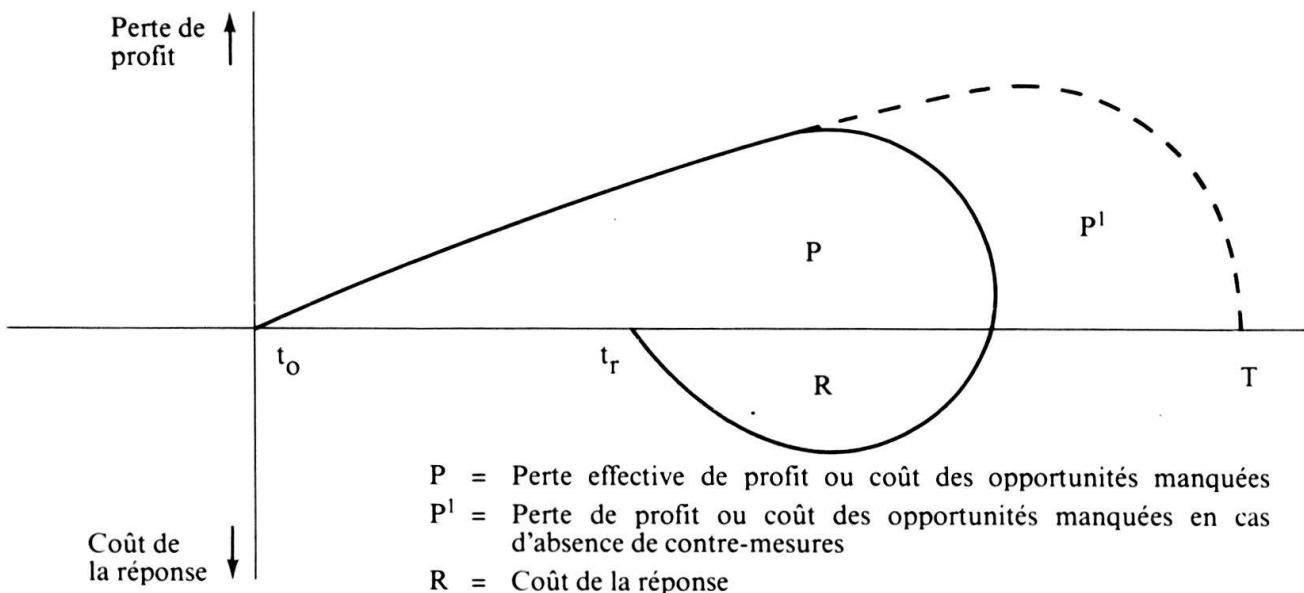


Tableau II: La surprise opérationnelle

Le second pilier d'un système de gestion des crises est l'existence d'un mécanisme de réaction bien programmé, rapide et efficace, notamment sur le plan des coûts. Etant donné que la nature de ce genre de surprise peut être analysée à l'avance, il est possible d'entreprendre le développement et la pré-programmation d'actions permettant de contrer les surprises de façon à peu près optimale ou de tirer parti des occasions qu'elles offrent. Il faut un mécanisme de réponse bien rodé et même, dans certains cas, automatisé.

Nous avons qualifié ce genre de surprises d'opérationnelles parce qu'une fois qu'on a identifié un ensemble de surprises conformes au modèle décrit ci-dessus, il est possible de créer un système de gestion de crises plus ou moins cybernétisé, si bien que l'apparition des circonstances surprenantes n'a plus d'impact stratégique. Elles se trouvent perçues et maîtrisées par l'intermédiaire de mécanismes opérationnels ou tactiques.

Il ne faut pas sous-estimer la difficulté de transformer des surprises stratégiques de ce genre en surprises opérationnelles. L'organisation concernée doit être en mesure d'identifier un ensemble de circonstances surprenantes propres à être maîtrisées par un système de gestion de crises, et il est vrai qu'on peut voir beaucoup d'organisations classer maintenant de la sorte certains types d'interventions gouvernementales, telles que le contrôle des prix, ou de pressions exercées par les consommateurs, par exemple. Par certains aspects, la planification des contingences («contingency planning») se rapproche également des techniques de gestion des crises: «si telles circonstances apparaissent, on entreprendra telles actions prédéterminées.»

Ainsi que le savent depuis longtemps les stratégies militaires, une gestion réellement efficace des crises requiert des exercices répétés. Le but de ces exercices est de faire en sorte que les éléments humains du système de réponse deviennent aussi précis, aussi rapides et ultimement aussi automatisés que possible. C'est là un aspect de la gestion des crises qu'on trouve moins souvent dans les entreprises: l'exercice ou l'entraînement ont plutôt tendance à

action such as price control, or certain kinds of consumerist pressure in this way. Some forms of contingency planning also reflect a crisis management approach: "if the following circumstances emerge we will take the following actions".

The truly effective crisis management system, as military strategists learned long ago, requires repeated practice. The purpose of practice is to make the human elements of the response system as skilled, speedy, and ultimately, as automated as possible. This is a feature of crisis management which is seen less frequently in commercial organizations: practice is much more likely to depend on dealing with the reality of a surprise than with a simulated one. However, the diffusion of larger scale simulation models of whole managerial systems may provide the means for low-cost, low-risk but effective practice that has been lacking to date.

A final difficulty faced in implementing such an approach to the management of surprise lies in a two-faced problem of managerial morale. If a system is created to deal with a set of surprises which occur infrequently, morale may well deteriorate in the absence of opportunity to exercise this capability on a real situation. Military organizations during lengthy periods of peaceful stability have just this problem. The other side of the coin is the danger of self-fulfilling prophecy. To the extent that a system exists to deal with a well-specified circumstance in a highly efficient and effective manner one must be aware of the possibility that it will search out and interpret to its own liking circumstances which then allow it to act out its basic purpose. These two related problems are most likely where the kind of operational surprise in question occurs with low frequency, leaving significant periods of inactivity for the crisis management system.

In discussing the first two categories of surprise we have in fact removed both from the universe of truly strategic surprise. It is now time to consider that type of surprise which cannot be rendered operational and whose nature, impact and timing cannot be anticipated.

STRATEGIC SURPRISE

The identification of such a category of surprise implies that organizations may be faced by circumstances that are both surprising and of strategic proportion yet cannot be anticipated in advance. In such situations a choice must be made. Management may hope that whenever a surprise occurs the organization will react as best it can and muddle through to face the next surprise⁵, or it may choose to attempt the design of a surprise-absorptive organization.

Observation of the concerns of contemporary strategic management suggests that surprises of this type are increasing in frequency of occurrence and are engaging greater and greater amounts of managerial time in a search for active organizational responses which may serve to absorb, or at least lessen, their more disastrous effects. The "muddling-through" response which has been widely discussed in the literature on strategy and policy making will not therefore be considered further. Instead, attention will be focused on the current possibilities that exist for surprise absorptive strategic management approaches.

dépendre de surprises réelles à maîtriser que de surprises simulées. Cependant, la diffusion de modèles de simulation à grande échelle, portant sur des systèmes globaux de gestion, peut fournir l'occasion qui a manqué jusqu'ici de procéder à des exercices d'entraînement peu coûteux et à risques limités, mais efficaces.

Une dernière difficulté dans la mise en œuvre de cette façon de gérer la surprise réside dans le double problème que pose le maintien d'un état d'esprit approprié chez ceux dont dépend cette gestion. Si un système est créé en vue de la maîtrise d'un ensemble de surprises lesquelles se produisent peu fréquemment, l'engagement et l'attention des gens impliqués dans ce système ont beaucoup de chances de perdre leur intensité, parce qu'ils n'ont pas l'occasion d'exercer le système dans des situations réelles. C'est le problème que rencontrent les organisations militaires en période prolongée de paix. De l'autre côté, il y a le danger de la prévision qui provoque sa propre réalisation. Dans la mesure où un système existe pour maîtriser d'une manière hautement efficiente et efficace un ensemble donné de circonstances bien définies, il faut faire attention à la possibilité que ce système analyse et interprète à sa propre convenance des circonstances qui lui permettent alors de s'enclencher pour remplir la mission dont il est chargé. Ces deux problèmes liés ont le plus de chances de se présenter dans les cas où le genre de surprise opérationnelle concerné se produit rarement, impliquant, pour le système de gestion des crises, des périodes d'inactivité prolongées.

En examinant les deux premiers types de surprises, nous les avons en fait tous les deux écartés de l'univers des surprises véritablement stratégiques. Il est temps, maintenant, de nous pencher sur le type de surprises qui ne peuvent pas être rendues opérationnelles et dont la nature, l'impact et le moment d'intervention ne peuvent pas être anticipés.

LA SURPRISE STRATÉGIQUE

L'existence d'une telle catégorie de surprises implique qu'une organisation peut être confrontée à des circonstances à la fois surprenantes et d'importance stratégique et qui ne peuvent cependant pas être anticipées. De telles situations nécessitent un choix. Les dirigeants de l'entreprise peuvent, soit espérer qu'en cas de surprise l'organisation réagira de son mieux et s'en remettra tant bien que mal pour affronter la surprise suivante⁵, soit choisir de concevoir une organisation capable d'absorber la surprise.

L'observation des préoccupations actuelles des entreprises contemporaines dans le domaine de la direction stratégique fait penser que la fréquence de ce type de surprises va croissant et que les dirigeants consacrent de plus en plus de temps à chercher quelles mesures d'organisation ils pourraient prendre pour réagir activement à ces surprises, de façon à en absorber, ou du moins à en atténuer, les effets les plus néfastes. Les réactions du type «se débrouiller au mieux» («muddling-through response»), ayant abondamment été discutées dans la littérature sur la formulation des stratégies et des politiques d'entreprise, ne seront pas reprises ici. Nous nous concentrerons, en lieu et place, sur ce qui pourrait actuellement être fait pour développer des méthodes de direction stratégique capables d'absorber ces surprises.

Malheureusement, ni la pratique actuelle, ni la théorie ne propose de modèle normatif pour une organisation capable d'absorber la surprise en face d'environnements complexes.

Unfortunately neither current practice nor theory offers a prescriptive model of a surprise absorptive organization for complex environments. One can however discern elements of such a model which are in the course of evolution and it must be hoped that continued learning about the means of managing strategic surprise will lead to a more integrated and comprehensive set of prescriptions.

Probably the best developed element of a surprise absorptive design now available is the portfolio management approach. Applied at both the corporate and business levels of management it helps the manager of the strategic system to maintain an appropriate balance of risk and return. It does this by creating and modifying a set of business and corporate investments in such a way that the risk of strategic surprise is limited at any one time to a subset of the portfolio, thus allowing the entire enterprise to ride out strategic shocks. A consciously designed spread of strategic risk and strategic involvement with varying parts of the environment may therefore provide part of the answer to the design problem. Implementation of the portfolio approach raises an interesting choice of design principle. The choice between designing redundancy of system parts or redundancy of system functions has been suggested as a fundamental choice in the development of organizations adaptive to turbulent conditions⁶. Additional redundancy in itself increases reliability disproportionately⁷. However it may be achieved either by having redundant parts available to be switched on or off as required, or by having a redundancy of functions of the individual parts allowing them to act out varying behaviours depending on the adaptive demands of the situation. The second design principle allows a much greater range of adaptive responses and appears to be more in tune with current socio-political circumstances in the West which make the redundancy of parts alternative both less acceptable to the organization's environment and more wasteful of scarce knowledge and technological resources inherent in the human elements of individual organizational parts.

The portfolio approach, unfortunately, may encourage movement toward a redundancy of parts design since its attraction to some managers is in the loose coupling of the various parts of the portfolio, allowing one or several to be excised without damaging the viability of the total portfolio. It is argued here that while this is a feasible strategy for dealing with the adverse impact of strategic surprise it approximates less closely to an optimal response than the alternative principle. This seems particularly true as the freedom to cut off individual businesses in the portfolio becomes more and more restricted by government and community pressure as well as by the evolving ethics of strategic management personnel.

If the redundancy of functions approach is chosen as a surprise absorptive design principle then the managerial task becomes more complex. From a portfolio point of view the requirement is for a set of environmental involvements which can evolve and remodel themselves to cope with strategic shock through self-adaptation rather than through divestment. What are the keys to the implementation of such a design strategy? Unfortunately the answer is not yet clear but several factors seem vital. The notion of "directive correlation" has been adapted from Sommerhoff by Emery and Trist as a prescription for "active adaptation"⁸. Directive correlation "allows for that system of causal relations in which the environment is actively influenced to determine the kinds of responses that will subsequently be adaptive"⁹. To the extent that this strategy can be pursued by management, an organization can partially, but deliberately, create the sets of circumstances

On peut cependant distinguer quelques éléments d'un tel modèle, qui sont en cours d'étude et il faut espérer que, avec une compréhension toujours plus grande des moyens de gérer la surprise stratégique, on parviendra à élaborer des recommandations plus intégrées et plus complètes.

L'instrument le plus développé dont nous disposons actuellement en fait de système d'absorption de la surprise consiste probablement dans la méthode qu'on appelle «la gestion par portefeuille» («portfolio management approach»). Appliquée aussi bien au niveau de l'ensemble du groupe qu'à celui de ses divers secteurs d'activité, elle aide les responsables de la direction stratégique à maintenir un équilibre approprié entre le risque et le rendement. Cela s'opère par la création et la modification d'un ensemble d'investissements sectoriels et de groupe, composé de telle manière que le risque de surprise stratégique soit en tout temps limité à une partie seulement du portefeuille, permettant ainsi à l'ensemble de l'entreprise d'absorber les chocs stratégiques. Une répartition calculée du risque stratégique et des liaisons stratégiques avec différentes parties de l'environnement peut, par conséquent, apporter un élément de réponse au problème de la conception d'un modèle. La mise en œuvre de la méthode du portefeuille soulève un intéressant problème de choix conceptuel. Il a été suggéré que la question de savoir s'il faut introduire la redondance au niveau des composantes ou à celui des fonctions d'un système était fondamentale pour la conception d'organisations capables de s'adapter à des conditions turbulentes⁶. En soi, l'augmentation de la redondance a pour effet de renforcer la fiabilité de façon plus que proportionnelle⁷. Ce résultat peut cependant être atteint soit par l'intermédiaire de composantes redondantes, pouvant être enclenchées ou non selon les besoins, soit par l'intermédiaire d'une redondance au niveau des fonctions des diverses composantes, permettant à ces dernières de jouer des rôles différents selon les besoins de la situation. La seconde de ces formules permet une beaucoup plus grande flexibilité d'adaptation et semble beaucoup plus appropriée aux circonstances sociopolitiques des pays occidentaux, circonstances qui font que la redondance des composantes serait en même temps une formule moins bien acceptée par l'environnement de l'entreprise et un procédé impliquant un gaspillage plus grand des connaissances et ressources technologiques rares inhérentes aux éléments humains mis à contribution par les diverses composantes de l'organisation.

Malheureusement, le système des portefeuilles risque d'encourager la tendance à opter pour la formule de la redondance des composantes, car l'attrait qu'il exerce sur certains dirigeants tient au fait que les différentes parties d'un portefeuille peuvent être suffisamment indépendantes les unes des autres pour qu'on puisse supprimer une ou plusieurs d'entre elles sans porter atteinte à la viabilité de l'ensemble du portefeuille. L'idée que nous voudrions défendre à cet égard est que s'il est vrai que cette stratégie de la redondance des composantes peut permettre de maîtriser les effets négatifs de la surprise stratégique, c'est en revanche une formule moins heureuse que celle de la redondance des fonctions, si on veut obtenir une réponse optimale. Ceci paraît particulièrement vrai quand on considère que la liberté de supprimer telle ou telle partie du portefeuille des activités d'une entreprise devient de plus en plus limitée, en raison des pressions exercées par l'Etat et la communauté, aussi bien que des systèmes de valeurs qui se font jour chez les responsables de la direction stratégique des entreprises.

Si le choix se porte sur un système de réponse fondé sur la redondance des fonctions, la tâche des responsables devient plus complexe. En termes de gestion par portefeuille, elle

which it will face in the future and to which it *prefers* to adapt. Strategic surprise can therefore be eliminated to some extent or limited in its origins to chosen and relatively benign environments.

Such an approach corresponds to the behaviour of a purposeful system: a system choosing its own ends and ideal state as well as its goal-directed strategies¹⁰. In the context of contemporary concepts of portfolio management this suggests a shift from building a set of goal-directed business units with a control-oriented corporate management, to the design of a portfolio capable of purposive behaviour at both business and corporate levels¹¹. In this way the parts gain the ability to modify, and indeed reinvent, their functions to avert or exploit strategic surprise. The function of corporate level strategic management then has much less to do with control and much more to do with assisting the portfolio-wide evolution of whole-system purpose. A serious deficiency now characterizes our understanding of the normative or purposeful level of the strategic process. It may be in this region that many of the answers to the problem of building surprise absorbing organizations lie, since it contains the ultimate, but seldom explicit, values that govern strategic behaviour. These values, systematized informally into a governing paradigm for corporate behaviour, contain the vital forces and assumptions which lay the organization open to surprise. It is possible, and indeed essential, to identify and make explicit such an underlying system of values and assumptions and in doing so to begin to test any proposed strategic undertaking for its resilience, its insulation, against surprise, in the event of the assumptions being incorrect and their opposite holding true¹². A test now applied to many strategic plans is whether they are flexible enough to guide behaviour successfully under several alternative future scenarios. When this is done however, the alternative scenarios used are often too similar, and not fundamental enough in their dimensionality to test the basic assumptions of a strategy. A more productive approach may be through the dialectical confrontation of a set of chosen strategic assumptions with their opposites, thus enlarging the total set of feasible assumptions and moving toward a synthesis which is more “surprise free”: surprise-free because of the elimination of unsound assumptions and the retention of those whose vulnerability to the truth of alternative assumptions is understood¹³. Knowledge of this vulnerability is of immediate use since it may be used to direct the environmental scanning and planning systems to avert self-inflicted surprise or to create crisis management procedures in anticipation of a critical assumption proving false.

An ability to learn continuously from and about the organization, its environment and their interdependency is fundamental to the suggestions made above. Organizational learning at both the purposeful (i.e., about organizational ends and ideals) and the goal-directed levels (i.e., about choice of strategies in pursuit of ends) is required. Such learning is not simple since it involves learning about the process of learning itself in order to maximize the adaptive capability of the organization¹⁴. This means that the organization must be sufficiently reflective and self-conscious to identify the manner in which it learns to behave strategically. If it does this successfully, then it is in a position to attempt the design of its own strategic learning process. In doing so it must make explicit, and be able to manipulate, what has been called its “theory-in-use”¹⁵. The theory-in-use, or the governing paradigm to which we have already alluded, contains the basic values of the enterprise linked to its strategies via powerful assumptions. It is this system that must become the subject of experiments in learning. As this directed learning progresses, one expects to see an

consiste à définir un ensemble d'activités — ou engagements de l'entreprise par rapport à son environnement — qui puissent évoluer et se remodeler elles-mêmes pour maîtriser les chocs stratégiques par auto-adaptation plutôt que par suppression. Comment réaliser la conception d'un tel système ? La réponse à cette question n'est malheureusement pas encore claire, mais plusieurs facteurs paraissent essentiels. La notion de «corrélation directive» («directive correlation»), due à Sommerhoff, a été adaptée par Emery et Trist, qui en ont fait une règle pour ce qu'ils appellent l'«adaptation active»⁸ : la corrélation directive est «ce qui permet à un système de relations causales où l'environnement se trouve influencé de façon active de déterminer les types de réponses qui se traduiront ensuite par une adaptation»⁹. Dans la mesure où les dirigeants d'une entreprise peuvent appliquer cette stratégie, l'organisation considérée peut partiellement, mais de façon délibérée, créer les ensembles de circonstances auxquelles elle sera confrontée à l'avenir et auxquelles elle *préfère* s'adapter. La surprise stratégique peut, de ce fait, être en partie éliminée ou être limitée au départ à des portions choisies et relativement bénignes de l'environnement.

Ce qui précède correspond au comportement d'un système doté d'objectifs, c'est-à-dire un système qui choisit ses propres finalités et l'état idéal vers lequel il tend, de même que les stratégies qu'il suit pour atteindre ses objectifs¹⁰. Dans le contexte des principes modernes de la gestion par portefeuille, cela conduit à s'écartez quelque peu de la conception d'un ensemble d'unités d'organisation, préposées à la réalisation de divers objectifs, et d'une direction de groupe, préposée au contrôle, et de privilégier par contre un portefeuille capable d'évoluer de lui-même aussi bien au niveau des divers secteurs d'activités qu'à celui de l'ensemble du groupe¹¹. Les composantes gagnent ainsi la faculté de modifier et, en fait, de réinventer leurs fonctions pour éviter ou exploiter les surprises stratégiques. A partir de là, la direction stratégique au niveau du groupe s'occupe moins de contrôle et beaucoup plus de soutenir l'évolution des finalités et des objectifs de l'ensemble du système à l'échelle de la globalité du portefeuille. Notre compréhension actuelle du niveau normatif ou objectif du processus stratégique souffre d'une grave déficience. Il se peut que ce soit dans cette zone qu'il faille chercher beaucoup des réponses au problème de la conception d'un système capable d'absorber la surprise, parce que c'est là que se situent les valeurs ultimes, mais rarement explicites, qui gouvernent le comportement stratégique. Ces valeurs, informellement systématisées en principes propres à inspirer le comportement du groupe, renferment les forces vitales et les hypothèses de base qui exposent l'organisation à la surprise. Il est possible, et en fait essentiel, d'identifier ce système de valeurs et d'hypothèses sous-jacent, de le rendre explicite, et, ce faisant, de tester toutes les mesures stratégiques envisagées en examinant leur élasticité et leur résistance à la surprise dans le cas où les hypothèses seraient fausses et leur contraire vrai¹². Un test auquel on soumet actuellement beaucoup de plans stratégiques est celui de savoir s'ils sont suffisamment flexibles pour bien guider le comportement de l'entreprise dans plusieurs scénarios possibles de l'avenir. Ces derniers sont cependant souvent trop semblables les uns aux autres et pas assez fondamentaux dans leur dimension pour tester les hypothèses de base d'une stratégie. On pourrait obtenir de meilleurs résultats par une confrontation dialectique d'un ensemble d'hypothèses stratégiques choisies avec les hypothèses opposées, ce qui permettrait d'élargir le cercle des hypothèses possibles et de se rapprocher d'une synthèse qui serait mieux «à l'abri de toute surprise» : à l'abri de toute surprise grâce à l'élimination des hypothèses vicieuses et à la conservation de celles dont la vulnérabilité à l'éventualité d'hypothèses contraires s'explique¹³. La connaissance de cette

organization with a much richer and more causal model of its own behaviour in the world about it. If the variety of the strategic management system can be increased in this way there may be few better means of matching the variety of a surprise laden environment. The practical recommendations arising from this philosophy of design are that the organization must make explicit its ends and ideals; identify, challenge and refine its strategic assumptions and choose strategies so that they serve as experiments in learning about its entire theory-in-use¹⁶. This emphasizes very strongly the critical importance of designing the strategy-making and planning systems as learning processes.

The prescription for a managerial approach to what has been classified here as truly strategic surprise consists more of a set of general pointers to a philosophy of system design than of any very precise set of decision rules. This lack of closure reflects the current state of managerial practice and of conceptual advance. To the extent that readers choose to debate the issues raised, either for or against, they can contribute to an exciting learning process about this most complex challenge to strategic management.

vulnérabilité revêt une utilité immédiate, car elle peut être utilisée pour l'orientation des systèmes d'observation de l'environnement (scanning) et de planification, en vue d'éviter la surprise d'origine interne ou de créer des procédures de gestion des crises en prévision du cas où une hypothèse critique s'avérerait fausse.

L'aptitude à s'instruire continuellement, par l'observation et l'expérimentation de l'organisation, de l'environnement de cette dernière et de leur interdépendance, est fondamentalement en relation avec les suggestions formulées ci-dessus. Un effort permanent d'approfondissement et de renouvellement des connaissances, aussi bien au niveau des buts fondamentaux (c'est-à-dire des finalités et des idéaux) que des objectifs (c'est-à-dire du choix des stratégies correspondant aux buts fondamentaux) est indispensable à l'organisation. Cet effort d'apprentissage n'est pas facile, car il implique qu'il faut mieux connaître le processus d'apprentissage lui-même, de façon à pouvoir maximiser la capacité d'adaptation de l'organisation¹⁴. Cela signifie que l'organisation doit être suffisamment consciente d'elle-même et capable de réfléchir sur elle-même pour être en mesure d'identifier son propre processus d'apprentissage stratégique. Ce faisant, elle doit rendre explicite, et être capable de manipuler, ce qu'on appelle sa «théorie-en-vigueur» («theory-in-use»)¹⁵. La théorie-en-vigueur, c'est le modèle de gouvernement auquel nous avons déjà fait allusion et qui comprend les valeurs fondamentales de l'entreprise, liées à ses stratégies par de puissantes hypothèses. C'est ce système qui doit faire l'objet d'efforts d'apprentissage. Au fur et à mesure que l'apprentissage progresse, on peut s'attendre à voir l'organisation développer un modèle causal de plus en plus diversifié de son propre comportement au sein du monde qui l'entoure. Si cela permet de développer un système de direction stratégique plus diversifié, il se peut qu'il existe peu d'autres moyens permettant d'identifier aussi bien la diversité d'un environnement plein de surprises. Les recommandations pratiques découlant de cette philosophie de la conception des systèmes sont que l'organisation doit expliciter ses finalités et ses idéaux ; identifier, éprouver et affiner ses hypothèses stratégiques ; et choisir ses stratégies de telle manière qu'elles servent à l'expérimentation et à l'apprentissage, par l'organisation, de tous les éléments de sa «théorie-en-vigueur»¹⁶. Ceci met tout particulièrement l'accent sur le fait qu'il est indispensable de concevoir les systèmes de formulation des stratégies et de planification en tant que processus d'apprentissage.

Nos recommandations pour la gestion de ce que nous avons appelé ici la véritable surprise stratégique consistent davantage en un ensemble d'indications générales pour une philosophie de la conception des systèmes qu'en une série bien précises de règles de décision. Ceci reflète l'état actuel de la pratique et de la théorie de la gestion. Si les lecteurs choisissent de discuter les questions soulevées, que ce soit en prenant position pour ou contre, ils peuvent contribuer à un passionnant processus d'apprentissage dans ce domaine particulièrement complexe de la direction stratégique.

IN CONCLUSION

Three forms of strategic surprise have been identified in attempting to clarify the notion of surprise and the means available for coping with its impact. Two of these forms — self-inflicted and operational surprise — in practice may be deprived of their strategic nature if managed appropriately. The third form currently presents a most difficult yet exciting challenge to managerial creativity and innovativeness. It has been suggested here that the response to that challenge lies in the direction of designing active, futures-creative, purposeful and fundamentally learning-based organizations. These do not stand as proven prescriptions but rather as potential responses which have survived the test of tentative practical and conceptual trial. The evolution of further answers to the challenge undoubtedly contains strategic surprises in itself which only continuing experimentation, analysis and conceptualization will help to absorb and turn to good advantage.

References

¹ This visualization is based on H. I. Ansoff, J. Eppink & H. Gomer: "Management of Strategic Surprise and Discontinuity: Problem of Managerial Decisiveness", European Institute for Advanced Studies in Management, *Working Paper* N°. 75-29 (July 1975).

² *Ibid.* pp. 11-12.

³ These are well summarized in G. T. Allison: *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Boston: Little Brown, 1971) and J. D. Steinbruner, *The Cybernetic Theory of Decision* (Princeton: Princeton University Press, 1974).

⁴ See: J. Scott Armstrong: *Long Range Forecasting: From Crystal Ball to Computer* (N.Y., Wiley, 1978).

⁵ C. E. Lindblom: "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, 19 (1959), pp. 78-88.

⁶ F. E. Emery & E.L. Trist: *Towards a Social Ecology* (London, Plenum Press, 1972), pp. 68-82.

⁷ *ibid.*, p. 72.

⁸ The idea was advanced by Sommerhoff in G. Sommerhoff: *Analytical Biology* (London, Oxford Press, 1950) and further developed in G. Sommerhoff: "The Abstract Characteristics of Living Systems", in F. E. Emery (ed.), *Systems Thinking* (Harmondsworth, Middlesex, Penguin, 1969), and in F.E. Emery & E.L. Trist, *op. cit.* (1972).

⁹ F. E. Emery & E. L. Trist, *op. cit.*, p.6.

¹⁰ R. L. Ackoff & F. E. Emery: *On Purposeful Systems* (Illinois, Aldine, 1972).

¹¹ By business level is meant the single strategic business unit with its set of product-market involvements. Corporate level is that at which the set of businesses in the entire enterprise portfolio are coordinated.

¹² Ackoff's proposals for the use of idealized system design as a stage in strategy formulation and his demand for the elucidation of "stylistic objectives" would help pursue this objective. See: R. L. Ackoff: *Redesigning the Future* (New York, Wiley, 1974).

¹³ See: I. I. Mitroff & J. R. Emshoff: "On Strategic Assumption Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning", *Academy of Management Review*, 14, 1 (1979).

¹⁴ Don Michael's point of planning to learn as well as learning to plan is relevant, as is Schon's advocacy of deuterio-learning. See: D. Michael: *On Learning to Plan and Planning to Learn* (San Francisco: Jossey-Bass, 1973) and D. Schon: "Deutero-Learning in Organizations", *Organizational Dynamics*, 4, (6), pp. 2-16, (1975).

¹⁵ C. Argyris & D. A. Schon: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Addison-Wesley, 1978).

¹⁶ Guidance for practical implementation of these ideas is available in Ackoff, *op. cit.* (1974); Mitroff & Emshoff, *op. cit.*, and Argyris & Schon, *op. cit.*

CONCLUSION

En essayant de clarifier la notion de surprise et les moyens d'en maîtriser les effets, on a dégagé trois sortes de surprises stratégiques. Les deux premières formes — la surprise d'origine interne et la surprise opérationnelle — peuvent être débarrassées de leur caractère stratégique si elles sont gérées de façon appropriées. La troisième forme constitue actuellement un défi difficile mais passionnant à la créativité et à la capacité d'innovation dans le domaine de la gestion. Nous avons suggéré que la réponse à ce défi doit être recherchée dans la conception d'organisations actives, créatrices d'avenir, dotées de buts et fondées sur la mise en œuvre de processus d'apprentissage. Ces recommandations n'énoncent pas les règles d'une recette éprouvée, mais indiquent plutôt des réponses potentielles qui ont subi avec succès l'examen de l'expérimentation pratique et conceptuelle. Le développement de nouvelles solutions à ce défi nous réserve sans doute lui-même des surprises stratégiques que seul un effort permanent d'expérimentation, d'analyse et de conceptualisation nous permettra d'aborder ou de mettre à profit.

Références

¹ Cette visualisation est fondée sur H. I. Ansoff, J. Eppink & H. Gomer : «Management of Strategic Surprise and Discontinuity: Problem of Managerial Decisiveness», European Institute for Advanced Studies in Management, *Working Paper* n° 75-29 (juillet 1975).

² *Ibid.*, pp. 11-12.

³ Ces facteurs dilatoires sont bien résumés dans G. T. Allison : *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Boston: Little Brown, 1971) et J. D. Steinbruner : *The Cybernetic Theory of Decision* (Princeton: Princeton University Press, 1974).

⁴ Cf. J. Scott Armstrong : *Long Range Forecasting: From Crystal Ball to Computer* (N.Y., Wiley, 1978).

⁵ C. E. Lindblom, «The Science of Muddling Through», *Public Administration Review*, 19 (1959), pp. 78-88.

⁶ F. E. Emery & E. L. Trist, *Towards a Social Ecology* (Londres, Plenum Press, 1972), pp. 68-82.

⁷ *Ibid.*, p. 72.

⁸ Cette notion a été introduite par Sommerhoff dans G. Sommerhoff : *Analytical Biology* (Londres, Oxford Press, 1950) et développée dans G. Sommerhoff : «The Abstract Characteristics of Living Systems», dans F. E. Emery (éd.): *Systems Thinking* (Harmondsworth, Middlesex, Penguin, 1969), et dans F. E. Emery & E. L. Trist, *op. cit.* (1972).

⁹ F. E. Emery & E. L. Trist, *op. cit.*, p. 6.

¹⁰ R. L. Ackoff & F. E. Emery : *On Purposeful Systems* (Illinois, Aldine, 1972).

¹¹ «Secteurs d'activités» se réfère aux unités stratégiques individuelles, avec leurs activités de production et/ou de commercialisation propres, tandis que l'«ensemble du groupe» se réfère au niveau où s'effectue la coordination entre les divers secteurs d'activités composant le portefeuille de l'entreprise dans sa totalité.

¹² La mise en œuvre des propositions d'Ackoff, recommandant la conception de systèmes idéalisés en tant qu'étape pour la formulation des stratégies d'entreprise, et demandant une élucidation des «objectifs stylistiques» aideraient à la réalisation de cet objectif. Cf. R. L. Ackoff : *Redesigning the Future* (New York, Wiley, 1974).

¹³ Cf. I. I. Mitroff & J. R. Emshoff : «On Strategic Assumption Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning», *Academy of Management Review*, 14, 1 (1979).

¹⁴ La formule de Don Michael, selon qui il s'agit de planifier pour apprendre et d'apprendre pour planifier, s'applique ici, de même que la plaidoirie de Schon en faveur du «deutero-apprentissage». Cf. D. Michael : *On Learning to Plan and Planning to Learn* (San Francisco: Jossey-Bass, 1973) et D. Schon : «Deutero-Learning in Organizations», *Organizational Dynamics*, 4 (6), pp. 2-16 (1975).

¹⁵ C. Argyris & D. A. Schon : *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Addison-Wesley, 1978).

¹⁶ Des conseils pour l'application pratique de ces idées peuvent être trouvés dans Ackoff, *op. cit.* (1974); Mitroff & Emshoff, *op. cit.*, et Argyris & Schon, *op. cit.*

