

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM PÔLE UNIVERSITAIRE DE KOLÉA



Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat 3^e cycle en sciences de gestion, option : Management des organisations

LA CONSTRUCTION SOCIALE DE LA STRATÉGIE : « UNE ANALYSE STRUCTURATIONNISTE DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES ET DE LA RÉFLEXIVITÉ ORGANISATIONNELLE »

Présentée et soutenue par :

Amine OUSSEDIK

Membres du jury :

Pr. Dr. Smain CHABANI	Président	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Dr. Zahir YANAT	Rapporteur	Kedge Business School, France
Pr. Dr. Amina Hasna MESSAID	Co-directrice	Ecole Nationale Supérieure de Management
Pr. Dr. Mohamed BENGUERNA	Examineur	Centre de recherche en Economie Appliquée pour le Développement
Dr. Abdelmalik MEZHOUDA	Examineur	Ecole Nationale Supérieure de Management
Dr. Ali BELAIDI	Examineur	Ecole Nationale Supérieure de Management

Année universitaire 2017/2018

A Mon fils Aris

REMERCIEMENTS

A travers ces modestes remerciements, je vais essayer d'exprimer, au mieux, toute ma gratitude envers les personnes qui m'ont soutenu lors de l'élaboration de cette thèse. À cet effet, je fais place à l'élan sincère et naturel de mon cœur pour dire ce qui suit, même si les mots qui seront usités seront certainement en deçà de l'émotion réelle que j'éprouve en pareil circonstance...

Je commencerai tout naturellement par remercier mes directeurs de thèse, en l'occurrence Madame *Amina Hasna MESSAÏD* et Monsieur *Zahir YANAT*. Je tiens à les remercier sincèrement et chaleureusement d'avoir accepté de diriger ce travail doctoral et d'avoir ainsi accompagné mes premiers pas dans le monde prenant et passionnant de la recherche. Je les remercie vivement d'avoir su me laisser une large autonomie, tout en étant disponibles et à l'écoute à chaque fois que j'en exprimais le besoin. Je tiens à leur témoigner toute ma gratitude pour leur engagement, leur encouragement, leur bienveillance et leur support considérable au cours de cette période d'élaboration de la thèse. Les mots qui précèdent ne sauraient décrire le profond respect que j'éprouve à leur égard.

Le sérieux, la rigueur académique, la curiosité intellectuelle et l'humanisme qui émanent de leurs faits et gestes seront toujours une source d'inspiration pour moi.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à Monsieur *Mohamed BENGUERNA* pour ces conseils éclairés et ses pertinentes orientations, ainsi que pour les efforts qu'il a consentis, afin de nous fournir les meilleures conditions pour le bon déroulement de la formation doctorale.

Je profite de cette occasion pour remercier Monsieur *Bachir MAZOUZ* qui m'a incité à me lancer dans le processus doctoral, il a su canaliser ma passion et encourager ma créativité. Ses précieux conseils et nos nombreux échanges d'emails, depuis mes études de Master, m'ont énormément apporté humainement et professionnellement. C'est en partie grâce à lui que j'en suis là aujourd'hui...

Il est clair que ce travail n'a été possible qu'avec l'aide des praticiens rencontrés lors de l'élaboration de cette thèse. Je ne peux malheureusement citer tous les participants, car la liste est longue et des clauses d'anonymat m'imposent impérativement un droit de réserve, néanmoins, et sans aucune retenue, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers ceux qui ont affiché leur indéfectible soutien et une collaboration assidue lors de mon immersion sur le terrain.

J'adresse mes plus profonds remerciements à ma chère famille, à commencer par mes parents qui m'ont soutenu tout au long de ma vie, en m'inculquant l'altruisme, la quête du savoir, le respect des valeurs humaines et le devoir de reconnaissance, tel que celui que j'exprime aujourd'hui envers mes maîtres, mes professeurs et mes amis qui, grâce à leurs sages conseils et leurs soutiens, mon projet doctoral a fini par prendre forme aujourd'hui... Que cette thèse leur témoigne tout l'amour que j'éprouve pour eux, même si cette thèse toute entière ne suffirait pas à leur exprimer l'étendue de l'immense gratitude en réponse à ce qu'a représenté leur affection et leur support durant tous les moments de ma vie où rien ne pouvait se substituer à leur présence.

Je remercie ma chère épouse *Selma*, qui m'a épaulé tout au long de mon projet, pour son soutien inaltérable, elle a su trouver les mots lénifiants et adéquats dans les moments les plus difficiles. Je la remercie d'avoir cru en moi, d'avoir supporté mes humeurs dans les périodes où le stress était à son apogée. Ses sages et pragmatiques conseils, son affection débordante ont constamment alimenté mes journées et mes nuits pour faire que cette présente thèse soit réalité.

Je ne saurais oublier la bonté et l'aide de ma belle-mère *Yamina* qui a toujours été à mes côtés et qui représente à mes yeux une source de courage, d'humilité et d'abnégation, face à toutes les épreuves de la vie.

Je remercie aussi mes amis pour leur soutien, en particulier *Yacine BELHADI*, un lecteur passionné et attentif de mes travaux, les critiques et les longues discussions qu'on a eu sur les différents sujets qui se rapportent à cette thèse ont été d'un bénéfice certain. Un grand merci à toi mon brave, mon cher et fidèle ami !

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LA REPRESENTATION DE LA STRATEGIE COMME UN « CONSTRUIT SOCIAL »	13
CHAPITRE 1. L'EMERGENCE DU COURANT DE LA STRATEGIE COMME PRATIQUE	14
SECTION 1. L'école du contenu	14
SECTION 2. L'école du processus	21
SECTION 3. L'émergence du courant de la « <i>stratégie comme pratique</i> » (Strategy as practice)	29
CHAPITRE 2. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA « STRATEGIE COMME PRATIQUE »	39
SECTION 1. Les composantes du cadre théorique de la stratégie comme pratique	39
SECTION 2. Un model intégratif de la stratégie comme pratique.....	59
SECTION 3. Les implications du modèle intégratif de la stratégie comme pratique.....	63
SECTION 4. Les résultats stratégiques et la performance dans la stratégie comme pratique.....	81
CHAPITRE 3. L'APPROCHE STRUCTURATIONNISTE DANS LE COURANT DE LA STRATEGIE COMME PRATIQUE	91
SECTION 1. Les racines théoriques de l'approche structurationniste : La théorie de la structuration de Giddens (1984)	91
SECTION 2. L'approche structurationniste de la construction sociale de la stratégie	102
DEUXIEME PARTIE : LE DESIGN DE LA RECHERCHE	134
CHAPITRE 4. CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE	135
SECTION 1. Le positionnement épistémologique interprétativiste.....	135
SECTION 2. L'émergence de l'objet de recherche : Une construction itérative de la problématique de recherche.....	159
SECTION 3. Démarche de recherche et approche méthodologique	166
CHAPITRE 5 : LE CHOIX DES METHODES DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES	181
SECTION 1. Méthode de l'étude de cas	182
SECTION 2. La méthode de la théorie enracinée : MTE.....	198

SECTION 3. Recueil et analyse des données selon les principes de la théorisation enracinée.....	206
CHAPITRE 6. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS « AMCA » : DU VIDE STRATEGIQUE A L'OBSTRUCTION DE L'EMERGENCE DE LA STRATEGIE.....	268
SECTION 1. Première période idiographique « 2010-2012 » : Frénésie de la vente, concentration opérationnelle et absence de perspective stratégique	269
SECTION 2. Deuxième période idiographique « 2013 – 2015 » : Restructuration de l'organisation « AMCA » et formation altérée de la stratégie	283
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	300
CHAPITRE 7. ANALYSE STRUCTURATIONNISTE DES COMPETENCES STRATEGIQUES ET DE LA REFLEXIVITE ORGANISATIONNELLE.....	301
SECTION 1. L'émergence des concepts : identification des compétences stratégiques et des épisodes de la praxis stratégique.....	302
SECTION 2. Compétences stratégiques et réflexivité dans la praxis de la stratégie	309
SECTION 3. Problèmes de mises en œuvre et contraintes structurelles.....	423
SECTION 4. Implication des compétences stratégiques dans la réflexivité organisationnelle.....	458
CHAPITRE 8. LES EFFETS HABILITANTS ET CONTRAIGNANTS DES PRATIQUES STRATEGIQUES ET COMPETENCES STRATEGIQUES DES ACTEURS.....	481
SECTION 1. Les pratiques habilitant et contraignant l'exercice des compétences stratégiques.....	481
SECTION 2. Affordance des pratiques stratégiques et position d'autorité : qui est habilité ou contraint par les pratiques stratégiques ?	535
CHAPITRE 9 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	547
SECTION 1. Les contributions théoriques	547
SECTION 2. Les contributions méthodologiques.....	565
SECTION 3. Les contributions managériales.....	570
CONCLUSION GENERALE.....	582
BIBLIOGRAPHIE.....	595
TABLE DES MATIERES	635
LISTE DES TABLEAUX.....	641
LISTE DES FIGURES.....	643
LISTE DES ACRONYMES	644

ANNEXE 1. Micro-actes intervenant dans l'exercice des compétences stratégiques lors des épisodes de la praxis	645
ANNEXE 2. Extraits du journal de bord	647
ANNEXE 3. Extraits de codage / Memo ATLAS ti	656
ANNEXE 4. Extraits des entretiens ethnographiques	657
RÉSUMÉ	663

INTRODUCTION GENERALE

Le champ du management stratégique s'est longtemps intéressé à des questions de réification de la relation entre l'entreprise et son environnement, en dissociant ces deux éléments lors de l'analyse *ex post* de l'action stratégique (Mintzberg, 1978 ; Whittington, 1992, 2010 ; Rouleau, 1997). Ces questions se préoccupent principalement de la formulation et de la mise en œuvre des plans et des choix stratégiques à partir d'un diagnostic stratégique effectué essentiellement par une élite managériale. Jusqu'à présent, la plupart des recherches menées dans le champ de la stratégie postulent implicitement que la formation des stratégies résulte de l'action plus ou moins rationnelle des top-managers. Avec l'aide des données statistiques et financières, les dirigeants évaluent les contraintes et les opportunités émanant du marché et prennent les mesures nécessaires pour adapter les structures organisationnelles en fonction de plusieurs variables contextuelles.

Ainsi, au début de notre recherche, il était tout à fait logique de respecter cet ordre d'idées en choisissant de nous orienter vers un objet de recherche traitant d'une problématique liée à l'élaboration de la stratégie.

Cependant, pour aborder un objet de recherche qui correspond à ce domaine d'étude, il nous a semblé nécessaire de favoriser une certaine relation de proximité avec les membres de l'organisation impliqués dans l'élaboration de la stratégie. Il est important de noter que cette approche de proximité n'est pas toujours aisée à réaliser dans ce champ de recherche, miné de contraintes d'ordre empirique, souvent dues à des raisons relevant d'une forme de confidentialité illusoire ou de la crainte de la part des sujets à livrer des propos à une personne externe à l'organisation à laquelle ils appartiennent (Lee, 1993).

Pour faire face à ces contraintes d'ordre empirique, tout en respectant les principes de confidentialité et de déontologie liées à la recherche (Groleau, 2003 ; Baumard et al., 2014), nous avons profité de notre position professionnelle, occupée au sein d'un groupe privé Algérien pour approcher la manière dont la stratégie est élaborée dans la réalité.

Lors de la préparation de cette thèse, nous occupions le poste de manager (chef de département développement RH en 2014, ensuite DRH de la division en 2015) au sein d'une division d'un groupe privé Algérien, surnommée « AINC¹ », regroupant plusieurs filiales qui opéraient dans le secteur automobile. Les postes et la position professionnelle que nous

¹ Acronyme signifiant : « *Algerian Industrial & Negotium Company* ».

avons occupés au sein cette organisation durant les années 2014 et 2015, nous permettaient d’observer le cheminement de la formation de la stratégie.

Les situations et les évènements que nous avons vécus en entreprise lors de cette période nous semblaient particulièrement intéressants, dans la mesure où les variables contextuelles du secteur automobile étaient en pleine mutation, conduisant ainsi les dirigeants de l’ensemble des filiales concernées, avec le support de ceux de la division, à formuler une orientation stratégique qui tenait compte des faiblesses organisationnelles et des éventuelles menaces émanant de l’environnement.

En outre, nous nous sommes particulièrement penchés sur l’une des filiales de la division du groupe, que nous surnommerons dans cette thèse « AMCA² », où une orientation stratégique était formulée en un ensemble de projets, dont l’objectif principal était de s’adapter aux contraintes du contexte et de maintenir sa position concurrentielle sur le marché. Nous notons que cette filiale était la plus importante comparée aux autres filiales, puisqu’elle représentait près de 25% du chiffre d’affaires du groupe « AINC ».

Cette situation représentait une opportunité favorable pour la définition de notre objet de recherche. En effet, l’accès à ce terrain se présentait comme un moyen de mieux connaître les dysfonctionnements d’ordre pratique qui caractérisaient l’entreprise dans laquelle nous travaillions et pourraient, par conséquent, être transformés en un objet de recherche pertinent, avec un ancrage managérial intéressant.

En nous positionnant dans une approche épistémologique interprétativiste, nous nous sommes donnés pour objet de comprendre les actions et les significations que les acteurs accordaient à leurs expériences du monde (« *lebenswelt* ») (Heidegger, 1962 ; Husserl, 1970), étant entendu que c’est au travers de ces significations et actions qu’ils construisent la réalité sociale (Berger et Luckman, 1966 ; Yanow, 2006). La définition de notre objet de recherche supposait alors une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante.

A cet égard, notre position de « *chercheur-acteur* » (Lallé, 2004) (ou de chercheur-praticien) nous permettait de répondre à cette exigence, en développant une compréhension de l’intérieur de la réalité sociale afin d’appréhender les problématiques, les motivations et les

² Acronyme signifiant : « *Asia Motors Corporation Algérie* ».

significations que les différents acteurs y attachaient (Favret-Saada, 1977 ; Alvesson, 2003 ; Chanlat, 2005).

Ainsi, la posture épistémologique interprétativiste, à laquelle nous adhérons, s'appuie donc sur une méthodologie qualitative, qualifiée souvent de « *démarche compréhensive* », qui vise particulièrement à comprendre le sens d'un phénomène et à saisir comment il se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours (Allard-Poesi et Perret, 2014). Cette méthodologie s'était avérée pertinente dans notre cas, non seulement, pour construire notre objet de recherche, mais aussi pour répondre à la problématique qui en découlait.

Ce qui a vraiment attiré notre attention au début de notre travail de recherche, c'était le fait qu'il y avait deux périodes distinctes qui caractérisaient le fonctionnement des activités de l'organisation « AMCA ». Une première période se situant entre les années 2010 et 2012, durant lesquelles il y a eu une absence de stratégie ou un « *vide stratégique* » au sens de Baumard (2012) ; et une deuxième période entre les années 2013 et 2015, marquée par la tentative en vain, de faire émerger efficacement une stratégie au sein de l'organisation en question.

En dépit du fait que la tentative de mise en place de la stratégie a eu quelques retombées positives au courant de cette deuxième période, il est important de signaler que le passage de la réflexion tactique à la réflexion stratégique dans le cadre de la gestion des activités de l'organisation « AMCA », représentait une opportunité de recherche très intéressante. Le terrain choisi nous offrait la possibilité d'étudier, en profondeur, une période de changement qui faisait référence à « *un passage praxéologique de la tactique vers la stratégie* ». Cette situation constituait ainsi un moment d'observation privilégié pour étudier la construction progressive de la stratégie, ses conséquences positives et les contraintes auxquelles elle s'est heurtée.

Bien que le terrain eût une influence importante dans le cadre de la construction de l'objet de notre recherche, il est clair que nos *aprioris* théoriques et l'intérêt important que nous accordons au sujet de la stratégie nous avaient aussi permis de baliser nos observations empiriques. En réalité, l'objet de notre recherche s'est construit autour d'un processus itératif (raisonnement abductif) combinant la lecture théorique et les observations empiriques.

Parallèlement aux constats empiriques que nous avons relevés lors de notre immersion sur le terrain, nous avons remarqué que les connaissances issues de la littérature conventionnelle en stratégie ne semblaient pas se plier complètement à la réalité du terrain. En ce sens, nous avons constaté que d'autres éléments de nature praxéologique, souvent ignorés par les courants traditionnels en stratégie, étaient mis en scène dans le cours de l'action des membres de l'organisation. En effet, la production des connaissances dans les recherches conventionnelles en stratégie se trouve emprisonnée sur le plan analytique dans un espace temporel, qui prend en considération l'élaboration de la stratégie en tant phénomène se déroulant en *ex ante facto* ou en *ex post facto*. Cette perspective accorde peu d'importance à ce qui se passe dans le cours de l'action, c'est-à-dire aux activités réelles par lesquelles la stratégie prend forme et se déforme dans la pratique quotidienne des acteurs de l'organisation.

De plus, les approches traditionnelles en stratégie mettent le top management et leurs conseillers au centre de leurs analyses pour expliquer la formation de la stratégie (Golsorkhi et al., 2010). Nous avons constaté à travers notre immersion sur le terrain que ces approches ne peuvent expliquer exhaustivement les processus de formulation et d'implémentation de la stratégie, puisqu'elles excluent plusieurs acteurs de leurs champs d'analyse, tels que le personnel opérationnel (incluant les non-managers) ou les managers intermédiaires. En effet, elles avancent des explications qui définissent la stratégie comme un plan linéaire ou une configuration rationnelle d'actions à mettre en œuvre, résultant d'une prise en considération univoque des top-managers dans la production de l'action et de la réflexion stratégique (Rouleau et Mounoud, 1998). Cette conception supprime donc le caractère construit et social qui caractérise l'élaboration de la stratégie (Rouleau, 2002 ; Whittington, 2006).

Au moment où nous étions confrontés à la réalité du terrain, nous nous sommes rendus compte que la stratégie n'était pas uniquement une tâche qui concernait les top managers, mais elle impliquait aussi une multitude d'acteurs qui font en sorte, implicitement ou explicitement, que cette stratégie existe dans les flux d'activités qui forgent la réalité sociale.

De ce point de vue, nos lectures théoriques nous ont dirigé vers le courant de la « *stratégie comme pratique* » (« *Strategy as practice* »), qui nous semblait plus adéquat dans la formulation de notre objet de recherche.

Considérant que le phénomène étudié est une « *construction sociale* », de par notre positionnement épistémologique, la stratégie comme pratique insiste sur le fait que la stratégie se « *construit* » par l'ensemble des membres de l'organisation : Tout le monde est impliqué de près et de loin dans la formation et l'implémentation de la stratégie (Willmott, 1987 ; Rouleau, 1997 ; Johnson et al., 2007 ; Golsorkhi et al., 2010). Les principes théoriques de la stratégie comme pratique repose sur le fait de reconnaître « *le caractère social* » de la formation des stratégies et d'ancrer la recherche dans les « *pratiques quotidiennes* », c'est-à-dire, dans les actions et les discours des membres de l'organisation.

En outre, nous soulignons que l'approche de la stratégie comme pratique s'est développée autour d'une idée fondamentale, à savoir : La stratégie ne doit pas être pensée comme une propriété des organisations (les organisations ont une stratégie), mais comme une activité façonnée par des individus (les individus font la stratégie)³. La mise en valeur des individus et le fait d'insister sur leurs interactions, leurs interdépendances, leurs pratiques et les systèmes d'action qui en découlent, permettent de mieux incarner la stratégie dans la réalité et de l'envisager surtout comme un « *construit social* » (Shrivastava, 1986).

Ainsi, il ne s'agit plus, à l'instar des courants hégémoniques en stratégie, de s'intéresser uniquement aux moments de formulation de la stratégie ou à ses conséquences « *post facto* », la stratégie comme pratique nous invite plutôt à prendre le processus stratégique dans son ensemble, en mettant en lumière la stratégie « *en devenir* », c'est-à-dire quand elle est en train de se faire dans les flux d'activités auxquels se livrent une multitude d'acteurs.

Bien que la démarche de recherche fût déclenchée par nos observations et nos interactions avec les acteurs du terrain, c'est dans nos lectures théoriques que nous avons trouvé les concepts qui nous ont permis d'articuler notre démarche et de dépasser les « *intuitions* » du terrain. En outre, les interactions avec le terrain nourrissaient nos réflexions théoriques et rencontraient nos présupposés philosophiques et épistémologiques.

Ainsi, le point de départ de notre recherche empirique était l'examen de la construction sociale de la stratégie en scrutant les transformations organisationnelles subies par les énoncés qui lui étaient liées. Partant du fait que ce sont les interactions entre les acteurs qui

³ Nous précisons que nous suivons le même ordre d'idées par lequel l'approche de la stratégie comme pratique s'est développée.

construisaient socialement la stratégie, il s'agissait donc pour nous d'accéder au sens attribué aux actions, par une observation amenant une description riche des événements vécus et rapportés (« *situations de gestion* »).

Dans cette perspective, l'approche structurationniste, représentant un ancrage théorique bien présent dans le courant de la stratégie comme pratique, nous fournissait un modèle générique de réflexion pour comprendre comment la stratégie est produite et reproduite lors des interactions situées au sein et autour de l'organisation.

D'une manière générale, le point de vue structurationniste que nous avons adopté repose sur l'idée selon laquelle la stratégie est une construction sociale où l'action des membres de l'organisation (« *l'agence* ») et la stratégie en tant qu'entité structurante sont indissociables : L'une est la condition de l'autre et réciproquement (Whittington, 1992, 2010 ; Rouleau, 1997 ; Jarzabkowski, 2004, 2008). Cette approche nous a permis d'articuler les liens entre la stratégie dans sa globalité (au niveau macro) et les activités quotidiennes des individus (au niveau micro), de façon à représenter l'unité de la stratégie tout en reconnaissant l'éclatement des actions individuelles et collectives qui, au quotidien, font en sorte qu'elle existe.

Les cadres théoriques que nous avons choisis se sont avérés suffisamment riches pour rendre compte à la fois : Des interactions entre les acteurs de l'organisation, qu'elles que soient leurs « *positions sociales*⁴ » (Giddens, 1984) ; Des évolutions complexes de la stratégie au cours du temps ; Ainsi que du rôle des pratiques stratégiques dans le dialogue autour de la stratégie.

En somme, l'objectif principal et général de notre recherche était de comprendre comment les acteurs élaborent la stratégie dans la vie quotidienne de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

De ce qui précède, nous avons pu définir dans un premier temps notre objet de recherche, ou notre problématique, de la manière suivante : **Comment les membres de l'organisation**

⁴Ce concept Giddensien nous conduit à accorder beaucoup plus d'importance à l'idée de « positionnement » des acteurs. Selon Giddens (1984), une position sociale peut se concevoir, comme « *une identité sociale qui s'accompagne d'un ensemble (pas nécessairement défini de façon précise) de prérogatives et d'obligations que peut mettre en œuvre ou remplir un acteur à qui cette identité accordée (ou qui est « titulaire » de cette position) : Ces prérogatives et obligations constituent les prescriptions de rôle associées à cette position* » (Ibid., p.134). Nous nous référons à ce concept pour désigner la relation de l'acteur au processus stratégique en s'intéressant à sa représentation du rôle perçu, son affect et ses actions réelles.

construisent-ils socialement la stratégie, dans un contexte en mutation, de sorte que cette dernière soit mise en acte quotidiennement dans l'accomplissement de leurs activités ?

En lisant davantage plus de travaux scientifiques traitant de cet objet de recherche, nous nous sommes aperçus que les recherches qui adoptaient une approche structurationniste dans le courant de la stratégie comme pratique était plus adaptées pour affiner nos observations et notre question de recherche. De plus, la perspective structurationniste ravive le défi de la construction des connaissances à partir de multiples ancrages théoriques, puisqu'elle fournit un méta-langage pour comprendre différents phénomènes collectifs (Whittington, 1992).

Les problèmes d'appropriation du sens et des normes de la stratégie, les questions qui se rapportaient à l'exercice du pouvoir et de l'influence dans l'élaboration de la stratégie s'inscrivaient non seulement dans cette approche structurationniste, mais offraient aussi une grille de lecture pertinente à l'égard des faits empiriques observés lors du processus stratégique. Bien que l'approche structurationniste apporte un autre regard en ce qui concerne la conception réifiée des liens entre la stratégie, la structure et l'environnement, il est important de noter que la façon dont les agents élaborent la stratégie dans la vie quotidienne ne peut être comprise sans l'intégration des connaissances portant sur les règles de l'industrie (Rouleau, 2002).

En outre, lorsque nous assistions à des rencontres dans lesquelles les membres de l'organisation étaient impliqués directement ou indirectement dans le travail stratégique ou dans la médiation, voire la sédimentation, du discours stratégique, nous avons constaté que les concepts de l'approche structurationniste étaient en mesure d'expliquer la manière dont la stratégie se manifestait dans les interactions quotidiennes entre les individus.

Ainsi, le concept de « *compétence stratégique* » (Rouleau, 1997 ; Rouleau et Mounoud, 1998 ; Rouleau, 2002, 2005 ; Paroutis et Pettigrew, 2007 ; Mantere, 2008 ; Fauré et Rouleau, 2011) avait attiré notre attention, puisqu'il était en mesure d'expliquer la manière dont les individus mobilisent quotidiennement les représentations, les normes et les ressources d'autorité ou d'allocation dont ils disposent, pour faire en sorte que la stratégie soit communiquée, légitimée et mise en œuvre au sein de l'organisation ; C'est-à-dire pour assurer son existence réelle dans les flux d'activités de l'organisation.

De ce fait, notre problématique de recherche a été formulée comme suit : **Comment les membres de l'organisation mobilisent-ils leurs compétences stratégiques pour construire socialement la stratégie dans le cours de leurs configurations interactionnelles ?**

A mesure que notre objet de recherche se stabilisait, cela nous permettait de structurer nos observations, tout en réfléchissant à la configuration méthodologique adéquate pour l'appréhender. Dès lors, à partir de cet objet de recherche, nous nous sommes orientés vers le choix définitif de notre configuration méthodologique.

Ce faisant, pour répondre à notre problématique de recherche, nous nous sommes appuyés sur une approche qualitative, orientée vers une étude de cas unique (l'entreprise « AMCA »), dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année.

Au-delà du fait que le positionnement épistémologique interprétativiste s'appuie sur des méthodes qualitatives pour accéder à l'expérience vécue des individus participant à la construction sociale d'un phénomène donné, la nature exploratoire que revêt la dimension empirique de notre objet de recherche justifiait tout autant le recours à une méthodologie qualitative. De plus, nous cherchons à explorer empiriquement des phénomènes sur lesquels il y a peu de connaissances. Pour ce faire, le recours à la méthode ethnographique s'est révélé un choix judicieux pour être plus proche du terrain, afin d'en extraire les préoccupations principales qui nous ont conduit à construire notre objet de recherche, à le stabiliser et à répondre *in fine* à la problématique qui le constituait. Cette méthode nous a semblé plus appropriée pour le traitement de notre problématique, qui supposait une imprégnation profonde du chercheur par son terrain. L'ethnographie offre ainsi une réelle proximité avec les individus puisqu'elle procure une compréhension à la fois fine et profonde de leurs pratiques et de leurs modes de pensée⁵. Etant uniquement présent sur le terrain entre les années 2014 et 2015 (période de 12 mois), nous soulignons que les outils méthodologiques dont dispose l'ethnographie nous ont guidé sur des pistes recherche auxquelles nous devons

⁵ A mesure que nous avançons dans notre recherche, cette méthode s'était avérée de plus en plus pertinente, puisque l'ethnographie est un instrument de recherche peu utilisé dans le cadre du champ de la stratégie d'une manière générale, et ce à cause de la difficulté d'accès au terrain et du caractère sensible du domaine de la stratégie au niveau des entreprises.

recourir pour enrichir nos connaissances et nos données rétrospectives sur l'entreprise et le secteur dans lequel elle opérait, en l'occurrence celui de l'automobile.

Par ailleurs, lorsque nous étions confrontés à la question de la sélection des cas à étudier, nous avons alors décidé de garder le terrain empirique sur lequel nous nous sommes appuyés pour formuler notre objet de recherche. La question d'un deuxième terrain de recherche a été un certain moment envisagée, mais assez vite écartée de notre démarche de recherche. A cet égard, il semblait illusoire de trouver un second terrain nous permettant d'observer la façon dont la stratégie se construisait au quotidien dans des conditions similaires au cas initial. Il était difficile à ce moment de trouver une réplique contextuelle dans laquelle une période de changement faisait référence à un passage praxéologique de la tactique vers la stratégie au sein d'une organisation. En effet, peu d'études portent sur les périodes de changement où une entreprise doit se doter d'une stratégie, alors qu'elle est prédisposée à une mécanique du vide stratégique et de la tactique (Dent, 1990 ; Baumard, 2012). Ainsi, de telles périodes sont des occasions d'observer la dynamique de la stratégie « *en train de se faire* » ou « *chemin faisant* » (Avenier, 1999 ; 2005). La rareté de ces études s'explique par le fait que les changements de stratégie sont peu fréquents et qu'il est difficile pour un chercheur d'accéder à des terrains possédant cette spécificité. Ce faisant, notre présence lors cette période de changement au sein de « AMCA » constituait donc une opportunité précieuse de recherche. De plus, l'accessibilité permanente au terrain, en qualité de chercheur-praticien, nous permettait d'explorer un sujet sensible, qui est celui de la stratégie. La démarche ethnographique adoptée à travers notre position de praticien nous donnait l'occasion d'approcher des situations de gestion, auxquelles nous n'aurions jamais pu y avoir accès autrement, c'est-à-dire en tant que membre extérieur de l'organisation focale.

Nous notons également que notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la méthode de théorisation enracinée (« *Grounded Theory* ») (Strauss et Corbin, 1994 ; 1998). Notre choix méthodologique s'est orienté vers la méthode de la théorie enracinée par ce qu'elle fournit un ensemble de techniques pour recueillir et analyser des données qui sont spécialement adaptées à l'interprétation des processus sociaux complexes, peu explorés, ou pour lesquels les théories existantes sont inadaptées, dépassées ou insuffisantes (Strauss et Corbin, 1998, Suddaby, 2006). Dans ce sillage, la méthode de la théorie enracinée propose de s'appuyer en majeure partie sur des données empiriques pour

arriver progressivement à fournir une nouvelle lecture et une nouvelle compréhension du phénomène observé.

Cependant, une fois notre objet de recherche *temporairement* stabilisé, il convenait d'en assurer sa cohérence avec le dispositif de recherche choisi. Par ailleurs, au fur et à mesure que nous avançons concomitamment dans la collecte et l'analyse des données, nous nous sommes rendus compte que le concept de « *compétences stratégiques* » était en forte relation avec un concept émergent, qui était celui de la « *réflexivité organisationnelle*⁶ ».

Lorsque nous nous sommes confrontés au début de notre recherche aux données du terrain, celles-ci indiquaient que les compétences stratégiques formaient des « *relais de traduction, de légitimation et d'influence* » au sein de l'organisation qui permettaient à certaines de ses activités de s'adapter aux nouveaux enjeux stratégiques. Ce constat avait contribué à la formulation *définitive* notre problématique, à savoir :

Comment les membres de l'organisation mobilisent-ils leurs compétences stratégiques pour construire socialement la stratégie et assurer la régulation réflexive de l'organisation ?

L'éviction de la notion de « *configurations interactionnelles* » qui figurait préalablement dans la problématique se justifie par le fait que nous ne sommes pas uniquement consacrés à la description (ethnographique) des interactions entre des individus impliqués dans l'élaboration de la stratégie. Car notre recherche nous a conduit aussi à accorder de l'importance aux sentiments, aux représentations et aux significations *ex post* qui émanaient des acteurs et qui caractérisaient en même temps les pratiques stratégiques et les configurations interactionnelles dans lesquelles ils étaient impliqués.

Ainsi, notre démarche d'investigation s'est construite progressivement, de manière itérative, avec de nombreux allers-retours entre le terrain et la théorie, sachant que chaque cause narrative et unité d'observation nous ont amené à de nouvelles réflexions et considérations théoriques, tout en amendant ou en gardant les précédentes. Dans cette optique, les cadres théoriques ont été choisis pour leur capacité à expliquer ce qui se

⁶ La réflexivité se définit comme étant la manière dont un individu prend conscience de ses actes et de sa pratique discursive pour réorienter son comportement vers l'atteinte du but qu'il s'est fixé pour accomplir son activité. Appliquer à l'organisation, la réflexivité organisationnelle désigne la capacité de cette dernière à réguler ses activités pour s'adapter aux configurations contextuelles qui caractérisent son activité et atteindre ses objectifs stratégiques.

passait sur le terrain tout en permettant la production de connaissances scientifiques.

En outre, le caractère exploratoire de notre recherche se traduit par l'absence d'hypothèses de départ à tester et le choix d'une approche épistémologique interprétative puisant son sens dans les données. Cette démarche nous a incité à réfléchir d'une manière abductive aux questions de recherche et à formuler notre construit théorique en partant du terrain et du contexte organisationnel.

En somme, l'objectif de notre recherche s'est orienté vers la compréhension du phénomène de la construction sociale de la stratégie. Puis, il s'est précisé à mesure que cette compréhension du phénomène étudié s'était développée, par l'empathie et une adaptation constante au terrain. Ce n'est finalement que lorsque nous avons pu atteindre un certain niveau herméneutique vis-à-vis du phénomène étudié, que nous avons su véritablement définir notre problématique de recherche. Ainsi, notre démarche d'élaboration de la connaissance n'était pas portée sur la vérification d'un objet « *extérieur* » à lui-même, mais consistait plutôt à développer une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentaient les sujets étudiés.

Présentons maintenant l'architecture globale de notre thèse. Dans la première partie, nous allons explorer la revue de la littérature en la divisant en trois chapitres. Nous rappelons que l'ancrage théorique sur lequel nous nous sommes appuyés dans cette thèse n'a pas été choisi dès le début de notre recherche, mais s'est révélé pertinent au gré de nos multiples interactions avec les acteurs du terrain et notre matériau empirique. Notre revue de la littérature s'est étalée sur la conception de la stratégie comme un « *construit social* ». Le **chapitre 1** exposera l'émergence du courant de la stratégie comme pratique, en détaillant sa genèse, sa position et en quoi il se différencie par rapport aux courants dominants en stratégie. Le **chapitre 2** développera les principaux concepts sur lesquels se fonde l'approche de la stratégie comme pratique. Ensuite, le **chapitre 3** sera consacré à l'approche structurationniste en stratégie, en mettant en évidence ses racines théoriques et ses apports dans le renouvellement des connaissances dans le champ de la stratégie.

La deuxième partie de la thèse se décompose en trois chapitres qui couvrent les aspects méthodologiques de notre recherche. Ainsi, dans le **chapitre 4**, nous présenterons notre positionnement épistémologique, ainsi que la description du processus d'élaboration de la connaissance et les justifications du choix de la méthodologie qualitative. Dans le **chapitre 5**, nous exposerons les dispositifs méthodologiques de recueil et d'analyse des données, sur

lesquels nous nous sommes appuyés dans cette thèse ; c'est-à-dire, une recherche basée sur une étude de cas unique (l'entreprise « AMCA ») (Yin, 1994), dans laquelle nous avons mené une étude ethnographique (qui s'est étalée sur une année). Nous exposerons dans le même chapitre, la manière dont on a articulé notre démarche méthodologique avec les principes de la méthode de théorisation enracinée (« *Grounded Theory* »). Le **chapitre 6** de cette partie sera réservé à la présentation de notre étude de cas en décrivant les faits marquants qui caractérisent la formation de la stratégie au sein de l'organisation étudiée.

Enfin, la troisième partie de la thèse, constituée de trois chapitres, sera dédiée à la présentation et à la discussion des résultats de notre recherche. Dans le **chapitre 7**, nous aborderons la dynamique des compétences stratégiques et ses implications sur la réflexivité organisationnelle. Le **chapitre 8** présentera l'influence des pratiques stratégiques sur les capacités des acteurs à agir en faveur de l'orientation stratégique de l'organisation et à engager les régulations réflexives nécessaires à sa mise en acte. Nous consacrerons le **chapitre 9** à la discussion des résultats de notre recherche en évoquant les principales contributions qui en découlent.

**PREMIERE PARTIE : LA REPRESENTATION DE
LA STRATEGIE
COMME UN « *CONSTRUIT SOCIAL* »**

CHAPITRE 1. L'EMERGENCE DU COURANT DE LA STRATEGIE COMME PRATIQUE

INTRODUCTION

Nous consacrons ce chapitre à l'émergence du courant de la stratégie comme pratique en le comparant à deux écoles de pensée hégémoniques dans le champ de la stratégie, à savoir : L'école du « *contenu* » et celle du « *processus* ». Il s'agit dans ce chapitre d'expliquer en quoi le courant de la stratégie comme pratique se différencie par rapport à ces deux écoles de pensée en stratégie. Ce chapitre a aussi pour objectif de présenter les idées clés et les fondements théoriques de chacune de ces deux écoles de pensée pour pouvoir justifier l'émergence de l'approche de la stratégie comme pratique dans son bon droit.

Pour ce faire, nous allons scinder ce chapitre en trois sections : La première et la deuxième s'attarderont respectivement sur les principales contributions de l'école du contenu et celle du processus dans le domaine du management stratégique. Ensuite, dans la troisième nous montrerons pourquoi le courant de la stratégie comme pratique a émergé pour soulever certaines questions théoriques et méthodologiques, longtemps ignorées par les recherches conventionnelles en stratégie.

SECTION 1. L'école du contenu

L'école du contenu s'intéresse au fond de la stratégie et à ses qualités intrinsèques, en s'appuyant sur la connaissance de la configuration concurrentielle de l'industrie qui permettent aux organisations de choisir une position concurrentielle favorable et défendable sur le long terme. De plus, l'école du contenu conserve en ligne de mire la question des sources de la performance supérieure. Dans sa forme la plus simple, le point de départ pour l'analyse stratégique traditionnelle consiste à fournir des indications sur la nature de l'environnement extérieur de l'organisation, à examiner les résultats futurs souhaités et à évaluer l'efficacité des stratégies en cours afin d'obtenir ces résultats. Tout manque à gagner est scruté avec attention à travers l'analyse des écarts stratégiques, ce qui conduit l'élite managériale impliqué dans l'élaboration de la stratégie à considérer les caractéristiques internes de l'organisation pour les aider à comprendre comment combler les écarts de performance (Ansoff, 1987).

Par ailleurs, l'école du contenu a pour objectif d'analyser les opportunités au niveau du couple produits- marchés, pour que l'entreprise puisse adapter ses capacités internes en

fonction de son positionnement stratégique dans le secteur auquel elle appartient. Pour ce faire, Porter (1982) propose un modèle conceptuel qui permet de dresser une cartographie de la distribution du pouvoir entre des forces compétitives reliées à la rivalité entre les firmes. En outre, les apports de l'approche « *Porterienne* » du positionnement (Porter, 1980 ; 1982) ont particulièrement stimulé la pensée stratégique, en apportant un nouveau regard sur l'analyse de la concurrence, du secteur d'activité de l'organisation ainsi que sur le contenu de la stratégie (Soulie, 1992 ; Marchesnay, 2002). Porter (1980, 1985) fait valoir que deux facteurs déterminent le choix du contenu de la stratégie concurrentielle, à savoir : Le potentiel d'une industrie à générer du profit à long terme et les déterminants de la rentabilité relative au sein de l'industrie. Le postulat de départ de Porter stipule que l'objectif fondamental d'une organisation consiste en l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit.

A partir de ce postulat, l'auteur nous indique que la notion de concurrence doit être élargie. De ce fait, il sera considéré comme concurrent, toute forme d'entité qui peut réduire la capacité d'une organisation à générer du profit ou qui peut l'empêcher de constituer un avantage concurrentiel durable, en limitant son degré de liberté stratégique. Ainsi, Porter (1982) a identifié cinq types d'intervenants qui détiennent cette capacité d'inhibition de la performance, à savoir : Les entrants potentiels, les produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, ainsi que la concurrence existante entre les entreprises. Il est donc réducteur de caractériser la concurrence par le seul nombre de concurrents directs (ou d'offreurs) comme le fait la théorie économique classique. A ce titre, la détermination de la structure concurrentielle d'une industrie implique la mesure de l'intensité et la hiérarchisation de ces cinq forces de la concurrence, sachant que chacune peut capter une partie du profit généré par les organisations et déstabiliser ainsi l'équilibre du secteur à son avantage (Porter, 1982 ; Johnson et al, 2005).

Toutefois, même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle initial, une sixième force a été ajoutée ultérieurement, à savoir : le rôle de l'État⁷. Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, les pouvoirs publics sont capables de réduire ou d'accroître

⁷ Si cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant, il est advenu alors que le modèle de Porter avait déjà été largement popularisé au niveau international sous le nom d'analyse des 5 forces de la concurrence. De fait, même si le modèle peut inclure six forces, il est toujours appelé modèle des cinq forces.

l'avantage concurrentiel des organisations, en particulier la capacité des entreprises à générer du profit (Johnson et al, 2005).

En outre, Porter (1985) suggère que le développement de l'avantage concurrentiel pour une organisation, s'inscrit dans la capacité de cette dernière à contrecarrer les 5(+1) forces concurrentielles, tout en s'engageant en même temps dans un positionnement stratégique efficace (contenu de la stratégie) au sein de ses différents secteurs d'activité. En d'autres termes, le rôle stratégique de l'organisation est donc de consolider son positionnement afin de mettre l'accent sur les facteurs clés de succès qui permettent de contrecarrer les forces concurrentielles présentes dans son secteur (Porter, 1985 ; Mintzberg, 1990). A cet égard, Porter (1982) identifie des stratégies types (ou génériques pour reprendre les termes de Porter) et il avance que les positions stratégiques forment un ensemble borné et comprennent trois types de stratégies :

- **La stratégie de domination par les coûts** procure à l'entreprise un avantage concurrentiel en proposant une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur ;
- **La stratégie de différenciation** procure un avantage concurrentiel en proposant aux clients des biens et services qu'ils percevront comme uniques par rapport aux concurrents ;
- **La stratégie de concentration ou de focalisation** vise des segments de marché et peut reposer sur la domination par les coûts ou la différenciation.

Ainsi, Porter (1980) a mis en avant une caractérisation incisive de trois stratégies qui a survécu à un certain examen empirique (par exemple Dess et Davis, 1984 ; Hambrick, 1983 ; Miller et Friesen, 1982). En outre, Miller (1986) examine plusieurs travaux de recherche (Notamment ceux de Hofer et Schendel (1978), Miles et Snow (1978), Henderson (1979), Porter (1980), Hambrick (1983), Dess et Davis (1984)) et conclue que les dimensions du contenu stratégique étaient ceux de : La différenciation par l'innovation ; La différenciation marketing ; La largeur du périmètre de l'offre (niche vs diversification) ; La conservation de coûts réduits (contrôle de coûts et production des biens ou des services à moindre coût que les concurrents) et l'exploitation des actifs avec parcimonie (rotation d'actif). A cet égard, Miller (1986) insiste sur le fait que ces dimensions ne sont pas mutuellement exclusives. Néanmoins, elles peuvent servir à décomposer la complexité de la stratégie en éléments gérables.

Par ailleurs, Porter (1985) a complété ses apports sur le positionnement stratégique avec le concept de « *chaîne de valeur* ». Celle-ci correspond à l'ensemble des activités reconnaissables de l'entreprise qui peuvent être rattachées à la création de valeur. Grâce à la chaîne de valeur, on peut ainsi déterminer les sources de réduction des coûts, de différenciation ou de focalisation et tenter de les mobiliser pour améliorer le positionnement choisi (Hafsi et Martinet, 2007).

A l'instar de Ansoff, (1965) et Chandler (1972), l'école du contenu conserve l'idée que la stratégie précède la structure, en affirmant que la structure du secteur d'activité oriente la position stratégique, qui à son tour dicte la structure organisationnelle de l'entreprise (Chandler, 1972 ; Porter, 1985 ; Mintzberg, 1990). Pour l'école du contenu, la performance réside dans la mécanique de cette cohérence, c'est-à-dire entre la structure du secteur, la stratégie et la structure organisationnelle (Mintzberg, 1990). De ce fait, les partisans de l'école du contenu, favorisant une approche formelle et mécanique de la stratégie, reconnaissent que les gestionnaires doivent formuler des priorités stratégiques qui offriront un avantage concurrentiel. Cela signifie qu'il s'agit d'élaborer des stratégies qui permettent à l'organisation de « *s'adapter* » à son cadre contextuel, pour assurer sa pérennité et défendre son avantage concurrentiel (Saiais et Métais , 2001).

Dans l'école du contenu, centrée sur la question des sources de l'avantage concurrentiel, on assiste à un débat saisissant entre : Les tenants de l'approche portérienne du positionnement, considérée comme l'expression du paradigme de l'adaptation ou de l'adéquation stratégique ; Et ceux de l'approche par les ressources et les compétences, expression du paradigme de l'intention stratégique, où la stratégie vise à transformer d'une façon permanente les règles du jeu de l'environnement et créer de nouveaux espaces concurrentiels (Saiais et Métais , 2001). Le paradigme de l'intention se justifie par l'avènement, dans les années 1980, d'un environnement suffisamment turbulent pour rendre illusoire la possibilité de défendre une position dans la durée.

Ainsi, plusieurs recherches vont interroger le caractère attractif d'un secteur pour expliquer le différentiel de performance entre firmes. Parmi ces travaux, il est intéressant d'évoquer ceux de Snow et Hrebiniak (1980) qui se sont intéressés à la relation entre l'hétérogénéité des comportements des firmes et les écarts de performance significatifs au sein d'un même secteur d'activité. Il ressort de ces travaux que des critères tels que les taux de croissance ou les taux de rentabilité passés ne constituent pas une garantie de performance, de même qu'un secteur non attractif n'est pas synonyme de faible performance pour les entreprises.

Rumelt (1984, 1991) nous indique à travers une analyse quantitative de différentes stratégies de diversification que seulement 16 à 19% de la variation totale du profit entre firmes peut être déterminée par des variables liées au secteur d'activité.

D'un autre côté, Wernerfelt (1984) s'est intéressé à ce qui fait qu'une entreprise reste plus performante qu'une autre durant une longue période. Ainsi, il ne trouve pas de réponses satisfaisantes ni dans le secteur d'activité, ni dans les portefeuilles de produits et services qu'elles commercialisent, ni dans le positionnement sur un marché. En évoquant d'une manière explicite la notion de « *ressource* » développée par Penrose (1959), Wernerfelt (1984, 1989) affirme que l'avantage concurrentiel des firmes ne se fonde plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante, mais dans la valorisation supérieure de leurs « *ressources* ». En outre, les ressources détenues et exploitées par les entreprises ont en effet une mobilité imparfaite, entretenant ainsi des situations de déséquilibre qui se manifestent à travers la production d'une offre valorisée par les clients. Cette situation de déséquilibre dans la répartition des ressources entre firmes renvoie précisément à une situation d'avantage concurrentiel. En d'autres termes, l'approche fondée sur les ressources en stratégie insiste sur le fait que l'avantage concurrentiel provient de ressources permettant la production de biens uniques. Pour ce faire, les ressources de l'organisation (actifs matériels et immatériels) doivent être valorisables, rares, inimitables et non- substituables (Barney, 1991).

L'approche fondée sur les ressources se présente comme une base fondamentale pour comprendre les stratégies d'intention, même si historiquement elle ne s'inscrit pas dans une logique d'intention (Saiais et Mettais, 2001). Cette approche, telle qu'elle est reprise par le champ académique en stratégie dans les années quatre-vingts, ne constituait pas une réelle transition d'une logique de l'adéquation vers une logique de l'intention stratégique. En effet, si elle permettait à cet époque une analyse fine des ressources de l'entreprise, la démarche de formulation de la stratégie demeurait dans une logique d'adéquation (Grant, 1991). Autrement dit, l'approche fondée sur les ressources n'avait pas encore évoqué explicitement la transformation de l'environnement comme objectif fondamental. Il s'agissait plutôt de s'assurer, avant toute manœuvre stratégique, que l'entreprise dispose effectivement des actifs nécessaires et considérés comme stratégique pour constituer sa force concurrentielle (Saiais et Métails , 2001).

Par ailleurs, tout en se nourrissant de l'approche fondée sur les ressources, nous notons que le paradigme de l'intention stratégique est apparu concrètement vers la fin des années 80

avec les travaux de Hamel et Prahalad (1989). Ces derniers avaient pour objectif de comprendre comment des entreprises sont parvenues à modifier complètement leur environnement concurrentiel. Ainsi, Hamel et Prahalad proposèrent d'une manière explicite la notion d'intention stratégique dès l'année 1989. Ils affirment que les missions ne suffisent pas à résumer « *l'intention stratégique* ». Il est question plutôt de rédiger une déclaration brève, mais claire, qui se focalise plus sur la définition exacte de l'orientation stratégique (ils utilisent le mot destin stratégique) que sur ses modalités de déploiement. Il s'agit idéalement de se positionner davantage par rapport à un futur souhaité que par rapport à une extrapolation du présent (Hamel, 1991).

Nous ajoutons que l'intention stratégique vise à apporter une visibilité pour les parties prenantes internes et externes de l'organisation, notamment quant à leur manière d'orienter leurs activités au quotidien, afin d'atteindre un futur souhaité (Hamel et Prahalad, 1995). L'intention stratégique consiste aussi à aider les individus à comprendre en quoi leur travail est lié à la stratégie. Dans cette perspective, l'idée d'intention stratégique postule donc que le jeu concurrentiel n'est pas une donnée absolue et immuable, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence notable. En outre, l'intention stratégique annonce le déclin de la pensée déterministe en stratégie, dans la mesure où l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir. Dans cette démarche, l'analyse des besoins exprimés par les clients peut être trompeuse, puisque ceux-ci sont incapables de définir ce qu'ils achèteront dans quelques années (Bojin et Schoettl, 2005).

Dans le but de donner plus de consistance à la notion de « *ressource* », impulsée par l'approche fondée sur les ressources en stratégie, Hamel et Prahalad (1995) développèrent une nouvelle approche stratégique qui mettait l'accent sur la nécessité d'acquérir des compétences fondamentales (« *core competencies* ») pour que les organisations obtiennent un avantage concurrentiel dans le cadre de leurs activités. Selon Prahalad et Hamel (1990), les compétences fondamentales sont le produit de l'apprentissage collectif (que l'on pourrait caractériser de réflexif) pour les membres d'une organisation, en vue de former une combinaison de savoir et de ressources rares permettant à l'organisation de faire une différence remarquable dans ses domaines d'activité⁸. Cependant, il n'est pas toujours

⁸ Les auteurs préconisent de créer des domaines d'activité stratégique en s'engageant non seulement dans une analyse de l'organisation, en termes de couple produit/marché, mais aussi en termes de couple métier/mission. Ce qui suppose d'introduire la notion de compétences fondamentales dans l'analyse stratégique, en mettant en évidence les connaissances et les pratiques, essentielles à la réalisation de ses activités, que maîtrise l'organisation.

aisé d'identifier une compétence fondamentale, Hamel et Prahalad (1995) nous indiquent que, pour mériter le qualificatif de « *fondamental* », une compétence doit satisfaire trois critères :

- **La différenciation par rapport aux concurrents** : Les compétences fondamentales ne méritent ce qualificatif de « *différenciation* » que si les organisations manifestent un niveau de compétence nettement supérieure à celui des concurrents ;
- **La valeur créée** : Une compétence est fondamentale qu'à partir du moment où elle réunit un certain nombre de savoirs permettant aux organisations de procurer une valeur distinctive au regard des clients.
- **L'élasticité** : Les compétences fondamentales font preuve d'une certaine élasticité, c'est-à-dire, qu'elles s'appliquent à d'autres produits que ceux actuellement procurés.

A la fin des années 90, les idées véhiculées par le courant de l'intention stratégique vont évoluer pour se centrer quasi exclusivement sur la problématique de la transformation. L'autre volet de l'intention qui s'est étalé sur les notions de ressources et de compétences, a été écarté au second plan, au profit de réflexions plus approfondies sur les mécanismes de transformation et de rupture technologique. La préoccupation essentielle devient celui du renouvellement constant des conditions de la concurrence à travers une reconfiguration de la posture stratégique de la firme (d'Aveni, 1999). Cette évolution de la pensée est rendue inéluctable par l'évolution croissante des formes de concurrence et par le caractère « *hypercompétitif* » de nombreuses industries (d'Aveni, 1995).

Contrairement à l'approche de l'intention stratégique fondée sur les ressources, qui suppose la poursuite linéaire d'un objectif à long terme, l'intention stratégique à caractère dynamique s'appuie sur l'idée qu'une organisation doit être capable de poursuivre des objectifs changeants afin de se repositionner très vite dans le temps (Labowitz et Rosansky, 1997). Dans cette perspective, Teece et al (1997) utilisent le terme « *capacités dynamiques* » pour décrire non seulement comment les organisations développent et combinent leurs compétences distinctives, mais aussi comment elles les renouvellent pour répondre aux changements induits par les environnements hypercompétitifs. Cette démarche peut se réaliser de manière graduelle grâce à trois processus : L'accumulation d'expériences, l'articulation des connaissances existantes, ainsi que la production de connaissances nouvelles (généralement explicites) et leur diffusion (Teece et al., 1997 ;

Prieto et Easterby-Smith, 2006). La notion de capacité dynamique véhicule l'idée centrale qui consiste à construire de nouveaux espaces concurrentiels, en modifiant radicalement et régulièrement les axes de création de valeur de l'organisation.

Ainsi, toute la difficulté est de rendre le changement habituel afin de faire face aux exigences d'une concurrence de plus en plus mouvante. Plus précisément, il s'agit d'aligner en permanence l'organisation et la stratégie (Taylor, 1997). Toutefois, la transformation permanente engendre certains problèmes liés à la remise en cause quasi permanente des équilibres qu'elles supposent. Cette attitude de contestation des habitudes est coûteuse sur le plan organisationnel et elle peut générer une impossibilité de profiter des rentes associées à une position dominante (Saiais et Métais, 2001). C'est pourquoi il devient intéressant de dépasser le débat entre stratégie d'adéquation et stratégie d'intention. Comme l'argumentent Saiais et Métais (2001), la question n'est pas de raisonner en termes de logique exclusive, mais de moduler la posture stratégique sur la base d'une compréhension fine du monde concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue. Ainsi, les préoccupations des stratèges ne consistent plus à s'adapter à l'environnement ou à le transformer, mais plus précisément d'avoir une fine compréhension du monde concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue. En fait, une entreprise doit pouvoir moduler sa posture stratégique, selon les enjeux de sa situation ou en fonction du degré d'incertitude et de turbulence de l'environnement (Courtney et al., 1997, d'Aveni 1999).

D'Aveni (1999) nous indique que les variables liées aux caractéristiques de l'environnement permettent de choisir le comportement stratégique qui s'impose et notamment la nécessité ou non de modifier le jeu concurrentiel⁹.

SECTION 2. L'école du processus

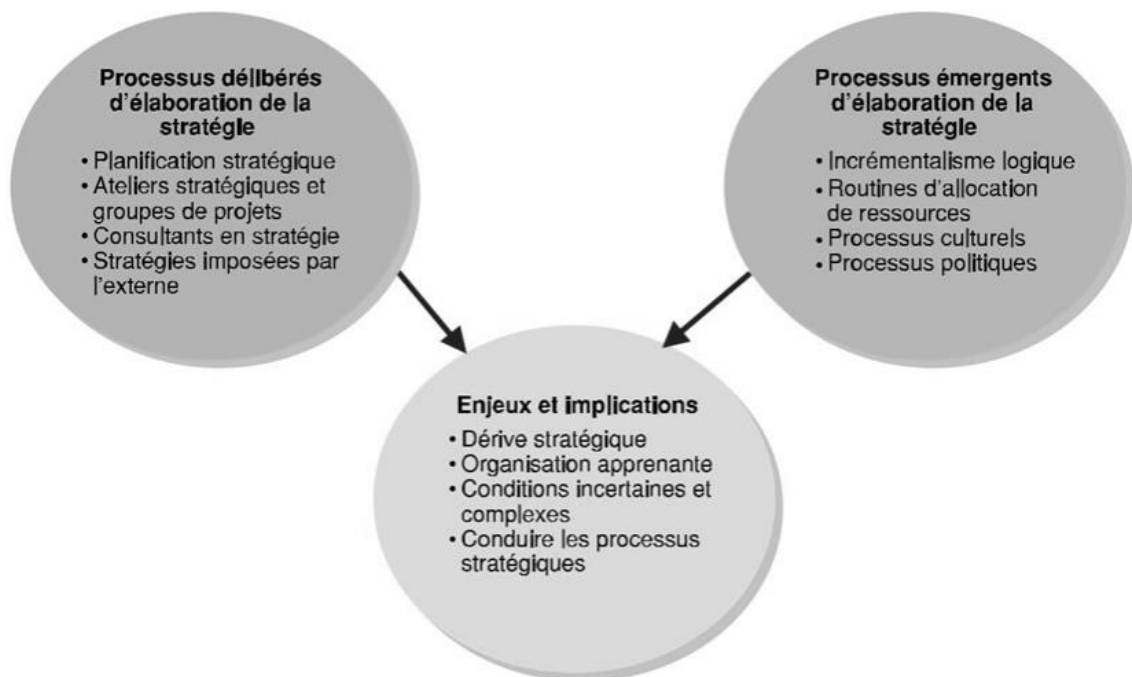
L'école du processus s'intéresse à la manière dont les stratégies se développent et sont effectivement mises en œuvre dans les organisations (Bourgeois, 1980 ; Noël, 1992). Les processus stratégiques décrivent aussi la manière dont les stratégies se forment et se transforment (changement stratégique) dans divers contextes organisationnels (Johnson et al., 2005). En outre, un débat central dans l'école du processus est celui opposant une

⁹ Bien avant D'Aveni (1999), Ansoff (1979) avait d'ailleurs intégré dans son essai de construction d'une théorie stratégique de la firme différents niveaux de turbulence environnementale auxquels devaient correspondre des aptitudes managériales et des degrés d'agressivité stratégique spécifiques pour garantir une bonne performance.

compréhension de la stratégie comme un processus délibéré, d'une part, et comme un processus émergent, d'autre part (Cf. Figure-1).

Les tenants de l'école de la stratégie dite « *délibérée* » se positionnent d'une manière générale dans une perspective normative et définissent la stratégie comme un « *plan, une sorte de schéma d'actions conçu intentionnellement (...) à l'avance des situations auxquelles il s'applique* » (Mintzberg, 1988, p.14). Cette conception est habituellement qualifiée de linéaire parce qu'elle définit la stratégie comme une trajectoire pour atteindre une certaine cible déterminée, que l'on s'efforcera ensuite de suivre soigneusement en veillant à réduire au fur et à mesure les écarts qui peuvent apparaître entre situation réalisée et situation voulue (Avenier, 1999). Les pratiques de certains grands groupes industriels se fondent encore sur cette conception de la stratégie, où elle est considérée comme une construction figée dans le temps et dans l'espace (Mintzberg et al., 1999 ; Saiais et Métais, 2001 ; Johnson et al, 2005).

Figure 1. Les processus d'élaboration de la stratégie



Source : Johnson et al., (2005). *Stratégie*, 7^e édition. Pearson Education.

Dans ce cas, la stratégie est généralement décrite comme le résultat d'une action intentionnelle, concertée et planifiée par des managers ou une élite managériale. La stratégie délibérée est l'expression de cette orientation intentionnellement formulée par les managers. Son déploiement peut être spécifié en termes d'allocation de ressources, de systèmes de

contrôle (ou planification stratégique) et d'évolution de la structure organisationnelle, etc. D'après cette représentation, la stratégie est un processus rationnel et volontaire d'élaboration et de déploiement (Mintzberg et al., 1999 ; Johnson et al, 2005). En outre, selon le point de vue orthodoxe de la littérature en management stratégique, les stratégies sont le plus souvent délibérées. Comme le montre le tableau-1, les différents processus délibérés peuvent se présenter de différentes façons, à savoir : La planification stratégique, les ateliers stratégiques, les groupes de projets, les consultants en stratégie et les stratégies imposées par l'externe. Toutefois, il apparaît que souvent les stratégies ne résultent pas d'une planification intentionnelle (Mintzberg et Waters, 1985 ; Mintzberg, 1990).

Ainsi, beaucoup d'organisations tentent de formuler leurs orientations stratégiques de manière aussi systématique, mais les actions à caractères stratégiques ne sont pas déployées en pratique comme prévues. En effet, cette dérive peut résulter de multiples facteurs, à savoir : Le plan se révèle irréalisable, l'environnement a évolué entre temps (déstabilisation de l'équilibre ponctué¹⁰) et les managers décident de ne pas appliquer le plan, des responsables ou des parties prenantes influentes n'adhèrent pas au plan. Ce faisant, il est utile de mentionner qu'au moins trois conditions doivent être remplies pour que la stratégie soit réalisée exactement comme prévu (Johnson et al, 2005).

Premièrement, il est nécessaire que les intentions stratégiques soient précises et articulées en des termes intelligibles dans l'organisation, de sorte qu'il ne peut y avoir aucun doute sur le contenu et sur les plans de mise en œuvre de la stratégie. Deuxièmement, les intentions doivent être partagées par tous les acteurs et à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Troisièmement, ces intentions collectives doivent être réalisées exactement comme prévu et aucune force extérieure ne doit altérer l'exécution de la stratégie (marché, technologique, politique, etc.), comme le mentionne Mintzberg et Waters (1985) : « *The environment must have been either perfectly predictable, totally benign, or else under the full control of the organization* » (Ibid., p. 258).

¹⁰ L'équilibre ponctué est la tendance des stratégies à se développer de manière globalement incrémentale, avec de loin en loin des épisodes de transformations brutales

Tableau 1. Les définitions des processus stratégiques délibérés

Les systèmes de planification stratégique	Les systèmes de planification stratégique visent à élaborer et à coordonner la stratégie d'une organisation grâce à des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles. Les systèmes de planification stratégique visent à coordonner les choix stratégiques des différentes sous parties de l'organisation afin qu'ils restent cohérents avec l'orientation générale.
Les ateliers stratégiques et les groupes de projet	Les ateliers stratégiques prennent généralement la forme de sessions de travail intensives (de quelques jours) durant lesquelles des groupes de managers ¹¹ débattent sur la stratégie de l'organisation. Ces ateliers peuvent très bien utiliser les techniques d'analyse et de planification stratégique, mais ils peuvent également s'appuyer sur l'expérience des participants de manière à construire des recommandations stratégiques pour les dirigeants. On peut constituer également des groupes de projets chargés de résoudre certains problèmes spécifiques, dont les membres sont sélectionnés en fonction de leur expertise. L'objectif est alors de déléguer la responsabilité tout en cumulant les connaissances.
Le rôle des consultants en stratégie	Il est possible que les managers ressentent le besoin d'un point de vue extérieur, peut-être plus objectif, sur la stratégie de leur organisation. Le recours à des consultants peut également permettre de trancher certains conflits internes. Les consultants jouent par ailleurs un rôle symbolique, car leur implication – et leur coût – permet de signaler à tous les membres de l'organisation l'importance de leurs recommandations.
Les stratégies imposées par l'externe	Il existe des situations dans lesquelles la stratégie est imposée par des organismes ou des parties prenantes extérieures à l'organisation. Le gouvernement peut ainsi dicter une certaine trajectoire stratégique ou une orientation particulière dans le secteur public ou dans les industries soumises à son contrôle, ou encore choisir de déréglementer un monopole ou de privatiser une organisation publique. Ces choix peuvent être contraires à ceux des managers. Les entreprises privées ¹² peuvent également se voir imposer certains choix stratégiques ou du moins être particulièrement contraintes dans leur évolution.

Source: Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). Stratégique, 7^e édition. Pearson Education.

¹¹ Un atelier stratégique peut rassembler les dirigeants de l'organisation eux-mêmes. On peut également réunir les directeurs fonctionnels ou les responsables des différentes réunions. Il est également possible de convier des individus issus de plusieurs niveaux hiérarchiques et de plusieurs parties distinctes de l'organisation.

¹² Les multinationales qui cherchent à se développer dans certaines régions du monde peuvent ainsi être obligées de créer des coentreprises ou de délocaliser une partie de leur production pour répondre aux exigences des gouvernements locaux. De même, une division opérationnelle au sein d'une entreprise divisionnalisée peut considérer que ses choix stratégiques sont imposés par le siège, tout comme la stratégie d'une filiale est très souvent un choix obligé, arrêté par sa maison mère.

A ce titre, nous précisons que la stratégie délibérée peut ne pas être mise en œuvre correctement en suivant rigoureusement les plans stratégiques. Si la stratégie est définie comme l'orientation à long terme d'une organisation qui se construit au cours du temps, elle peut apparaître également sous une forme émergente (Mintzberg et Waters, 1985). De ce point de vue, les tenants de l'école de la stratégie dite « *émergente* » se positionnent souvent selon un point de vue descriptif, ils définissent la stratégie comme une forme saillante qui émerge des actions menées dans l'entreprise, que l'on identifie après coup. Comme l'indique Mintzberg (1990), « *stratégie émergente signifie littéralement « ordre non-intentionnel »* » (Ibid., p.152). La stratégie émergente résulte des processus, des routines et des activités quotidiennes de l'organisation ou des managers. Même s'ils n'affichent pas formellement de liens avec les processus d'élaboration de la stratégie délibérée, ces comportements apparemment anodins peuvent jouer un rôle considérable dans la reformulation de la stratégie d'une manière non-intentionnelle (Mintzberg et Waters, 1985 ; Mintzberg et al, 1999 ; Johnson et al, 2005). Dans cette perspective, les processus stratégiques n'ont pas pour fonction de formuler la stratégie, mais plutôt de vérifier les progrès ou le déploiement d'une stratégie qui émerge de l'expérience et des comportements soutenus par les individus. En outre, Johnson et al (2005) soulignent que : « *les plans ne font rien d'autre que glaner les convictions et les intuitions rassemblées au cours du temps dans l'organisation. Même si cela peut se révéler utile, de nombreux dirigeants se plaignent du fait que le système de planification de leur organisation ait dégénéré en une simple rationalisation a posteriori des positions acquises* » (Ibid., p.669).

Par ailleurs, comme le montre le tableau-2, nous pouvons identifier, dans la littérature théorique en stratégie, les processus stratégiques émergents suivants : l'incrémentalisme logique, les routines d'allocation de ressources, les processus culturels, les décisions passées et les jeux politiques.

Cependant, nous tenons à souligner que les divers processus délibérés et émergents d'élaboration de la stratégie ne sont ni indépendants, ni mutuellement exclusifs. Il est généralement possible de les identifier dans une même organisation (Mintzberg et al, 1999 ; Johnson et al, 2005). Tout d'abord, il convient d'admettre qu'il n'y a pas une bonne manière d'élaborer la stratégie valable dans n'importe quel contexte et pour n'importe quelle organisation. Ainsi, les processus d'élaboration de la stratégie peuvent différer selon le moment et le contexte au sein d'une même organisation (Pettigrew et al., 2002).

Tableau 2. Les définitions des processus stratégiques émergents

L'incrémentalisme logique	L'incrémentalisme logique est l'élaboration d'une stratégie au travers de l'expérimentation et de l'apprentissage issu d'engagements ponctuels plutôt que d'une formulation globale de la stratégie (Johnson et al, 2005). L'expérimentation continue et le déploiement progressif de la stratégie améliorent la qualité des informations disponibles pour les décisions courantes et permettent de mieux ordonner les étapes de mise en œuvre des décisions majeures. Comme le changement reste graduel, il est plus facile de le faire accepter par tous.
Les routines d'allocation de ressources	Selon le modèle Bower-Burgelman, la stratégie est façonnée de ces routines d'allocation de ressources. Un processus de concurrence va donc s'enclencher, fondé sur des étalonnages financiers, sur la pertinence des argumentations, sur la cohérence entre les propositions et les orientations stratégiques générales de l'organisation et sur l'adéquation des prévisions financières avec les propres objectifs de performance des décideurs. De ce fait, les routines d'allocation de ressources peuvent être comparées à un marché interne sur lequel les idées sont mises en concurrence. Celles qui emportent cette confrontation font émerger la stratégie.
Les processus culturels¹³	On peut ainsi proposer une interprétation culturelle de l'émergence de la stratégie, selon laquelle la stratégie découle des hypothèses implicites et des comportements partagés par les membres de l'organisation. Face à un environnement changeant, les managers ont tendance à minimiser l'ambiguïté et l'incertitude pour interpréter la situation du point de vue de ce qui leur est familier : le paradigme et leurs comportements routiniers. Ce processus d' <i>encodage culturel</i> n'est pas nécessairement conscient, mais il est parfaitement naturel : tout individu tend à interpréter les problèmes nouveaux à la lumière de l'expérience passée. Le point essentiel est que tous ces éléments implicites forgent la manière dont les individus se représentent l'organisation et son environnement. Ils tendent également à délimiter ce qui est considéré comme un comportement approprié.
Les processus politiques	Les managers insistent fréquemment sur le fait que la stratégie de leur organisation résulte en fait des marchandages et des jeux politiques qui opposent les hauts responsables. Ces responsables essaient constamment de défendre leurs intérêts et leurs points de vue, de manière à contrôler les ressources nécessaires aux projets qu'ils pilotent. L'interprétation politique postule donc que la stratégie résulte de processus de marchandage et de négociation entre des groupes d'intérêt internes et externes à l'organisation (négociations, d'alliances et de trahisons) (Buchanan et Boddy, 1991). L'activité politique fait obstacle à l'analyse méthodique et à l'objectivité. Elle est donc généralement considérée comme une influence négative mais inévitable.

Source : Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). Stratégique, 7^e édition. Pearson Education.

¹³ La culture organisationnelle correspond aux représentations mentales collectives qui prévalent au sein de l'organisation, telles que les hypothèses implicites et les croyances partagées que nous avons désignées sous le terme de paradigme. Elle inclut également les routines, les processus et les structures qui forment le cercle extérieur dans le tissu culturel.

En étant confronté à une évolution imprévue de son environnement, une organisation qui entreprend un changement rapide risque fort d'adopter un mode d'élaboration de la stratégie qui diffère de celui qui prévalait lors d'une phase plus stable, dépourvue de fluctuation. De ce fait, il est très peu probable qu'un seul des processus décrits préalablement puisse expliquer à lui seul l'élaboration de la stratégie dans une organisation (Grant et al., 2002). Par exemple, dans le cadre d'une stratégie imposée, un système de planification peut très bien s'accompagner d'une activité politique intense et exacerbée. Lorsque la stratégie émerge à partir de décisions antérieures, celles-ci peuvent être générées par un ensemble d'ateliers stratégiques ou par des idées émanant de consultants externes pour qu'elles puissent être incorporées dans le système de planification de l'organisation (Johnson et al., 2005). D'ailleurs, certaines recherches, telles que celles de Hart et Banbury (1994), montrent que les organisations qui mobilisent de multiples processus d'élaboration de la stratégie obtiennent une meilleure performance que celles qui n'en emploient qu'un seul processus. Ainsi, il est probable que l'organisation utilise divers processus pour des besoins différents, en fonction du rôle qu'ils doivent jouer et des circonstances dans lesquelles ils sont mobilisés.

De ce fait, un système de planification stratégique peut se révéler pertinent pour coordonner les stratégies de différents domaines d'activité stratégique. L'implication des managers dans les ateliers stratégiques et les équipes projets permettent de développer leur intelligence stratégique et leurs compétences individuelles et collectives. Parfois, il est nécessaire de contester les hypothèses implicites et de formuler des options stratégiques, qui seraient écartées en temps normal, afin de lutter contre la dérive stratégique (Quinn et al., 1995). Cette démarche pourrait éventuellement reposer sur la mise en place d'ateliers stratégiques, sur la nomination de nouveaux managers (ou dirigeants) bénéficiant d'une expérience différente et sur les compétences des consultants externes. Dans tous les cas, il serait judicieux de déterminer quel est le processus le mieux adapté à chaque contexte organisationnel. Le recours à de multiples processus stratégiques, qu'ils soient délibérés ou émergents, est nécessaire pour développer une organisation apprenante capable de prospérer et d'évoluer dans un environnement complexe et dynamique (Mintzberg et Waters, 1985 ; Mintzberg, 2003).

De ce point de vue, les managers doivent se demander s'ils sont bien en train de privilégier le processus le plus pertinent. Johnson et al (2005) mentionnent à cet égard que « *Lors d'une phase de changement rapide, il serait ainsi dangereux de focaliser l'attention sur la*

conception d'un système de planification sophistiqué. De même, si des ateliers stratégiques participatifs ou des projets de développement sont privilégiés au moment où une orientation claire et incontestable est nécessaire, ils peuvent avoir un effet particulièrement négatif » (Ibid., p. 695).

Nous ajoutons également qu'il peut exister des processus distincts à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Ce qui importe, c'est que les managers et les dirigeants, chacun à leur niveau, prennent conscience de ces différences. Pour cela, il est indispensable d'établir un dialogue au long de la ligne hiérarchique, de manière à partager les contributions de chacun. Les différents niveaux hiérarchiques doivent donc reconnaître et valoriser les rôles de chacun (Westley, 1990 ; Van de Ven, 1992 ; Hamel, 1996 ; Mintzberg et Lampel, 1999). Si les dirigeants considèrent les managers intermédiaires comme de simples exécutants, ils risquent de sous-utiliser leur potentiel. Cependant, la contribution des managers intermédiaires à l'élaboration de la stratégie est de plus en plus admise (Westley, 1990 ; Wooldridge et al., 2008).

Par ailleurs, après avoir mis en évidence les caractéristiques des stratégies délibérées et des stratégies émergentes, nous tenons à préciser la différence fondamentale entre ces deux types de stratégies. Ainsi, la stratégie délibérée se concentre sur la direction et le contrôle des actions à réaliser, alors que la stratégie émergente s'attache fondamentalement à la notion d'« *apprentissage stratégique* » en s'intéressant à la manière dont les gestionnaires apprennent de l'expérience de leurs organisations (Mintzberg et Waters, 1985). L'apprentissage stratégique représente souvent le mode par lequel les stratégies délibérées changent. D'ailleurs, Mintzberg et Waters (1985) nous indiquent: « *Not a few deliberate strategies are simply emergent ones that have been uncovered and subsequently formalized* » (Ibid., p. 271).

En outre, Mintzberg et Waters (1985) ont introduit l'idée selon laquelle la dialectique entre stratégie délibérée et stratégie émergente, rend compte de l'écart entre l'intention des leaders de l'organisation et la stratégie telle qu'elle se réalise effectivement. Dans cette optique, Martinet (1990) souligne que : « *Le couple stratégie délibérée (voulue)/stratégie émergente (inférée de l'action) est au cœur des propos de Mintzberg. (...). Il s'agit toujours de conjuguer la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui font découvrir des chemins nouveaux* » (Ibid., p. 233). De plus, Mintzberg (1990) ajoute : « *Un apprentissage véritable se produit sûrement à l'interface de la pensée et de l'action, lorsque*

les acteurs réfléchissent à ce qu'ils ont fait. En d'autres termes, l'apprentissage stratégique doit combiner intention et réalisation » (Ibid., p. 152).

Enfin, les travaux de Quinn, Mintzberg ou Pettigrew sur les analyses processuelles de la stratégie soulignent toute l'importance du contexte¹⁴, ainsi que du rôle des valeurs, de la culture organisationnelle et des jeux de pouvoir dans le déploiement stratégique. Ces travaux cherchent à montrer comment les décisions stratégiques émergent de la compréhension locale des initiatives, des opérations et des routines qui résistent au calcul rationnel et qui subvertissent le contrôle. L'approche processuelle de la stratégie met en évidence un certain nombre de dimensions qui pilotent le processus de décision stratégique, que ce soient la structuration du pouvoir, le savoir-faire des employés ou les valeurs propres à chaque organisation. Cette approche dénonce ainsi l'incapacité des modèles rationnels à expliquer la réorientation stratégique (ou le changement stratégique) des organisations ; Elle nous invite notamment à porter une attention particulière au caractère politique¹⁵, culturel et social de la stratégie (Huault et Perret, 2009). De plus, la cohérence et la crédibilité des modèles logiques et linéaires sont clairement contestées par l'école du processus, en dénonçant le manque de prise en compte de l'encastrement social dans la formulation et la déclinaison de la stratégie.

SECTION 3. L'émergence du courant de la « stratégie comme pratique » (« Strategy as practice ») : La représentation de la stratégie comme un « construit social »

En opposition aux courants hégémoniques en stratégie, la fin des années 1990 et le début des années 2000 sont marqués par l'émergence de l'approche théorique de la « *strategy as practice* ». Cette approche complète et étend certaines des critiques précédemment énoncées à l'égard de la posture positiviste, fonctionnaliste et rationaliste de la stratégie (Golsorkhi, 2006). Avant qu'elle ne se propage d'une manière significative, cette nouvelle approche s'est formée principalement en Europe sous l'égide d'un certain nombre de chercheurs (Jarzabkowski, 2003, 2004 ; Samra-Fredericks, 2003 ; Whittington, 1996, 2002, 2003, 2004) qui ont apporté un regard critique sur les travaux de recherche

¹⁴ Cette approche affirme que la stratégie est influencée par les variables contextuelles dans laquelle elle évolue, par son histoire qui comprend ses réussites et échecs, ses orientations stratégiques, le leadership de ses directeurs, par les contingences externes qui sont de nature économique, politique, technologique et concurrentielle.

¹⁵ La dimension politique de la stratégie considère cette dernière comme étant un résultat négocié de valeurs concurrentes et d'intérêts divergents, et non pas comme le simple fruit de l'intentionnalité de l'acteur stratège.

orthodoxes, principalement issus d'Amérique du Nord, qui caractérisent le domaine du management stratégique.

Whittington (1996) suggère, dans cette perspective, que les écoles du contenu et du processus n'épuisent pas toutes les problématiques qui intéressent les chercheurs et les praticiens en stratégie¹⁶. Les approches développées dans les sections précédentes (1 et 2) explorent d'une certaine façon la « *boîte noire* » du management stratégique, mais sans entrer systématiquement dans une analyse très fine des activités des membres de l'organisation, d'une manière générale, ou des managers, en particulier. Ainsi, le courant de la stratégie comme pratique apparaît « *comme un courant dynamique et fécond qui apporte un regard complémentaire aux théories de la stratégie comme contenu ou comme processus, en permettant de ramener l'analyse stratégique à un niveau proche de ce qui se passe dans les organisations* » (Chanal, 2008, p. 8). En outre, les partisans du courant de la stratégie comme pratique, perçoivent la stratégie comme une activité sociale et proposent de porter l'attention sur la manière dont les individus « *construisent* » la stratégie (Johnson et al., 2003 ; Whittington ,2003 ; Jarzabkowski, 2005 ; Golsorkhi et al.,2010). Contrairement aux précédentes conceptions de la stratégie, l'approche de la stratégie comme pratique se focalise sur la manière dont les membres de l'organisation agissent et interagissent dans l'ensemble du processus de création et d'implémentation de la stratégie. De plus, nous notons que le champ de la stratégie comme pratique s'est développé autour d'une idée fondamentale, qui est la suivante : **La stratégie ne doit pas être pensée comme une propriété des organisations (les organisations ont une stratégie), mais comme une activité façonnée par des individus (les individus font la stratégie)** (Golsorkhi et al.,2010).

Ce faisant, l'introduction une nouvelle perspective dans n'importe quel domaine scientifique, suppose de justifier au préalable des limites et/ou des insuffisance des approches déjà existantes. Ainsi, dès le départ en 1996, Whittington perçoit la nécessité de cartographier le champ de la stratégie en expliquant l'émergence du courant de la stratégie comme pratique dans une perspective historique (notamment en l'opposant aux approches précédentes qui prévalent en management stratégique)¹⁷.

¹⁶ Les bases de la stratégie comme pratique ont été établies par Whittington (1996) dans un article pionnier paru dans la revue Long Range Planning.

¹⁷ Whittington (1996) est le premier auteur qui a positionné la stratégie en pratique par rapport aux principaux travaux qui se sont intéressés à la politique générale, la planification stratégique et les processus stratégiques.

Cette cartographie, représentée ici dans la figure-2, structure le domaine de la stratégie par rapport à deux dimensions :

- **Axe vertical** : D'un côté l'orientation de la stratégie ou le centre d'intérêt des chercheurs (« où » et « comment » l'orienter), car certains chercheurs se concentrent sur la « destination » de la stratégie, c'est-à-dire où la stratégie dit-elle conduire ? Tandis que d'autres se focalisent sur le « chemin » parcouru pour se rendre à cette destination, en d'autres termes, comment la stratégie se réalise-t-elle effectivement ?
- **Axe horizontal** : De l'autre côté, l'objet étudié ou plus précisément l'unité d'analyse privilégiée par le chercheur, à savoir « l'organisation » vue comme un ensemble homogène et monolithique ou « l'individu » stratège.

Figure 2. Les quatre perspectives de la stratégie

		Niveau d'analyse	
		Organisations	Managers
Intérêt	Où ?	POLITIQUE GENERALE	PLANIFICATION
	Comment ?	PROCESSUS	PRATIQUE

Source : Traduit de Whittington, R. (1996). *Strategy as practice. Long range planning*, 29(5), 731-735.

Le croisement de ces deux dimensions établit trois perspectives de la stratégie et révèle un espace peu exploré qui indique l'existence d'une quatrième perspective, celle de « la pratique » de la stratégie. Autrement dit, à partir de cette démarche, Whittington (1996) fait émerger une zone insuffisamment explorée par les travaux de recherche antérieurs. Cette zone constituera le domaine revendiqué par l'approche de la stratégie comme pratique. Il distingue ainsi les quatre approches suivantes (Cf. figure-2 ci-dessus) :

- **L'approche de la planification** : Développée dans les années 60, cette approche met l'accent sur les outils et les techniques qui aident les managers (ou les consultants) dans la prise de décisions stratégiques, tels que les matrices d'analyse de portefeuilles d'activités

(BCG ou McKinsey), l'analyse de la structure industrielle (05 [+1] forces de porter) ou les techniques d'identification et d'intensification des compétences fondamentales (arbre des compétences clés (Hamel et Prahalad, 1995) ou la méthode VRIO (Barney, 1996)).

- **L'approche des politiques générales** : À partir des années 70, les chercheurs se sont concentrés davantage sur l'impact des différentes stratégies (telles que la diversification, l'innovation, les acquisitions ou l'internationalisation) sur la performance organisationnelle. Les choix stratégiques efficaces et leurs agencements (ou cohérence) étaient au centre des préoccupations des chercheurs dans le cadre de cette approche.

- **l'approche des processus stratégiques** : Depuis les années 80, les chercheurs examinent comment les organisations reconnaissent d'abord le besoin ou la nécessité d'un « *changement stratégique* » et comment elles arrivent à l'atteindre par la suite, c'est-à-dire comment ce changement se produit effectivement (Whittington, 1996). (Whittington fait référence dans cette perspective aux travaux d'Andrew Pettigrew (1987 ; 1985) et Gerry Johnson (1989) qui analysent respectivement les entreprises ICI et Foster Brothers).

- **l'approche de la pratique** : Ce courant émergeant s'appuie sur certaines contribution théoriques et empiriques de l'approche processuelle (Pettigrew, 1997), mais il a la particularité de se focaliser sur le niveau managérial ou individuel et plus concrètement sur comment les stratèges ou les membres de l'organisation font leur travail au quotidien ; Autrement dit, comment ces derniers « *stratégisent* » (« strategize ») leurs activités quotidiennes, de sorte qu'ils construisent des actions collectives et structurées qui fondent la stratégie actuelle ou en devenir. Ainsi, « *depuis le début des années 2000, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la perspective de la pratique en stratégie, c'est-à-dire à la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leurs activités quotidiennes* » (Rouleau et al., 2007, p.16-17). Nous soulignons, en ce sens, que l'approche de la stratégie comme pratique peut être perçue comme un souci « *d'humaniser la recherche sur le management et les organisations* » (Chanal, 2008, p.2) en s'intéressant aux activités les plus fines des individus qui ont un impact sur la stratégie de l'organisation (Jarzabkowski et al., 2007).

Alors que les deux premières approches se focalisent principalement sur le contenu de la stratégie (Ansoff, 1965 ; Porter, 1980), la stratégie comme pratique insiste sur la nécessité d'intégrer le contexte et l'action humaine au cœur de l'analyse stratégique afin de comprendre d'une part comment les choix stratégiques sont construits et implémentés concrètement par les acteurs de l'organisation (Jarzabkowski et Whittington, 2008) et

d'autre part, la façon dont les outils de la stratégie (artefacts) sont utilisés quotidiennement pour formuler et mettre en œuvre la stratégie.

Le courant de la stratégie comme pratique partage certes une proximité avec l'approche processuelle de la stratégie, mais pour éviter toute confusion entre les deux approches, Whittington (2002) distingue deux principaux facteurs discriminants pour les différencier :

- Un processus est éphémère, puisqu'il est caractérisé par un début et une fin, alors que la notion de pratique est liée à la continuité des actions qui se déroulent au quotidien (« *au cours de l'action* » ou « *en devenir* ») dans une organisation ;
- Les processus ont tendance à s'appliquer aux organisations, alors que la pratique est liée aux individus. L'approche de la pratique vise à étudier ce que les praticiens font concrètement. De ce fait, cette approche se concentre sur les individus impliqués dans le « *faire stratégique* » Whittington (1996).

En considérant que la stratégie résulte du travail des individus (ou des stratèges en particulier), nous pouvons considérer que les variables organisationnelles et environnementales ne déterminent pas à elles seules le comportement et la trajectoire des organisations, mais qu'elles sont des ressources (pratiques) ou des contraintes que les acteurs intègrent dans l'élaboration de la stratégie (Whittington, 2002 ; Golsorkhi et al., 2010).

La perspective de la pratique aborde aussi la stratégie sous un angle « micro ». Il ne s'agit pas de s'intéresser exclusivement au contenu et aux processus (de changements) stratégiques, mais plutôt de mettre l'accent sur les activités quotidiennes des individus dans l'élaboration de la stratégie (Johnson et al., 2003). A cet égard, cette perspective nous invite à examiner les discours, les activités, les routines et les conversations quotidiennes des managers et des managés qui participent à la formation de la stratégie de leur entreprise (Balogun, 2003 ; Jarzabkowski, 2004 ; de La Ville et Mounoud, 2005), afin de mieux comprendre comment les membres d'une organisation se comportent et construisent socialement la stratégie. (Whittington, 2003 ; Jarzabkowski, 2004). De plus, la mise en valeur des individus et le fait d'insister sur leurs interactions, leurs interdépendances, leurs pratiques (socio-matériels et discursives) et les systèmes d'action qui en découlent, permettent de mieux incarner la stratégie et de l'envisager comme un « *construit social* » (Shrivastava, 1986).

Pour Hendry (2000), c'est dans le travail quotidien des stratèges et des membres de l'organisation qui les entourent que la stratégie prend forme, qu'elle soit explicitée dans des plans ou qu'elle soit représentée sous l'apparence d'objectifs partagés. Selon cet auteur, la stratégie prend vie à travers les pratiques des individus qui, intentionnellement ou non, participent à la construction sociale de la stratégie et contribuent au positionnement de leurs organisations.

En déplaçant l'analyse de la pratique quotidienne au micro-niveau, tout en la reliant avec les contextes institutionnels dans lesquels elle s'inscrit, la perspective de la pratique souligne que la stratégie est aussi l'affaire du management intermédiaire, du management de première ligne et des membres du personnel opérationnel (Golsorkhi, 2006) ; Autrement dit, le « *faire stratégique* » implique des acteurs à tous les niveaux hiérarchiques, en dépassant l'analyse des intérêts particuliers des élites managériales, pour se recentrer sur l'activité concrète située¹⁸. Cette conception nous éloigne encore du modèle stratégique classique qui écarte l'idée selon laquelle les acteurs locaux puissent élaborer des stratégies autres que celles délibérément impulsées par le top management.

Dans une perspective de la pratique, la stratégie n'est plus l'apanage du top management qui se préoccupe essentiellement des décisions de grande envergure et à long terme, impliquant la pérennité et la compétitivité de l'organisation. Elle devient l'affaire de tous et s'inscrit dans la pratique quotidienne des membres de l'organisation (Huault et Perret, 2009). En fait, le courant de la stratégie comme pratique fait valoir que la création de valeur et l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout dans l'intelligence locale (Johnson, Melin et Whittington, 2003).

Selon Vaara et Whittington (2012), la perspective de la stratégie comme pratique a enrichi la recherche traditionnelle en stratégie en apportant quatre traits distinctifs. **Premièrement**, la recherche portant sur la stratégie comme pratique se fonde principalement sur des théories sociologiques de la pratique plutôt que sur des théories économiques¹⁹. En effet, cet intérêt pour la pratique naît d'une réaction critique à la tendance de la recherche en stratégie à adopter une démarche purement micro-économique. Cette approche traditionnelle limite la stratégie au niveau macro des firmes et des marchés,

¹⁸ Pour Johnson et al. (2003, p 13), le « *programme de recherche [de la stratégie comme pratique] correspond au monde vécu des acteurs de l'organisation* » visant à « *construire des théories avec une plus grande influence dans le monde réel* ».

¹⁹ Les citations les plus fréquentes dans le Strategic Management Journal ont été consacrées aux économistes tels que Penrose, Porter ou Williamson (Ramos-Rodríguez et Ruiz-Navarro, 2004).

reléguant ainsi l'humain et l'action collective au second plan (Jarzabkowski et al., 2007). Par opposition, l'approche pratique souhaite réaffirmer la place de l'Homme dans le champ du management stratégique. Toutefois, la recherche sur la stratégie comme pratique conserve certainement des liens avec quelques traditions théoriques qui sont bien établis dans le management stratégique, comme l'approche Weickenne du sensemaking (Balogun et Johnson, 2005 ; Rouleau, 2005) ou la perspective des capacités dynamiques (Regnér, 2003 ; Salvato, 2003).

Cependant, nous soulignons que la perspective de la stratégie comme pratique introduit également des théoriciens en sciences sociales dans le champ du management stratégique tels que : Abbott, Bourdieu, de Certeau, Foucault, Garfinkel, Giddens, Goffman, Habermas, Latour et bien d'autres. Cette perspective annonce un engagement beaucoup plus large du management stratégique à s'orienter vers les sciences sociales dans leur ensemble, en transgressant les sources d'inspiration de la recherche traditionnelle en stratégie qui se fondent principalement sur l'économie.

Deuxièmement, le courant de la stratégie comme pratique élargit la portée des explications habituelles qui règnent dans la recherche traditionnelle en stratégie (elle élargit la portée de ce que la recherche en stratégie explique habituellement). Considérant que la « *performance* » a été le mot le plus important dans la littérature en management stratégique durant la période allant de 1980 jusqu'à 2005 (Furrer, Thomas, et Goussevskaia, 2008), aucune des études menées dans la perspective de la pratique en stratégie expliquent la performance économique en soi ou d'une manière directe, c'est-à-dire telle qu'elle est perçue habituellement dans les études conventionnelles en stratégie.

La recherche sur la stratégie comme pratique se préoccupe d'un éventail large de résultats, tels que les conséquences politiques de certains épisodes stratégiques (« *strategizing episodes* »), les effets des outils de la stratégie sur l'efficacité pratique de l'activité stratégique ou l'implication et l'engagement de certains types de praticiens (Management intermédiaire ou le personnel opérationnel) dans l'élaboration de la stratégie (ou les activités de stratégisation, « *strategizing* »). Comme nous allons l'explorer davantage dans le cadre de notre recherche doctorale, la performance ne se présente pas uniquement dans sa forme économique au niveau de la littérature de la stratégie comme pratique, mais bien au-delà de la conception traditionnelle de la notion de performance. Comme Whittington et Vaara (2012) le soulignent : « *where performance does come up in the strategy as practice literature, it often means more than just economic performance* ».

Parfois, la performance se réfère à la façon dont les managers « *exécutent ou mettent en scène* » leurs rôles, au sens de Goffman (1959) ; dans d'autres cas, elle se réfère à la notion de « *performativité* », c'est-à-dire, comment la stratégie en tant que pratique sociale produit en quelque sorte ce qu'elle est censée simplement décrire ou expliquer (MacKenzie, 2006). Ainsi, la perspective de la pratique en stratégie enrichie la recherche conventionnelle en management stratégique en couvrant une large gamme de résultats à analyser, notamment en élargissant la compréhension du « *sens* » que prend la performance au sein des organisations (Whittington et Vaara, 2012).

Troisièmement, cette mission explicative plus large vis-à-vis de la notion de performance a contribué à élargir le champ des cas à étudier en stratégie, et ce, en s'intéressant à différents types d'organisations. Bien que la recherche en management stratégique se concentre généralement sur la façon dont le top management (notamment les dirigeants) façonne la performance économique des entreprises à but lucratif (Nag, Hambrick, et Chen, 2007 ; Ronda-Pupo et Guerras-Martin 2011), de nombreuses études menées dans le champ de la stratégie comme pratique ont examiné les organisations à but non lucratif, telles que les orchestres, les universités, les administrations municipales et les hôpitaux publics. En ce sens, cette approche de la stratégie a considérablement étendu la portée sectorielle de la recherche en management stratégique, en dépassant le souci de la recherche de rentabilité qui caractérise les organisations à but lucratif. De plus, en s'intéressant aux organisations à but non lucratif, cette approche a dû faire face à des contextes institutionnels particulièrement différents, contrairement aux environnements économiques étroitement définis.

Quatrièmement, la perspective de la stratégie comme pratique se distingue par ses configurations et ses choix méthodologiques. La discipline du management stratégique a toujours fait appel à des études statistiques et quantitatives, tout en s'intéressant à des échantillons de taille importante (Ketchen, Boyd et Bergh, 2008 ; Phelan, Ferreira, et Salvador, 2002). Dans la période 1980-2006, seulement 7,9% des articles empiriques dans le *Strategic Management Journal* avait adopté une démarche qualitative sur le plan méthodologique (Molina-Azorin, 2009).

Quant aux recherches menées dans la perspective pratique de la stratégie, certaines études ont utilisé des statistiques provenant d'enquêtes ou de sources d'archives (Gomez et Bouty, 2011 ; Hodgkinson, Whittington, Johnson, et Schwarz, 2006), mais elle montre toutefois une forte orientation vers diverses méthodes qualitatives, généralement mobilisée dans des cas

uniques. Ces études ont souvent été fondées sur des interviews, généralement, conduites avec des sujets appartenant à différents niveaux organisationnels (ou hiérarchiques) (Mantere, 2005 ; Regnér, 2003). Cependant, les chercheurs du courant de la stratégie comme pratique ont également fait des efforts remarquables pour se retrouver encore plus proche de leurs sujets. De telles méthodes ont inclus l'observation participante (Samra-Fredericks, 2010), la recherche-action (Heracleous et Jacobs, 2008), la photographie ou l'iconographie (Molloy et Whittington, 2005), l'éthographie (Rouleau, 2002), les récits de vie ou le storytelling (Balogun et Johnson, 2005) et le « *shadowing* » (Jarzabkowski et Seidl, 2008).

Différents types d'approches discursives ont également gagné du terrain au cours des dernières années, notamment à travers l'analyse détaillée et minutieuse des conversations et des textes portant sur la stratégie (Clarke, Kwon, et Wodak, 2011 ; Vaara, Kleymann, et Seristo, 2004). Les analyses discursives ont souvent été réalisées d'une manière séquentielle sur des micro « *épisodes* » de l'élaboration de la stratégie, par exemple, une seule réunion ou même quelques phrases de conversation (Hendry et Seidl, 2003 ; Samra-Fredericks, 2003).

Dans le but d'étudier l'influence du discours dans l'émergence et la transformation des stratégies, certains chercheurs font appel à l'analyse discursive ou à l'analyse critique du discours en s'inscrivant dans une optique processuelle et longitudinale à travers le suivi des séquences d'épisodes stratégiques au fil du temps (Aggerholm et al., 2012, Denis et al., 2011 ; Spee et Jarzabkowski, 2011).

De ce qui précède, nous notons que la perspective de la pratique en stratégie véhicule avec elle un double sens, en se référant à la fois à une tentative d'être proche du monde des praticiens et à la mobilisation des théories sociologiques de la pratique. L'idée maîtresse de ces études a été que l'activité stratégique (*strategizing*) ou le travail stratégique (élaboration des stratégies, prise de décision....etc) repose sur des pratiques organisationnelles, sociales et cognitives qui affectent de manière significative à la fois le processus et le résultat des stratégies.

CONCLUSION

La perspective de la stratégie retenue dans notre travail de recherche est dynamique et peut dépasser la vision dichotomique, entre contenu et processus, qui structure fortement le domaine de la stratégie. L'émergence de cette nouvelle approche de la stratégie a pour objectif de conceptualiser la manière dont la stratégie se forme, se déforme ou se reforme en

mobilisant divers cadres théoriques et de nouvelles unités d'analyse telles que les routines organisationnelles, les interactions, la matérialité ou encore les discours.

Le courant de la stratégie comme pratique peut être considérée comme une alternative aux courants dominants en stratégie. Il apporte une analyse profonde de ce qui se passe réellement dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que dans d'autres activités qui traitent de la réflexion et de l'action stratégique. En outre, les principes théoriques de la stratégie comme pratique repose sur le fait de reconnaître le caractère social de la formation des stratégies et d'ancrer la recherche dans les pratiques quotidiennes, c'est-à-dire, dans les actions (le faire stratégique) et les discours des membres de l'organisation. En effet, les pratiques sociales ne résident pas uniquement dans l'action, car elles englobent aussi les différents discours qui les forment.

Enfin, dans ce chapitre, nous avons survolé les éléments qui différencient l'approche de la stratégie comme pratique des autres courants dominants en management stratégique. Dans le chapitre suivant, nous explorerons en profondeur les fondements théoriques du courant de la stratégie comme pratique, pour mieux comprendre et articuler les principaux concepts sur lesquels il repose.

CHAPITRE 2. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA « STRATEGIE COMME PRATIQUE »

INTRODUCTION

Nous présenterons dans ce chapitre les principales composantes du cadre conceptuel qui s'inscrit dans le courant de la « *stratégie comme pratique* ». Nous évoquerons à cet égard les concepts fondamentaux qui se trouvent au centre de l'analyse du processus stratégique au sein des organisations. Nous consacrerons également ce chapitre à la manière dont cette approche apporte une nouvelle conception de la démarche d'élaboration de la stratégie et des résultats qui en découlent.

Ainsi, la première section du chapitre sera dédiée à la définition de chaque élément qui compose le modèle conceptuel de l'approche de la stratégie comme pratique, à savoir : La « *praxis* », les « *pratiques* » et les « *praticiens* ». La deuxième section s'attardera sur la façon dont ces composantes du faire stratégique s'articulent entre elles pour pouvoir comprendre et expliquer la formation de la stratégie dans toute sa complexité. Il s'agit ici de fournir un pattern qui relie les différentes unités théoriques du cadre conceptuel en mettant l'accent sur leur inter-relation. Nous aborderons dans la troisième section les implications du cadre conceptuel de la stratégie comme pratique sur la manière d'aborder les questions relevant de la (re)production de l'action stratégique au sein des organisations. Ce faisant, nous mettrons en évidence trois implications fondamentales : la nature réursive et adaptative de la stratégie en tant que praxis, la création des pratiques dans la praxis et le rôle des praticiens en qualité de médiateurs entre les pratiques et la praxis.

Enfin, dans la quatrième section de ce chapitre nous montrerons comment le champ de la stratégie comme pratique redéfinit les liens entre la stratégie et la notion de « *performance* », en mettant en scène les différents types de résultats qui peuvent se manifester dans le cadre de l'analyse stratégique.

SECTION 1. Les composantes du cadre théorique de la stratégie comme pratique

Nous avons indiqué dans le chapitre 1 de notre thèse que le développement de la stratégie comme pratique, en un champ de recherche spécifique, s'explique par l'insatisfaction d'un ensemble de chercheurs envers la portée explicative des recherches traditionnelles en stratégie (Jarzabkowski, 2005 ; Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007 ; Whittington, 2006).

Alors que les racines théoriques et les sources d'inspiration de la recherche sur la stratégie comme pratique se trouvent fondamentalement dans les théories de la pratique en sciences sociales, nous notons que ses origines de fond peuvent être attribuées à des études qui ont étroitement observé et qui sont venues restituer la manière dont la stratégie est produite et reproduite concrètement dans divers contextes organisationnels²⁰, c'est-à-dire dans son contexte social concret, fait de routines, de codes et de discours spécifiques (Whittington, 2006).

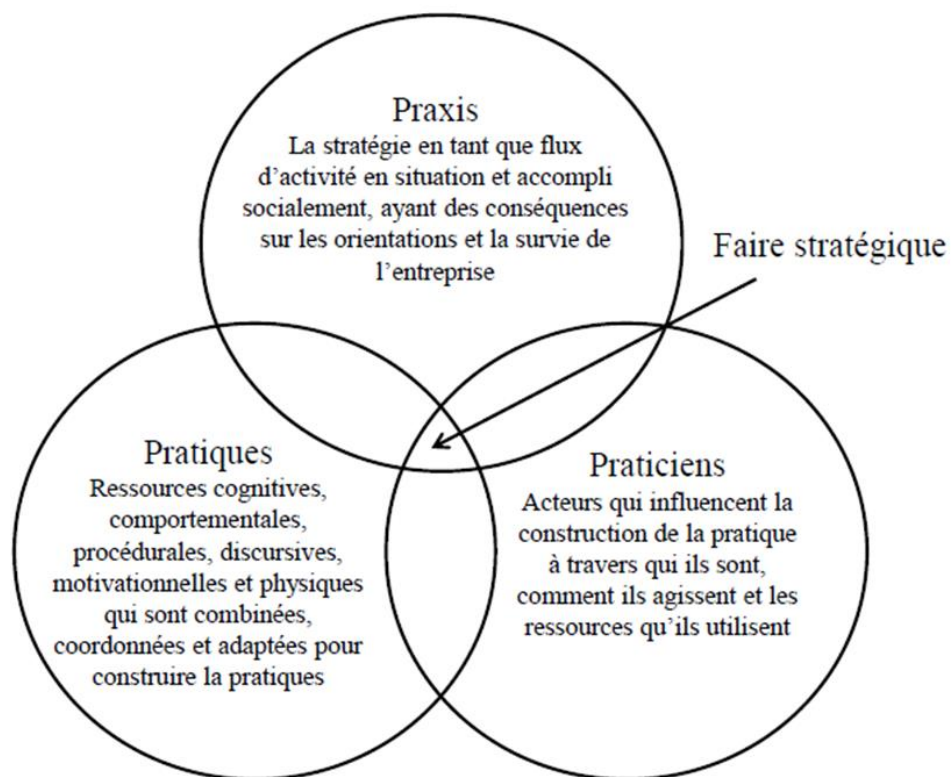
La recherche sur la stratégie comme pratique a commencé à se doter d'une identité propre au début des années 2000, en se fondant sur des publications influentes, à la fois théoriques (Hendry, 2000 ; Knights et Morgan, 1991 ; Whittington, 1996) et empiriques (Jarzabkowski et Wilson, 2002 ; Oakes, Townley, et Cooper, 1998)²¹. Alors que les recherches dans le champ de la stratégie comme pratique visent des objets et des thèmes de recherche variés, elles s'accordent sur le fait qu'il est nécessaire, d'une part, de reconnaître le caractère social de la formation des stratégies et, d'autre part, d'ancrer la recherche dans les pratiques quotidiennes, donc, dans les actions et les discours des membres de l'organisation. Ces différentes recherches partagent également une « *tendance à privilégier l'action humaine pour comprendre le fonctionnement des groupes et les liens qu'ils entretiennent avec des structures plus larges que sont l'organisation et la société* » (Rouleau, Allard-Poési et Warnier, 2007, p.15-16). Dans cette perspective, la stratégie comme « *pratique* » renvoie à ce que font les individus au quotidien (niveau micro), en s'intéressant à leurs activités les plus fines qui ont un impact sur la stratégie de l'organisation et aux pratiques socialement définies (niveau macro) sur lesquelles ils s'appuient au cours de leurs actions (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007). Il s'agit pour ce champ de recherche de mettre en évidence les liens explicites qui se nouent entre les actions situées des individus et les contextes institutionnels dans lesquels ils agissent et auxquels ils contribuent (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007).

²⁰ En plus d'étudier les organisations à but lucratif, telles que les sociétés de capital-risque (King 2008), les organisations de services financiers (Ambrosini et al. 2007), les compagnies aériennes (Vaara et al., 2004), les entreprises de vêtements (Rouleau, 2005) ou des groupes de multi-entreprises (Paroutis et Pettigrew 2007; Jarzabkowski et Balogun 2009), les chercheurs ont examiné l'élaboration de stratégies dans les orchestres (Maitlis et Lawrence 2003), les organisations artistiques (Daigle et Rouleau 2010), les hôpitaux (Denis et al 2011; Von Arx 2008), villes (Kornberger et Clegg 2011; Pälli et al 2009) et les universités (Jarzabkowski 2003, 2004, 2005; Jarzabkowski et Seidl 2008).

²¹ Nous avons vu ainsi un volume croissant d'études empiriques qui ont apparu soit sous forme d'articles dans des numéros spéciaux de revue (Jarzabkowski et al, 2007 ; Johnson et al., 2003 ; Rouleau, Allard-Poesi, et Warnier, 2007 ; Whittington et Caillaud, 2008) ou sous forme de livres (ou manuels) (Golsorkhi et al, 2010 ; Heracleous et Jacobs, 2011 ; Jarzabkowski, 2005).

Les recherches portant sur la stratégie comme pratique nous révèlent que l'on peut aborder la construction de la stratégie ou la stratégie « *en devenir* » à travers différents points d'entrée, qui renvoient notamment à des thèmes aussi variés qu'importants, à savoir le travail des stratégies dans différents contextes, les pratiques stratégiques formelles (par exemple les ateliers stratégiques, les comités de direction, diverses routines formelles et administratives), le sensemaking dans l'élaboration des stratégies, l'importance des outils socio-matériels dans l'action stratégique, les pratiques discursives de la stratégie, les rôles et les identités des managers dans l'élaboration des stratégies ou l'exercice du pouvoir qui caractérise l'action stratégique. Pour traiter ces thèmes, les auteurs ont introduit une pluralité de concepts et de perspectives innovantes (à la fois théoriques et méthodologiques) pour appréhender le « *sens pratique* » de la stratégie. Bien que ces mêmes auteurs s'accordent sur les présupposées téléologiques qui sous-tendent l'approche de la pratique en stratégie, ils utilisent parfois les mêmes mots sans s'accorder systématiquement sur leurs définitions ou sur le sens qu'ils véhiculent (Whittington, 2006). Ainsi, après que de nombreux termes avaient émergé, un effort d'intégration et de consolidation était nécessaire.

Figure 3. Le cadre conceptuel pour l'analyse de la stratégie comme pratique



Source : Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). *Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human relations*, 60(1), 5-27.

A ce titre, en s'appuyant sur la description du tournant pratique en sciences sociales proposée par Reckwitz (2002), Whittington (2006) a balisé le champ de la stratégie comme pratique pour permettre le développement cohérent des recherches futures qui s'y attachent. De ce fait, trois concepts majeurs ressortent de cet effort de cohérence (Cf. figure-3) : La « *pratique* ou la *praxis* »²² (les flux d'activités à travers lesquels la stratégie est accomplie), les « *pratiques* » (les outils, routines et procédures servant d'appui à la mise en œuvre de la stratégie) et les « *praticiens* » (les acteurs de la stratégie).

La praxis renvoie ici à l'ensemble de l'action humaine et plus précisément à l'activité réelle et concrète des praticiens au quotidien (Rouleau, 2005). Les pratiques regroupent toutes les ressources cognitives, comportementales, procédurales, discursives et physiques qui sont combinées, coordonnées et adaptées pour construire la praxis. Elles se réfèrent également aux différents outils, normes et procédures qui animent l'activité et le travail stratégique des praticiens. Enfin, les praticiens sont les acteurs qui influencent la construction de la praxis (ou ceux qui cherche à l'influencer) à travers ce qu'ils sont, les manières dont ils agissent (ce qu'ils font concrètement) et dont ils utilisent les règles et les ressources constitutives des pratiques. En somme, ils représentent les acteurs impliqués dans l'élaboration de la stratégie, qui à la fois réalisent la praxis et contribuent aux pratiques (Whittington, 2006).

Il est important de préciser que le cadre conceptuel de la stratégie comme pratique ne requiert pas nécessairement de nouvelles théories, mais s'appuie sur une configuration de théories déjà existantes qui permettent d'une part, d'explorer la stratégie en mobilisant les trois niveaux d'analyse sus-cités (praxis, pratiques, praticiens) et d'autre part, d'apporter des explications sur la façon dont la stratégie est en train d'être accomplie (strategizing) en utilisant ces différents niveaux d'analyse.

En outre, le « *faire stratégique* » ou le « *strategizing* » renvoie aux actions, interactions et négociations de multiples acteurs et aux pratiques socialement situées sur lesquelles ils s'appuient dans la praxis, impliquant ainsi des conséquences sur les résultats et/ou la survie de l'entreprise (Jarzabkowski, 2005 ; Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007). De ce point de vue, toute activité peut être considérée comme stratégique, du moment où elle aura des conséquences sur l'orientation stratégique de l'entreprise.

²² Dans une volonté d'éviter toute confusion possible avec la notion de pratiques (au pluriels), nous adopterons dorénavant le terme praxis (Jarzabkowski et al., 2007) et non pas celui de « pratique » (Seidl et al., 2006) pour faire référence à « la stratégie en tant que flux d'activités en situation » (Ibid, p. 5).

Ainsi, le cadre conceptuel de la stratégie comme pratique s'est fondé sur une redéfinition du concept de stratégie. A cet égard, Seidl, Balogun et Jarzabkowski nous indique que : « *La stratégie est généralement définie comme une activité sociale qui se construit à travers les actions, les interactions et les négociations entre de nombreux acteurs, et les pratiques en situation auxquelles ils font appel* » (2007, p. 2). Ils la définissent aussi : « *comme un flux d'activités en situation et accompli socialement ayant des résultats influents sur l'orientation et ou la survie de l'entreprise* » (2007, p. 2).

Même si la figure-3 le représente bien, il est utile de préciser que les concepts de praxis, de pratiques et de praticiens sont interconnectés. Jarzabkowski et al (2007) indiquent que le « *strategizing* » ou le « *faire stratégique* » se situe au carrefour de ce triptyque et que toute recherche dans ce domaine devra faire en sorte d'intégrer ces trois aspects ²³. Autrement dit, le développement des connaissances en stratégie passe désormais par l'étude du faire stratégique, en mettant en avant non seulement ses trois composantes clés, mais aussi en illustrant les diverses intersections existantes entre elles. Il est donc impossible de focaliser son attention sur un concept, ou l'une des dimensions du faire stratégique, sans toutefois s'intéresser à certains aspects qui caractérisent les deux autres (Jarzabkowski, Seidl et Balogun, 2007).

Alors que l'objectif commun à toutes recherches est d'expliquer l'intersection entre la praxis, les pratiques et les praticiens, ainsi que ses conséquences au niveau de l'accomplissement de la stratégie, Whittington (2006) souligne que sur le plan empirique les recherches peuvent ne pas les prendre en compte simultanément, mais il est nécessaire qu'elles les reconnaissent, les envisagent et cherchent à expliquer leurs interconnexions et interactions. Cette démarche est indispensable pour étudier ce que font réellement les stratèges et pour faire progresser la connaissance sur ce que c'est que faire de la stratégie (« *strategizing* »).

Ainsi, bien que notre question de recherche nous conduise à nous intéresser plus particulièrement aux praticiens, nous ne saurions nous désintéresser totalement des deux autres aspects du faire stratégique. En effet, la compréhension de l'agence stratégique et de ses conséquences sur les compétences stratégiques des membres de l'organisation requiert

²³ Selon Jarzabkowski et al. (2007) : « *strategizing occurs at the nexus between praxis, practices and practitioners (...). This (...) provides a conceptual framework that underpins and may be used to link some of the key questions within a strategy-as-practice research agenda* » (Ibid, p. 8-9).

une analyse du travail stratégique **des praticiens** et de la manière dont ils utilisent **les pratiques** qui sont à leur disposition pour réaliser concrètement la stratégie ou **la praxis**.

Afin de mieux saisir en quoi consiste chaque concept qui forme le faire stratégique, nous aborderons dans ce qui suit le sens que prennent la praxis, les pratiques et les praticiens dans le cadre conceptuel de la stratégie comme pratique.

1.1. Les pratiques

Le concept de **pratiques** fait référence à des règles de conduite (des manières de faire), des normes, des procédures, des schèmes, des modèles d'actions routinisées et des ressources cognitives, discursives, motivationnelles et techniques utilisés et partagés par les individus pour construire socialement la stratégie (par exemple la recherche des idées, l'identification des opportunités, les routines, l'écriture des documents formels, la préparation des présentations, etc.) (Whittington, 2006). Les pratiques stratégiques sont non seulement associées à des schémas (patterns) d'activité stabilisateurs, puisqu'elles représentent des modes d'action socialement définis et largement acceptés, mais sont aussi rattachées à des micro-mécanismes de changement stratégique, selon la manière dont elles sont utilisées (Tsoukas et Chia, 2002, Whittington 2006). En outre, Jarzabkowski et Whittington définissent les pratiques comme « *l'ensemble des routines, discours, concepts et technologies à travers desquels le travail stratégique est rendu possible. Les pratiques se manifestent autant dans les revues stratégiques, que dans les outils académiques ou de conseil (analyse portérienne, tests d'hypothèses, etc.) ou que dans les technologies et artefacts plus matériels (diapositives PowerPoint, tableaux de conférence, etc.)* »²⁴ (2008, p. 101). Les pratiques peuvent être aussi définies comme « *des types de comportements composés de plusieurs éléments interconnectés : des formes d'activités physiques, des formes d'activités mentales, des « choses » et leur utilisation, un bagage cognitif sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et de connaissances motivantes* » (Reckwitz, 2002, cité par Seidl et al., 2006, p. 3). Seidl et al. (2006) complètent cette définition des pratiques en expliquant qu'elles sont « *intrinsèquement connectées au « faire » en ce qu'elles apportent des ressources comportementales, cognitives, procédurales, discursives et physiques avec lesquelles les acteurs construisent les activités* (Ibid, p. 3).

²⁴ Note de traduction : “Practices involve the various routines, discourses, concepts and technologies through which this strategy labour is made possible – not just obvious ones such as strategy reviews and off-sites, but also those embedded in academic and consulting tools (Porterian analysis, hypothesis testing etc.) and in more material technologies and artefacts (PowerPoints, flip-charts etc.)” (Jarzabkowski et Whittington, 2008, p. 101).

Selon ces auteurs, il est possible d'étudier la façon à travers laquelle l'activité stratégique s'organise, en recourant à l'analyse de l'utilisation routinière de ces ressources. Ainsi, Seidl et al. (2006), soulignent le fait qu'il serait utile de s'intéresser aux pratiques « *comme unités d'analyses potentielles pour l'étude de la façon dont la SCP se construit, c'est-à-dire examiner quels types d'activités mentales, des choses, de savoir-faire, de motivations et de pratiques de ce genre sont utilisés pour construire l'activité stratégique et étudier les implications de ces éléments pour la stabilisation ou la modification de cette activité* » (Ibid, p. 4).

Il est à noter que ces pratiques fournissent à la praxis des règles et des ressources pour permettre aux praticiens d'accomplir un travail stratégique situé (Jarzabkowski, 2011). Les pratiques de la stratégie, telles que « *l'allocation des ressources* » (Jarzabkowski 2003) ou « *les réunions stratégiques* » (Jarzabkowski et Seidl, 2008), sont basées sur des schèmes de connaissances implicites qui fournissent aux stratèges une compréhension sur la façon dont la praxis doit être effectuée ou exécutée. Autrement dit, ces pratiques représentent une infrastructure sur laquelle s'appuient les praticiens pour produire, reproduire ou transformer un flux continu d'activités stratégiques représenté par la « *praxis* » (Jarzabkowski, 2003). Cependant, il est difficile d'isoler une pratique des autres, car une activité est la résultante d'un ensemble de pratiques interreliées (Reckwitz ,2002).

Bien sûr, comme nous l'avons déjà souligné au début de cette section, les pratiques, les praxis, et les praticiens sont étroitement liés, mais nous choisissons ici de traiter spécifiquement les études qui placent les pratiques au premier plan empirique. Pour ce faire, nous allons d'abord mettre en évidence les types de pratiques et leur caractère socio-matériel.

1.1.1. Les types de pratiques

Le faire stratégique se constitue à partir d'un amas de pratiques (Schatzki, 2006) qui semblent à première vue hétérogènes, mais leurs associations et leurs interactions régulières constituent une construction structurante et dynamique de ce que l'on pourrait caractériser d'activité stratégique. Par ailleurs, Jarzabkowski (2005) distingue trois grandes catégories de pratiques : les pratiques « *administratives* » et « *discursives* » (les discours et les outils en tant que porteur d'une philosophie gestionnaire) et d'autres renvoyant à des pratiques « *épisodiques* » (réunions, séminaires stratégiques, etc.). Ces pratiques sont synthétisées dans le tableau-3.

Les pratiques administratives servent à organiser et à coordonner l'activité stratégique et le travail stratégique des praticiens. Il s'agit par exemple des outils tels que les mécanismes de planification stratégique, les budgets, les systèmes de contrôle ou encore les tableaux de bord, les indicateurs de performance ou les systèmes d'évaluation de la performance. Ces pratiques sont régulièrement mobilisées, individuellement ou simultanément, par les praticiens pour réaliser concrètement la stratégie.

S'agissant **des pratiques discursives**, elles renvoient généralement à la communication de la stratégie et à la conception, la diffusion, la manipulation et l'appropriation des discours qui se rapportent à l'élaboration de la stratégie. Ces pratiques discursives sont régies par des règles spécifiques qui structurent ce qui peut être lu, dit et fait dans et autour de la stratégie. Elles désignent également les ressources cognitives, linguistiques et symboliques (par exemple les textes scientifiques, le discours stratégique, la rhétorique, les représentations symboliques) sur lesquelles les praticiens s'appuient pour attribuer un sens à la stratégie et pour interagir dans le contexte dans lequel ils exercent leurs activités stratégiques (Jarzabkowski, 2004). Les pratiques discursives ont pour objectif de créer un discours stratégique qui donne un sens et une cohérence au faire stratégique, elles s'exercent au quotidien à travers la prise de parole et la circulation des conversations, mais aussi via une multitude de supports de communication, de manuels, de procédures...etc. De plus, nous soulignons que les ressources qui se rattachent aux pratiques discursives forment un discours stratégique et des moyens de communication à travers lesquels ce discours sera diffusé au niveau de l'organisation (Hendry, 2000 ; Hendry et al., 200). Les outils et les méthodes stratégiques mobilisés par les praticiens génèrent également un discours stratégique (implicite ou explicite) et une représentation de la stratégie²⁵. L'unité d'analyse privilégiée dans les recherches qui s'intéressent particulièrement aux pratiques discursives sont les formes de discours suivants : les conversations, les dialogues, les récits, la rhétorique, les formes visuelles de communication de la stratégie et les textes qui s'attachent aux outils de la stratégie (par exemple le contenu textuel d'un plan stratégique) (Phillips et al., 2008).

Quant aux **pratiques épisodiques**, elles représentent des « *épisodes stratégiques* » et des moments importants du processus stratégique où les praticiens se réunissent et interagissent les uns avec les autres afin de formuler une stratégie ou encore de provoquer un changement ou un renforcement de la stratégie en devenir. Ces épisodes comprennent des réunions du

²⁵ Les pratiques discursives font l'objet d'une distinction entre d'une part le discours en lui-même et d'autre part les techniques et outils qui fournissent un langage quotidien pour ce discours.

conseil d'administration, des interventions de consulting, des réunions d'équipe, des présentations, des projets et de simples discussions (Mezias et al, 2001 ; Westley, 1990 ; Hendry et Seidl 2003 ; Whittington, 2006). Cependant, on peut envisager l'épisode stratégique comme un cadre organisationnel temporaire, structuré en trois séquences ou étapes (Hendry et Seidl, 2003) :

- L'**initiation** concerne la planification et l'organisation de l'épisode (par exemple la décision de l'ordre du jour ou le choix des participants) ;
- La **conduite** représente le moment propice pour les échanges entre les participants et « *les discussions libres* » (Jarzabkowski et Seidl, 2008) qui permettent d'accroître l'innovation, la réflexivité et les variations dans les pratiques existantes ;
- Et enfin la **conclusion** qui termine l'épisode et rétablit le lien entre l'épisode et la vie courante de l'entreprise.

Les pratiques épisodiques, et plus particulièrement les ateliers stratégiques (strategy workshops), consistent généralement à rassembler un groupe de praticiens en leur demandant de suspendre certaines de leurs activités quotidiennes pour favoriser le développement des pratiques considérées comme stratégiques et pour délibérer sur les orientations à long terme de l'organisation (Hodgkinson et al, 2006).

Tableau 3. Les types de pratiques impliquées dans le faire stratégique

Catégorie de pratique	Exemples
Administratives	- Planification stratégique - Allocation des ressources - Prévisions - Budgets - Systèmes de contrôle - Indicateurs de performance - Objectifs
Discursives	- Discours stratégiques - Outils - Technologies supports
Episodiques	- Réunions (à différents niveaux de l'organisation) - Comités de direction - Séminaires stratégiques - Ateliers stratégiques

Source : Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. Sage.

Les pratiques épisodiques, telles que les réunions ou les ateliers stratégiques, mettent en scène le processus même de construction de la stratégie, puisqu'elles obligent les praticiens

à mettre en place des mécanismes de création, d'évaluation, de négociation et de sélection des différentes alternatives ou options stratégiques qui auront des conséquences sur les résultats et la pérennité de l'organisation.

Il est important de souligner que certaines pratiques sont spécifiques à l'organisation, tandis que d'autres types de pratiques stratégiques sont communes à toutes les organisations, voire communes à toute la société. Whittington (2006) distingue ainsi trois types de pratiques en fonction de leurs origines : les pratiques spécifiques à une organisation (ou pratiques organisationnelles), les pratiques extra-organisationnelles et les pratiques sociétales. Le critère de classification des pratiques de Whittington (2006) fait référence à leurs origines, tandis que celui Jarzabkowski (2005) s'appuie sur une catégorisation de l'usage des pratiques.

Pour Whittington (2006), **les pratiques organisationnelles** sont propres à chaque organisation (Par exemple les routines de planification, les procédures de contrôle ou encore les valeurs partagées et la culture d'une organisation), dans la mesure où elles peuvent être construites à travers les praxis des praticiens. Whittington (2006) souligne que les pratiques spécifiques à une organisation sont « *encastrées dans les routines, les procédures opératoires et les cultures qui façonnent localement les modes du faire stratégique (strategizing)* » (*Ibid*, p. 620). Elles correspondent, par exemple, au développement interne des procédures ou des outils de gestion et à la modification de l'usage des outils stratégiques déjà existants pour les adapter aux activités de l'organisation. Ces pratiques sont définies et institutionnalisées au sein de l'organisation et servent de guide à l'action collective en transmettant une compréhension partagée de la stratégie.

Quant aux **pratiques extra-organisationnelles**, elles sont communes à toutes les organisations et proviennent de systèmes sociaux plus larges dans lesquels ces organisations sont encastrées. A titre d'exemple, il s'agit des pratiques sectorielles largement diffusées dans un secteur d'activité, des « *bonnes pratiques* » qui constituent souvent une référence au sein d'une industrie donnée ou des outils de gestion élaborés à l'extérieur de l'organisation. Ces pratiques extra-organisationnelles peuvent aussi concerner les discours managériaux « *en vogue* », ainsi que les démarches et les outils stratégiques qui font autorité pendant une période donnée dans un certain contexte bien spécifique (i.e. un secteur ou un pays). Cela rend leur adoption légitime au regard de l'organisation et conditionne ainsi la conduite de son processus stratégique. Dans cette optique, Rouleau (1996) souligne que la mise en action

et la sédimentation des règles organisationnelles (qui ne sont pas que techniques) sont profondément liées à la (re) production des cadres institutionnels qui régissent le fonctionnement d'un secteur de production donné.

Enfin, à un niveau encore plus élevé, **les pratiques sociétales** renvoient aux pratiques stratégiques largement rependues à travers le monde entier. Elles peuvent inclure par exemple des normes, des discours et des méthodes d'élaboration de la stratégie, diffusés à une grande échelle à travers l'enseignement, les médias ou les bureaux de conseil dans un nombre important de pays (Fligstein 1990 ; Djelic 1998 ; Whittington, 2006). Elles comprennent également des discours et des techniques qui symbolisent une autorité légitime, reconnue mondialement, conduisant les organisations à adopter un comportement « *isomorphe* » (Powell et DiMaggio, 1983 ; 2012) pour justifier leur manière de faire de la stratégie (comme les procédures d'analyse Porterienne) (Whittington et Vaara, 2012).

1.1.2. La socio-matérialité des pratiques

La perspective de la pratique en stratégie reconnaît l'importance des outils stratégiques et du sens qu'ils véhiculent dans les contextes socialement situés du faire stratégique. La construction du sens en pratique nous conduit inéluctablement à nous intéresser à l'influence des dimensions sociales et matérielles dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie²⁶.

Le terme « *sociomatérialité* » signifie que les pratiques sont fondamentalement encadrées dans des agencements matériels qui agissent sur le fonctionnement et la dynamique sociale de l'organisation²⁷. Il est aussi important de préciser que les interactions sociales situées modifient dans certains cas le fonctionnement des outils de la stratégie, en leurs attribuant de nouveaux modes d'usage (Balogun et al., 2014). En ce sens, la dimension sociale et la dimension matérielle sont mutuellement constitutives. En d'autres termes, toute activité stratégique n'est pas séparée des arrangements matériels dans lesquels elle s'accomplit (Jarzabkowski, 2005 ; Vaara et Whittington, 2012 ; Balogun et al., 2014).

²⁶ Les pratiques peuvent être des objets socio-matériels agissant comme des artefacts symboliques qui permettent aux praticiens de mettre en œuvre la stratégie (Whittington et al. 2006).

²⁷ Les sociologies de la pratique, telles que la théorie de l'acteur réseau (Latour, 2005) ou la perspective de la technologie en usage et en pratique (Orlikowski, 2007), s'orientent vers un autre type d'acteur important, à savoir les actants non humains tels que les documents, l'architecture technologique des systèmes d'information, les outils de gestion.... etc.

En outre, la socio-matérialité des pratiques s'intéresse aux outils et artefacts matériels en analysant en profondeur leur contenu (par exemple les textes ou les manuels d'utilisation), leur influence sur les dynamiques sociales (ou organisationnelles) et leur usage en pratique par les membres de l'organisation à travers la question de l'appropriation (Feldman et Orlikowski, 2011 ; Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

L'analyse des pratiques socio-matérielles peut être abordées sous un angle déterministe, en accordant une attention à l'ordre social (régularité de l'usage) produit par les outils stratégiques. Elle peut aussi s'intéresser à la réalité matérielle qui conduit les individus à adopter un mode d'usage imprévu de l'outil, ce qui génère un fonctionnement organisationnel émergent, soumis à la dynamique interactionnelle ou conversationnelles de ces individus (Jarzabkowski, 2004). Dans cette perspective, il s'agit donc de s'intéresser à la façon dont les praticiens se construisent une représentation (« *enactment* ») des outils stratégiques et comment en les utilisant au cours de leurs actions sociales, ils contribuent à les actualiser par une relation récursive qui lie ces outils stratégiques aux actions situées et à la structure organisationnelle²⁸ (Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2007).

1.2. La praxis

De façon très générale, la praxis²⁹ est « *un terme empathique pour décrire l'ensemble de l'action humaine* » (Reckwitz, 2002, p. 249). En d'autres termes, le concept de praxis représente un ensemble d'activités réalisées par différents types de praticiens qui s'appuient sur des outils, des cadres cognitifs et des méthodes (i.e. les pratiques) pour construire l'action stratégique dans son ensemble. Pour Van de Ven et Poole (1995), le concept de praxis fait référence au « *flux d'actions, d'opérations et d'activités qui permettent de faire évoluer l'organisation de l'instant (t) à l'instant (t + 1), d'un état (A) à un état (B)* ».

Plus concrètement, la praxis « *se réfère à l'activité réelle, ce que les gens font dans la pratique* » (Whittington, 2006, p. 619) et elle couvre « *toutes les activités impliquées dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie délibérée* » (Ibid, p.619). De plus, nous notons que la praxis est une activité consommatrice de ressources, dont les fonctions symboliques et sociales peuvent dépasser son intention déclarée et contribuer à la formation

²⁸ Orlikowski (2006) approfondit cette approche et plaide pour la reconnaissance de la socio-matérialité des pratiques afin de dépasser la dichotomie entre social et matériel.

²⁹ Généralement traduit en français par la pratique (au singulier), mais pour éviter toute confusion entre le concept de pratique au pluriel et la notion de pratique qui relève de l'action concrète, nous utiliseront le concept de « Praxis » tel qu'il est employé en anglais par les chercheurs de la stratégie comme pratique.

de la stratégie émergente (Langley, 1989 ; Whittington, 2006). A ce titre, la praxis se réfère également aux modèles d'interactions et d'interprétations à partir desquelles l'activité stratégique émerge au fil du temps³⁰ (Jarzabkowski, 2003). En ce sens, la praxis est le travail intra-organisationnelle nécessaire à la formulation, à l'implémentation et à la mise en action de la stratégie (Whittington, 2006).

Bien que ce travail soit souvent très diffus, une grande partie de celui-ci peut être considérée comme ayant lieu dans des séquences inhérentes à des épisodes stratégiques, comme les réunions de direction, les interventions des consultants, les présentations des projets stratégiques ou encore les discussions informelles (Hendry et Seidl, 2003 ; Whittington, 2006).

Le domaine de la praxis est large, il inclut des activités routinières et non-routinières, formelles et informelles, ainsi que celles qui sont conduites distinctivement au centre et à la périphérie de l'organisation (Johnson et Huff, 1998 ; Regnér, 2003 ; Whittington, 2006). Ici, la notion d'activité désigne des actions et des mécanismes spécifiques menées par les praticiens au sein d'une catégorie de la praxis. Les activités sont aussi appelées « *micro-pratiques* » (Rouleau et al., 2007). Par exemple, l'activité de mettre en place la communication interne (et externe) dans le cadre d'un nouveau projet aura lieu au sein de la praxis qui vise à organiser et déployer le changement.

Dans ce sens-là, il est indispensable d'observer non seulement ce qui arrive dans certains épisodes praxéologiques impliquant divers acteurs, mais aussi d'étudier la stratégie d'un point de vue anthropologique (De Certeau, 1984, cité par Whittington, 2006). Selon Bourdieu (1990), la praxis enferme le « *sens pratique* » des expériences et permet aux praticiens de le capturer. Cependant, comme beaucoup d'auteurs l'ont noté (Whittington, 2006,2010 ; Golsorkhi, 2006 Carter et al.,2008 ; Golsorkhi et al., 2010 ; Vaara et Whittington, 2012), la focalisation sur l'analyse au niveau micro, comme les épisodes du travail stratégique intra-organisationnel, tend à masquer la nature encadrée de la stratégie et la façon dont les interactions localisées se forment et sont façonnées par un contexte plus large³¹ (Carter et al.,2008 ; Chia, 2004 ; Contu et Willmott 2003). Ainsi, de plus en plus de

³⁰ Lorsqu'on s'intéresse à la praxis, Jarzabkowski (2003) nous indique qu'il est important de focaliser son attention sur les modèles d'interaction et d'interprétation impliqués dans l'activité stratégique poursuivie par l'organisation étudiée.

³¹ La question des liens entre les niveaux d'analyse micro et macro a été soulevée par certains chercheurs parce que le programme de recherche la stratégie comme pratique s'est surtout intéressé à l'étude des praticiens, des pratiques et de la praxis en tant que microphénomènes (Jarzabkowski et Spee, 2009).

travaux empiriques cherchent à établir des liens entre les micro-phénomènes étudiés dans le domaine de la stratégie comme pratique et les macro phénomènes qui s'y attachent (Balogun et al., 2007, Jarzabkowski 2004, 2003 ; Whittington 2003, 2006).

En s'inspirant des travaux de Reckwitz (2002) et de Sztompka (1991), Jarzabkowski et al. (2007) définissent la praxis comme un flux d'activités qui relie les micro-actions des individus et des groupes à des institutions plus vastes où ces actions se situent et auxquelles elles contribuent. De ce point de vue, la praxis se rapporte à un flux d'activités qui implique les actions de différents acteurs (internes ou externes à l'organisation) et les institutions socialement, économiquement et politiquement encastrées, à travers lesquelles ces acteurs (re) produisent ou transforment la stratégie au fil du temps.

A travers cette définition, ces auteurs cherchent à établir le lien entre le niveau macro et le niveau micro de la praxis, dans la mesure où ils indiquent que « *la praxis est à la fois un concept encastré qui peut être opérationnalisé à différents niveaux, de l'institutionnel au micro, et aussi dynamique, se déplaçant de manière fluide à travers les interactions entre les niveaux d'analyse* » (*ibid* : 9) (i.e. qu'il évolue au gré des interactions entre les différents niveaux d'analyse). En d'autres termes, la praxis est non seulement une activité (exemple : la stratégie), mais aussi un concept qui peut s'opérationnaliser à travers différents niveaux d'analyse : du niveau « *macro* » (exemple : institutionnel, politique) au niveau « *micro* » (exemple : processus). Nous ajoutons également que cette définition soutient celle de Sztompka (1991), qui met en évidence les propriétés micro et macro de la praxis en proposant qu'elle représente « *la synthèse d'une dialectique entre ce qui se passe dans la société et ce que les gens font* » (*ibid* : 96) ; Ce qui implique que la praxis peut se produire à plus d'un niveau³².

Par exemple, la praxis pourrait être étudiée au niveau institutionnel comme un type particulier d'activité largement diffusé, tel que les comportements de fusion/acquisition au sein d'une industrie, ou au niveau micro, en s'intéressant à des individus ou à un groupe d'individus particulièrement engagés dans les activités de fusion / acquisition (Vaara et al., 2004 ; Jarzabkowski et al., 2007). Ces deux perspectives examinent la praxis des fusions/acquisitions comme une activité stratégique socialement accomplie,

³² Analyser ce que les gens font met au premier plan de le micro-niveau de la praxis, alors que se concentrer sur ce qui se passe dans la société met en avant le macro niveau de la praxis (Jarzabkowski et Spee, 2009).

opérationnalisant la praxis à différents niveaux d'analyse qui se joignent les uns aux autres au fil du temps.

De plus, nous précisons que les flux d'activités ne sont pas seulement homogènes et singuliers. En effet, la nature pluraliste des institutions encadrées dans la société, avec ses légitimités concurrentes, implique que les activités stratégiques pourraient être étudiées en tant que flux parallèles, croisés et divergents qui s'ajustent ou s'imbriquent au cours des interactions situées des acteurs organisationnels et extra-organisationnels (Denis et al, 2007). Par exemple, Jarzabkowski et Fenton (2006) indiquent, d'une part, comment les firmes multinationales de services professionnels réalisent des flux d'activités multiples et potentiellement divergents, et d'autre part, comment les actions et les interactions des acteurs conduisent à des ajustements mutuels entre ces flux d'activités. La praxis peut ainsi être comprise à un niveau social plus large, comme une extension spatiotemporelle des flux d'activités à l'échelle d'un secteur ou de la société. Tandis qu'au niveau micro, l'accomplissement de la praxis peut être analysé à travers les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs, ainsi que les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007).

Par ailleurs, Jarzabkowski et al. (2007), ainsi que Jarzabkowski et Spee (2009) distinguent les praxis selon trois niveaux d'analyse : Micro, méso et macro. Le niveau **Micro** se réfère aux études qui explorent et tentent d'expliquer la praxis de la stratégie au niveau de l'expérience individuelle et collective (groupe d'individus) lors d'un épisode stratégique, comme un moment de prise de décision, une réunion ou un atelier stratégique. Ces études cherchent à expliquer certains phénomènes spécifiques qui sont relativement proches des acteurs qui les construisent et qui pourraient donc être considérés comme faisant partie de leurs micro-interactions (Samra-Fredericks, 2003). Le niveau **Meso** se rapporte aux études qui explorent et tentent d'expliquer la praxis de la stratégie au niveau organisationnel ou sous-organisationnel, comme un programme de changement, un processus de stratégie ou un modèle d'actions stratégiques (Balogun et Johnson, 2005). Le niveau **Macro** fait référence à des études qui explorent et tentent d'expliquer la praxis de la stratégie au niveau institutionnel, ce qui est le plus souvent associé à l'explication des schémas d'action au sein d'une industrie spécifique (Lounsbury et Crumley, 2007 ; King, 2008).

Nous constatons que l'analyse de la praxis à différents niveau cherche à concilier l'acteur stratégie et son intentionnalité avec le(s) contexte(s) institutionnel(s) dans le(s)quel(s) ses actions et ses intentions s'inscrivent (Whittington, 2002).

1.3. Les praticiens

La troisième composante du faire stratégique concerne les praticiens de la stratégie. Ces derniers représentent « *des unités d'analyse évidentes pour l'étude de la pratique, étant donné qu'ils sont des participants actifs de la construction d'une activité qui a des conséquences sur l'organisation et sa survie* » (Seidl et al., 2006, p. 4). D'une manière générale, les praticiens se fondent sur l'utilisation des pratiques (manières de se comporter, de penser, d'exprimer ses émotions, de connaître et d'agir) qui prévalent au sein de leur société (au sens large du terme), en les combinant, les coordonnant et les adaptant à leurs besoins afin d'agir et d'influencer cette société (Reckwitz, 2002). A ce titre, nous ajoutons que la perspective de la pratique examine la stratégie comme quelque chose que les gens font, tout en mettant l'accent sur les praticiens qui participent à son existence réelle³³ (Golsorkhi et al., 2010).

Dans la stratégie comme pratique, les praticiens sont les acteurs qui font le lien entre la praxis et les pratiques et « *dont le travail consiste à créer, modeler et exécuter la stratégie*³⁴ » (Whittington, 2006, p. 619). L'accomplissement des activités stratégiques par les praticiens peut dès lors être comprise à travers l'examen de la manière dont les pratiques traduisent la stratégie en praxis (Jarzabkowski, 2003). En outre, le concept de praticiens désigne l'ensemble des acteurs qui influencent la construction de la praxis à travers qui ils sont, comment ils agissent et les ressources (c'est-à-dire les pratiques) qu'ils utilisent. Autrement dit, ces acteurs façonnent la praxis stratégique à travers leur façon d'être, la manière dont ils agissent et les pratiques qu'ils utilisent pour réaliser leurs actions (Seidl et al., 2006). Ils possèdent un répertoire de pratiques, issues de leurs expériences passées et de leur environnement (culture d'entreprise, outils, règles, etc.), sur lequel ils s'appuient pour s'engager dans la praxis. Le faire stratégique est donc imbriqué avec la façon dont les acteurs utilisent les objets et les artefacts qui les entourent pour construire la stratégie.

³³ Si l'organisation est l'ensemble des individus qui la forment, alors, les activités de ces individus relèvent du plus grand intérêt.

³⁴ Note de traduction: « *strategy practitioners are those who do the work of making, shaping and executing strategies* » (Whittington, 2006, p.619)

Il est donc intéressant de savoir qui sont ces acteurs et que font-ils en tant que « *stratèges* ». L'approche pratique de la stratégie constitue un cadre conceptuel pertinent pour se poser ces questions et tenter d'y répondre. En effet, en examinant les micro-activités, nous notons que l'approche de la pratique perçoit l'importance des interactions entre de nombreux acteurs dans la construction de la stratégie. De plus, cette approche va au-delà de la classification des pratiques spécifiques que les praticiens mettent en œuvre (réunions, outils analytiques, workshops, etc.) pour s'intéresser à comment ils les réalisent quotidiennement en mobilisant leurs savoirs situés et personnels.

Dans la recherche en stratégie, le top management ou les dirigeants (et les consultant qui les soutiennent) ont traditionnellement tenu les rôles principaux dans le faire stratégique. La formulation de la stratégie était considérée comme un processus descendant (i.e. « *top-down* »), réservé exclusivement aux dirigeants et séparé de son implémentation. Cette façon de représenter le fonctionnement des organisations relègue les autres acteurs au rang de simples figurants, dont le rôle principal était de mettre en œuvre la stratégie. À présent l'approche de la stratégie comme pratique se veut plus inclusive, dans la mesure où elle considère que la stratégie se construit au travers des actions et des interactions d'individus qui n'occupent pas nécessairement des fonctions de direction dans l'organisation (Golsorkhi, 2006 ; Golsorkhi et al., 2010 ; Johnson et al., 2007 ; Whittington, 2002, 2003). Autrement dit, les praticiens de la stratégie (ou les stratèges) ne se définissent pas par un statut ou un rôle qui leur aurait été attribué de façon formelle, donc le niveau hiérarchique ne conditionne pas nécessairement la dimension stratégique d'un acteur dans une organisation. En effet, pour Rouleau et al (2007), « *la stratégie ne se fait pas uniquement par les gestionnaires au sommet, mais aussi aux différents niveaux de l'organisation (...), tous les acteurs de l'entreprise qui participent à la formation des stratégies de même qu'à ceux qui se situent à l'extérieur de l'organisation* » (Ibid, p. 18).

Le processus de décentration de la stratégie du top management vers les autres membres de l'organisation est un élément important qui caractérise le courant de la stratégie comme pratique. Ainsi, il n'est plus question d'une stratégie correspondant à un choix organisationnel, mais plutôt d'un processus découlant des interactions sociales dont les intérêts manifestés par les acteurs reproduisent ou transforment l'accomplissement social de la stratégie. Il est dès lors indispensable de reconnaître aussi l'importance de tous praticiens dans les organisations, et ce, en dehors des cadres dirigeants (Balogun et Johnson, 2004). Par exemple, dans une perspective de la stratégie comme pratique, les cadres intermédiaires

et le personnel opérationnel sont considérés comme des acteurs potentiellement stratégiques. Bien que leur rôle stratégique ne soit pas formalisé, celui-ci est significatif pour la survie de l'organisation et sa compétitivité. De ce point de vue, il s'avère essentiel de s'intéresser à l'identité et aux connaissances sociales, interprétatives et personnelles à travers lesquelles ces acteurs (re) produisent et transforment la stratégie (Balogun, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Jarzabkowski, Seidl et Balogun, 2007). Bien que beaucoup de recherches ont été consacrées au rôle stratégique des cadres intermédiaires (Floyd et Wooldridge, 2000 ; Fauré et Rouleau, 2011 ; Mantere, 2008 ; Sillince et Mueller 2007 ; Balogun et Johnson, 2004, 2005 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Thomas et al., 2011), il y a peu de travaux empiriques qui se sont intéressés au rôle du personnel opérationnel (non-managers) ou des managers de proximité dans le cadre du faire stratégique (Mantere, 2005 ; Colin et al., 2013).

En outre, les acteurs se trouvant en dehors de l'organisation semblent également influencer, mais indirectement, la stratégie de l'organisation. Toutefois, peu de travaux empiriques ont traité, à l'heure actuelle, du rôle de ces acteurs et de la manière dont leurs identités professionnelles et leur engagement au sein de l'entreprise influencent la stratégie (Jarzabkowski et al., 2007).

En examinant les articles qui se sont intéressés particulièrement aux praticiens (documents empiriques et théoriques), Jarzabkowski et Spee (2009) ont mis en évidence deux principales dimensions ontologiques pour identifier les praticiens : La première concerne la nature de l'unité d'analyse, en se référant aux praticiens individuellement ou à un collectif de praticiens (des acteurs agrégés) ; La seconde est en relation avec la localisation du praticien par rapport aux limites organisationnelles, c'est-à-dire si le praticien est à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Premièrement, les auteurs nous indiquent que les études distinguent les acteurs individuels et les acteurs agrégés³⁵. Certaines études identifient les praticiens de la stratégie en tant qu'individus, en examinant les données portant sur les actions ou le discours d'un individu afin de lui attribuer des activités spécifiques ; Il est question, par exemple, d'étudier l'activité d'un PDG ou d'un directeur financier, en tant qu'acteur individuel, qui pourrait agir comme un individu interagissant avec d'autres acteurs. D'autres études identifient les praticiens

³⁵ L'identification ontologique d'un acteur individuel ou d'un groupe d'acteurs comporte des considérations épistémologiques sur la façon dont ces praticiens pourraient être étudiés et des implications méthodologiques pour la collecte et le traitement des données (Balogun et al., 2003).

comme un acteur collectif ou une classe d'acteurs, tels que le top management ou le middle management. Ces études examinent les données collectées auprès d'un ensemble d'individus pour expliquer ce que fait un acteur collectif, comme les cadres supérieurs, afin de lui attribuer des activités bien spécifiques.

Deuxièmement, Jarzabkowski et Spee (2009) nous indiquent que les praticiens peuvent être identifiés en prenant en considération leurs positions par rapport aux limites organisationnelles. Un praticien pourrait occuper une position interne à une organisation, c'est-à-dire avoir une hiérarchie, un poste ou un rôle dans les structures et les mécanismes de gouvernance de l'organisation, comme le cadre intermédiaire, le PDG ou le gestionnaire de projet. En revanche, un praticien pourrait un acteur externe, c'est-à-dire des catégories d'acteurs qui sont en mesure d'influencer la stratégie d'une organisation, mais qui n'ont pas un rôle déterminé au sein des structures et des mécanismes de gouvernance de cette organisation. Dans ce cas, ces acteurs externes ne répondent pas à une autorité hiérarchique décrite dans la structure d'une organisation.

En outre, nous soulignons que les acteurs externes comprennent les consultants, les conseillers (banquiers ou juristes d'affaires), les gourous du management et les acteurs institutionnels, tels que les chambres de commerce et d'industrie, les organismes de réglementation, les syndicats, les médias ou d'autres groupes d'intérêts (comme les écologistes) (Whittington et al., 2003). Même les consultants, s'ils peuvent être embauchés pour entreprendre une tâche au sein d'une organisation, ils sont conceptualisés par les chercheurs comme des acteurs externes venus de l'extérieur de la frontière organisationnelle (Jarzabkowski et al., 2007 ; Whittington et al., 2003). En outre, nous tenons à préciser que les acteurs externes ont toujours été conceptualisés dans l'approche de la pratique en stratégie comme un acteur collectif.

Ainsi, Jarzabkowski et Spee (2009) distinguent les praticiens selon qu'ils soient des individus ou des groupes d'individus qui appartiennent ou non à l'organisation. Ils définissent alors trois catégories de praticiens : les individus internes, les groupes internes et les groupes externes de praticiens. Par conséquent, la stratégie concerne un ensemble d'acteurs hétérogènes qui, directement ou indirectement, influencent son déroulement. Il est nécessaire d'intégrer ou, du moins, de prendre en compte ces acteurs dans les recherches en stratégie. Comme l'indique Jarzabkowski et Whittington (2008), « *Les praticiens de la stratégie sont largement définis pour inclure les personnes directement impliquées dans la*

conception de la stratégie, ainsi que ceux qui ont une influence indirecte et qui façonnent la praxis et les pratiques légitimes » (Ibid, p. 101-102).

Pour Hendry (2000), c'est dans le travail quotidien des stratèges que la stratégie se développe, et ce, en employant des pratiques stratégiques, de façon intentionnelle ou non, pour participer à la construction sociale du positionnement stratégique de l'organisation. De même, l'organisation et les praticiens qui la composent, sont encastés dans un contexte socio-historique. De ce fait, la praxis n'émerge pas seulement à partir des interactions entre des acteurs intra-organisationnels, mais elle se forge également au contact d'acteurs externes et de pratiques institutionnalisées que les organisations doivent adopter et peuvent adapter à leur situation particulière.

En somme, les praticiens sont non seulement ceux qui conçoivent la stratégie, ceux qui l'exécutent et ceux qui en pilotent la mise en œuvre (Whittington, 2006), mais également tous ceux qui exercent une influence sur cette conception, cette exécution et ce pilotage.

De plus, l'approche de la stratégie comme pratique élargit sensiblement le cercle des acteurs impliqués dans le processus stratégique. Elle implique, de ce fait, même les praticiens dont le rôle stratégique n'est pas formellement désigné ou exprimé à leur égard, mais ils participent néanmoins à la constitution de la stratégie. En réalité, tous les membres de l'organisation sont concernés par la stratégie. Dans cette perspective, Mantere (2005) souligne qu'il existe des praticiens qui veulent influencer la stratégie (« *les champions* »), ceux qui l'appliquent fidèlement (« *les citoyens* ») et ceux qui contribuent avec cynisme à l'ambiance générale du travail stratégique (« *les cyniques* »). Ces positions sociales (au sens de Giddens, 1984) peuvent apparaître comme un reflet statique de l'attitude des individus dans le processus stratégique, mais leur attitude peut évoluer, puisque chacun de ces praticiens pourrait participer à la stratégie, même de façon occasionnelle et insignifiante au premier abord.

Les praticiens occupent une place importante dans l'approche de la stratégie comme pratique, mais le rôle qu'ils jouent au quotidien dans la construction de la stratégie reste à explorer. Pour cette raison plusieurs auteurs dans le domaine de la stratégie comme pratique soulignent l'obligation des chercheurs de développer davantage des travaux sur le sujet. En partant du principe selon lequel les praticiens façonnent l'activité stratégique en fonction de qui ils sont, de comment ils agissent et de quelles pratiques ils puisent dans leurs activités, nous nous intéresserons particulièrement dans notre thèse à la manière dont ces praticiens

exercent leur agence en mobilisant leurs compétences stratégiques dans le cadre des activités stratégiques.

SECTION 2. Un model intégratif de la stratégie comme pratique

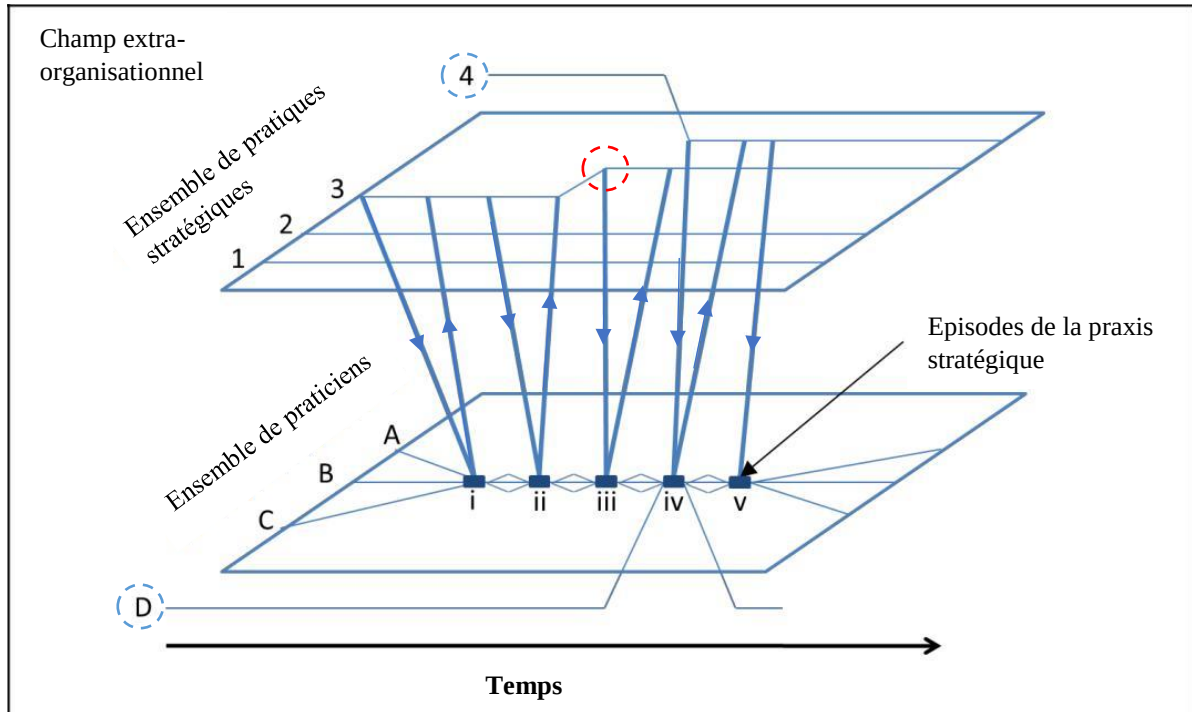
Les recherches qui s'inscrivent dans la perspective de la pratique en stratégie n'ont pas besoin de combiner en même temps les trois éléments du faire stratégique : la praxis, les pratiques et les praticiens. Ainsi, Whittington (2006) propose un modèle intégratif (Cf. figure-4), dont le but est de relier les différents sous-ensembles des trois éléments fondamentaux du faire stratégique, en reconnaissant leur appartenance ultime à un ensemble intégré. Dans ce modèle, qui s'appuie sur la théorie de la pratique en général, les praticiens sont considérés comme le lien essentiel entre la praxis intra-organisationnelle et les pratiques organisationnelles ou extra-organisationnelles sur lesquelles ils s'appuient dans cette praxis. Cependant, les praticiens dépendent certes de ces pratiques, mais ils ne sont pas simplement passifs à leurs égards. En ce sens, les praticiens prennent part au « *bricolage*³⁶ » et à « *l'improvisation* » (De Certeau, 1990 ; Weick, 1995) dans le cadre des activités stratégiques, notamment lorsqu'il s'agit de faire face à une situation inédite, à laquelle ils n'ont pas été confrontés préalablement dans leur praxis.

En se référant à Giddens (1984 ; 1991), Whittington (2006) nous indique que la société contemporaine est marquée par des systèmes sociaux ouverts, une pluralité de pratiques et des acteurs réflexifs, ce qui permet aux praticiens de changer les composantes de leurs praxis : La capacité réflexive et la confrontation des expériences des praticiens les conduit à adapter les pratiques existantes ; L'exploitation d'une pluralité de pratiques implique que les praticiens sont capables de synthétiser et de produire de nouvelles pratiques ; En s'appuyant sur l'ouverture des systèmes sociaux, ils peuvent être en mesure d'introduire à la fois de

³⁶ La notion de « bricolage » peut revêtir plusieurs sens en sciences sociales (Lévi-Strauss, 1962 ; Genette, 1966 ; Derrida, 1967 ; Deleuze et Guattari, 1973 ; Lyotard, 1979 ; De Certeau, 1990 ; Weick, 1995). Dans notre cas, nous adhérons aux définitions développées par De Certeau, (1990) et Weick (1995). Pour De Certeau (1990) le bricolage désigne les voies multiples par lesquelles un individu, sans complètement échapper au rôle qui lui a été assigné par la raison technicienne, parvient néanmoins à inventer le quotidien. De ce point de vue, il ne s'agit pas pour lui d'inventer de nouveaux objets, mais de détourner les objets et les codes existants de leur usage habituel ; de se réapproprier l'espace à sa façon. D'un autre côté Weick (1995) définit le bricolage comme la capacité à « détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc. de leur système de référence et de leur donner une finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle » (Weick cité par Koenig, 1996, p. 37). Néanmoins, nous notons que Weick (1995) préfère employer la notion d' « improvisation » plutôt que la notion de bricolage (Koenig, 1996). En effet, pour l'auteur l'improvisation intègre l'idée de création et d'invention et non pas simplement l'idée d'arrangement comme le suggère le bricolage.

nouveaux praticiens et de nouvelles pratiques. Le modèle représenté dans la figure-4 reflète un nombre limité de pratiques, de praticiens et de praxis.

Figure 4. Le modèle intégratif des pratiques, des praxis et des praticiens



Source : Whittington, R. (2006). *Completing the practice turn in strategy research. Organization studies*, 27(5), 613-634.

Bien que la réalité soit beaucoup plus complexe, cette mesure de simplification a été introduite sciemment par l'auteur pour mieux comprendre et pour rendre intelligible l'interaction entre les différents éléments qui composent le faire stratégique.

Le modèle est composé de quatre praticiens (A, B, C, D), sachant que les trois praticiens « A », « B » et « C » représentés par le parallélogramme inférieur sont membres de la même organisation. Ces praticiens peuvent être des cadres supérieurs et leurs conseillers, mais aussi des cadres intermédiaires ou des membres du personnel opérationnel. Le quatrième praticien « D » est à l'extérieur de l'organisation (acteur externe) et il appartient à une partie du champ extra-organisationnel représenté par l'encadrement de la figure-4. Alors que ces praticiens participent à de nombreuses activités, la figure-4 met en évidence cinq points de convergence dans lesquels les praticiens se rencontrent et participent à des épisodes stratégiques de la praxis intra-organisationnelle (de « i » à « v »). Ces épisodes de praxis pourraient être des réunions officielles (par exemple celles du comité de direction, du conseil d'administration

ou celles d'une équipe bien spécifique de l'organisation) ou des conversations informelles entre les praticiens.

À mesure qu'ils élaborent la stratégie, les praticiens s'appuient sur l'ensemble des pratiques disponibles dans leurs contextes organisationnels et extra-organisationnels. Le parallélogramme supérieur inclut l'ensemble des pratiques stratégiques qui sont acceptées et légitimées par les praticiens de l'organisation, notamment celles qui sont considérées comme pertinentes et appropriées pour la praxis. Ces pratiques organisationnelles comprendront vraisemblablement des routines générées localement, c'est-à-dire, des pratiques d'origine intra-organisationnelle construites sur des routines, des habitudes, des standards de comportements définis et intégrés dans l'organisation (pratiques « 1 », « 2 » et « 3 »). Ces pratiques proviennent également de l'extérieur (i.e. du champ extra organisationnel), telles que les discours stratégiques standards, développés par un auteur clé³⁷ ou des normes sectorielles, qui ont été profondément internalisés dans les activités de l'organisation (pratique « 4 » d'origine extra-organisationnelle). La pratique « 4 » représente initialement toutes les pratiques stratégiques internalisées qui sont en dehors des pratiques de l'organisation, mais qui relèvent toujours de son champ extra-organisationnel.

Toutefois, nous notons que les pratiques ne suivent pas toujours une trajectoire fixe au fil du temps (tel qu'on le remarque avec la pratique « 3 » du modèle). À mesure qu'ils s'appuient sur ces pratiques, les praticiens de la stratégie reproduisent et modifient occasionnellement le stock disponible des pratiques pour leur prochain épisode de la praxis stratégique. Ainsi, figure-4 insiste à la fois sur la séquence des épisodes de praxis au sein de l'organisation (représentée par « i-v ») et sur l'influence potentielle des pratiques et des praticiens provenant de l'extérieur de cette même organisation (représentés respectivement par la pratique « 4 » et le praticien « D »). Pour illustrer comment la figure-4 peut regrouper ces éléments, concentrons-nous sur les praticiens de la stratégie « A », « B » et « C ».

Au début, les trois praticiens se rencontrent, d'une manière formelle ou informelle, ou se réunissent (« i ») et articulent leurs praxis quotidiennes autour des trois premières pratiques stratégiques partagées dans l'organisation (pratiques « 1 », « 2 », et « 3 »). Ainsi, la praxis des praticiens « A », « B » et « C » s'appuie sur ces pratiques partagées, c'est-à-dire des routines stratégiques établies de leur organisation. Dans cette situation, ils renforcent

³⁷ Il peut s'agir de praticiens externes qui proposent un discours différent sur les pratiques.

simplement ces pratiques en continuant à les invoquer lors de la praxis. En même temps, la mise en action répétitive de ces pratiques cristallise et renforce leur légitimité. Donc, lorsque les trois praticiens se rencontrent ou se réunissent à nouveau, comme le montre la séquence « ii » de l'épisode de la praxis (i.e. deuxième épisode de la praxis), ils maintiennent la logique d'action sur laquelle ils s'étaient accordés. Cependant, parfois et peut-être par « *improvisation* » (Weick, 1995) ou via des démarches de synthèse, ils sont capables d'adapter de telles pratiques, comme ils le font avec la pratique 3 (Cf. cercle rouge dans la figure-4) dans le troisième épisode de la praxis (« iii »). Ainsi, face à des circonstances particulières, les praticiens sont en mesure d'ajuster les praxis et de faire évoluer les pratiques dans le cadre du faire stratégique.

Parfois aussi, les praticiens peuvent accepter de nouvelles pratiques qui proviennent du champ extra-organisationnel, comme dans le quatrième épisode de la praxis « iv » avec l'introduction de la pratique « 4 ». Chaque praticien interne peut modifier sa praxis en puisant dans la pluralité de pratiques externes qui lui semblent plus adaptées à son activité. Dans ce cas, la nouvelle pratique peut être introduite dans l'organisation grâce à un acteur extra-organisationnel, à savoir le praticien « D », qui peut-être par exemple un consultant en stratégie.

De ce fait, les praticiens sont en mesure d'adopter une nouvelle pratique, qui ne faisait pas partie initialement du stock de pratiques acceptées et reconnues dans l'organisation (« iv »), et cela sous l'impulsion (ou non) d'un acteur externe (« D »).

Dans cette situation, la pratique « 4 » est acceptée par l'ensemble des praticiens en la considérant comme utile et légitime, tout en contribuant à sa sédimentation en une nouvelle pratique récurrente, et ce, même si le praticien « D » ne participe pas directement à l'épisode de la praxis (comme le montre la séquence « v » de l'épisode de la praxis). Ce faisant, la pratique « 4 » sera intégrée par les praticiens dans un flux continue d'activités, sachant que le praticien « D » n'aura pas besoin de participer à l'épisode de la praxis stratégique suivant « v » pour que la praxis se perpétue dans le temps. En outre, l'adoption d'une nouvelle pratique peut donc se faire au détriment ou en complément d'autres pratiques³⁸.

³⁸ C'est la confrontation des expériences et des certitudes qui animent l'action stratégique et construisent les praxis quotidiennes.

De ce qui précède, Whittington (2006) nous indique dans son modèle que le nombre des praticiens et des pratiques sont limités, tandis que le rapport entre innovation et continuité est élevé.

SECTION 3. Les implications du modèle intégratif de la stratégie comme pratique

Le modèle de la figure-4, proposé par Whittington (2006), peut nous aider à interpréter des épisodes particuliers de la stratégie, en mettant en évidence chacun des éléments de la praxis, des pratiques et des praticiens. Ce modèle nous conduit à nous intéresser à la façon dont les pratiques, qu'elles soient d'origine intra-organisationnelle ou extra-organisationnelle, sont reproduites, adaptées, abandonnées ou créées localement dans la praxis. Il nous permet également de comprendre pourquoi les pratiques stratégiques persistent ou deviennent obsolètes ou quand de nouvelles pratiques se développent. Ces préoccupations renvoient aux implications que peut générer le modèle intégratif du faire stratégique. En fait, il s'agit de mettre en évidence trois implications fondamentales : La nature réursive et adaptative de la stratégie en tant que praxis, la création des pratiques dans la praxis et le rôle des praticiens en qualité de médiateurs entre les pratiques et la praxis.

Ces implications s'attachent ici à des questions qui se concentrent, d'une part, sur l'articulation de la récurrence et de l'adaptation des pratiques stratégiques avec la singularité de la praxis dans son contexte et, d'autre part, sur le rôle des praticiens dans le maintien ou le changement des activités stratégiques.

3.1. La récurtivité et l'adaptation dans le faire stratégique : usage des pratiques et plasticité de la praxis

Le modèle de Whittington (2006) indique qu'il existe une forte influence des pratiques sur la praxis. En effet, les flèches descendantes de la figure-4 montrent le poids potentiel exercé par les pratiques organisationnelles et extra-organisationnelles sur la praxis. A cet égard, les praticiens s'appuient sur des pratiques routinières, telles que les procédures et les normes auxquelles les praticiens se réfèrent lors de l'épisode stratégique de la praxis. Cette situation peut être illustrée dans l'épisode « i » et « ii » de la praxis dans la figure-4. Il s'agit également pour les praticiens d'atteindre une réalisation récurrente, habituelle ou routinière d'actions particulières, afin de réaliser la praxis (Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2006). Dans cette perspective, la récurtivité équivaut à la réalisation continuelle et répétitive des routines productrices de performance et à leurs renforcements par l'apprentissage expérientiel et vicariant, ce qui suggère que la praxis tend à parfaire la réalisation des activités de

l'organisation. Cette situation renvoie à un « *mode récuratif* » du faire stratégique (Jarzabkowski, 2004 ; 2008).

Les caractéristiques des routines impliquées dans ce mode récuratif du faire stratégique, peuvent même être considérées comme des ressources robustes, construisant des traits distinctifs qui sont une source non-transférable et non-imitable d'avantage concurrentiel³⁹ (Jarzabkowski, 2004). Toutefois, la « *dépendance du sentier* » qui résulte de ces routines (Nelson et Winter, 1982) signifie que les pratiques sont difficiles à évincer ou à reconfigurer rapidement (Karim et Mitchell, 2000), ce qui pourrait contraindre le développement de la créativité dans la formation de la stratégie (Johnson et Huff, 1997 ; Regné, 2003).

De ce point de vue, la récurativité dans le faire stratégique est en mesure d'apporter un avantage concurrentiel durant une certaine période, mais l'adaptation et la création des pratiques stratégiques, ainsi que la durabilité de l'avantage concurrentiel dans des environnements changeants peuvent être difficile à concrétiser, notamment lorsque l'entreprise est confrontée à des rigidités d'ordre structurel ou à des routines profondément ancrées dans les processus stratégiques (Leonard-Barton, 1992 ; Cockburn et al., 2000). Par exemple, une entreprise est susceptible d'exploiter et de tirer parti des ressources existantes (Grant, 1991), en présentant des comportements d'intensification des compétences acquises tout au long de son histoire (Karim et Mitchell, 2000), même dans le cas où elles ne sont plus viables.

En outre, les structures sociales distinctives d'une organisation peuvent ainsi être considérées dans certains cas comme des « *core rigidities* » (Leonard-Barton, 1992), prédisposant à des modèles d'action récurrents (Cohen et al., 1996) et conduisant à l'inertie organisationnelle (Hannan et Freeman, 1984 ; Rumelt, 1995). Dans certains cas, les organisations affichent des comportements et des choix décisionnels similaires, assimilant ainsi la récurativité aux meilleures pratiques. En outre, il est important de signaler que la convergence des comportements organisationnels qui sous-tend les meilleures pratiques peut également être associée à l'inertie organisationnelle et la destruction de la différenciation stratégique entre concurrents (Nattermann, 2000). Comme la différenciation et le changement sont des facteurs importants de l'avantage concurrentiel dans les environnements modérément dynamiques ou à haute vélocité (Eisenhardt et Martin, 2000),

³⁹ Par exemple il existe des mécanismes d'apprentissage impliqués dans l'exploitation et l'intensification des pratiques qui conduisent systématiquement à la récurativité du faire stratégique.

les pratiques qui conduisent à la récurrence de la praxis pourraient dès lors représenter un problème ou une entrave dans le faire stratégique.

Cependant, grâce aux compétences réflexives des praticiens (Giddens 1984 ; Schön, 1984) et aux pratiques adaptatives ancrées dans le stock de pratiques de l'organisation (Jarzabkowski, 2004), les praticiens auront la possibilité d'adapter les pratiques en vigueur, de créer de nouvelles pratiques internes ou d'importer de nouvelles pratiques du champ extra-organisationnel (Whittington, 2002).

Ainsi, lorsque les pratiques établis n'encadrent pas une situation ou une circonstance qui se présente dans la praxis (Cf. épisode « ii » de la praxis dans la figure-4), les praticiens peuvent, dans certaines conditions, s'engager dans un processus d'adaptation des pratiques organisationnelles existantes, notamment celles qui ne conviennent pas à la situation. A ce titre, les praticiens sont aussi en mesure d'introduire de nouvelles pratiques qui proviennent du champ extra-organisationnel afin de les adapter au contexte organisationnel. Cette démarche renvoie au « *mode adaptatif* » du faire stratégique (Jarzabkowski, 2004 ; 2008).

Dans la figure-4, par exemple, les praticiens se rendent compte que la pratique « 3 » n'est pas bien adaptée à la praxis dans l'épisode « ii ». La flèche ascendante qui émane de la praxis indique que cette dernière génère des ajustements dans la pratique « 3 » pour qu'elle soit mieux adaptée à la praxis dans l'épisode « iii ». Cependant, la figure-4 souligne également la possibilité qu'un changement soit généré par des pratiques extra-organisationnelles. Comme dans le cas de la pratique « 4 », de nombreuses pratiques stratégiques trouvent leur origine dans le champ extra-organisationnel et de telles pratiques peuvent avoir une grande influence sur la praxis⁴⁰. Toutefois, le modèle que propose Whittington (2006) suggère que les praticiens ne sont pas des objets désengagés qui reproduisent inconsciemment ces pratiques extra-organisationnelles. L'auteurs fait valoir des arguments qui vont à l'encontre de certains récits néo-institutionnalistes (par exemple, DiMaggio et Powell, 1983), qui considèrent les praticiens comme de simples transporteurs de pratiques, c'est-à-dire des supports corporels à travers lesquels les pratiques s'expriment. Contrairement à ce point de vue, les pratiques sont adaptées par les praticiens dans la praxis, comme il est représenté par la déviation créée par l'épisode « ii » de la figure-4 (Cf. cercle rouge), en supposant que la

⁴⁰ Par exemple, dans les années 1980, 93% des grandes sociétés américaines avaient adopté des structures divisionnelles (Fligstein, 1990) ; 75% ont utilisé une certaine forme de matrice de portefeuille (Haspeslagh, 1982).

pratique « 3 » était d'origine extra-organisationnelle avant son incorporation dans le contexte organisationnel.

Ce faisant, l'approche de la stratégie comme pratique indique que la praxis stratégique est plastique, adaptée et adaptable aux spécificités des contextes et des exigences des acteurs, et ce, en deçà d'une apparente similarité des pratiques stratégiques entre les organisations d'un même champ institutionnel (Allard-Poesi, 2006). Les pressions normatives, coercitives et cognitives s'exerçant sur les organisations d'un même champ institutionnel, avec la quête de légitimité, poussent certes ces organisations à adopter des pratiques apparemment similaires (DiMaggio et Powell, 1983), mais il ne s'agit pas de présumer, derrière cet emballage généralisé, que les organisations accomplissent des activités réellement identiques⁴¹ (Kostova et Roth, 2002 ; Wittington, 2006).

Les acteurs au sein des organisations adaptent et reconstruisent le faire stratégique en fonction de leurs intentions particulières, ainsi que des ressources, des normes et des interprétations singulières dont ils disposent. Par exemple, Chesney et Wenger (1999) montrent comment le « *Balanced scorecard* » est transformé en support de conversation stratégique, ou encore Lozeau et al (2002) indiquent que la planification stratégique peut être utilisée comme un outil de consolidation politique. Ainsi, la question est de savoir comment ces pratiques sont réellement utilisées. Les effets revendiqués pour la pertinence ou l'inefficacité des pratiques influentes ne devraient pas être acceptés trop facilement, mais interrogés étroitement sur le terrain. Comme le suggère l'étude de Grant (2003) sur la planification stratégique contemporaine, les critiques standards de la praxis et celles qui se caractérisent par un ancrage empirique peu profond risquent de perpétuer des hypothèses anachroniques sur les effets réels des pratiques stratégiques.

De ce qui précède, il est important de souligner que le mode récuratif du faire stratégique comprend des « *pratiques récuratives* » qui visent à maintenir le flux d'activités de la praxis, alors que le mode adaptatif du faire stratégique comprend des « *pratiques adaptatives* » qui permettent d'apporter des changements dans la praxis. Bien que le faire stratégique récuratif et le faire stratégique adaptatif influent sur la stratégie de différentes manières, nous notons qu'ils ne s'excluent pas mutuellement. Les deux formes du faire stratégique sont

⁴¹ Par exemple, Fligstein (1990) a tracé les grandes tendances de certaines organisations qui se sont orientées vers les structures multidivisionnelles, mais une étude plus approfondie de la praxis révèle réellement une modification locale fréquente de la forme multidivisionnelle (Freeland 2000 ; Whittington et Mayer, 2000).

complémentaires, dans la mesure où les forces d'un modèle d'action du faire stratégique contrebalancent les faiblesses de l'autre.

Dans ce sillage, le faire stratégique adaptatif sert à introduire de nouvelles stratégies ou à réinterpréter des stratégies existantes, tandis que le faire stratégique récursif sert à intégrer et à maintenir ces stratégies une fois présentées. Dans ce cas, les pratiques adaptatives permettent aux praticiens de remettre en question la praxis et de proposer des modifications quant à son fonctionnement, alors que les pratiques récursives servent à cristalliser les nouvelles pratiques et assurer leurs mises en action de dans la praxis. De plus, le faire stratégique adaptatif repose souvent sur les activités administratives du faire stratégique récursif pour déployer une communication généralisée d'une nouvelle stratégie au sein d'une organisation. L'accent mis sur les pratiques récursives ou adaptatives change en fonction du contexte, c'est-à-dire en fonction de la nécessité de maintenir ou de modifier l'orientation stratégique.

En outre, certaines pratiques stratégiques peuvent revêtir un caractère adaptatif, notamment lorsqu'elles sont envisagées comme des espaces dans lesquels l'ordre en vigueur est en partie suspendu⁴². L'effet adaptatif des pratiques autorisent une réflexion créative et plus libre des praticiens sur leur praxis et sur certaines pratiques récursives sur lesquelles ils s'appuient pour la réaliser, favorisant par-là leurs transformations respectives. Par exemple, certaines pratiques épisodiques renvoient à des séquences d'événements, marqués par un début et une fin, qui suspendent au moins en partie les contraintes de la structure et des pratiques quotidiennes de communication (Hendry et Seidl, 2003). Le début d'un épisode représente le passage d'un contexte opérationnel et routinier à un contexte stratégique exceptionnel, temporaire et ambiguë, en favorisant ainsi une plus grande spontanéité et réflexion sur la praxis.

Cette situation montre que la plasticité locale de la praxis peut donner le sentiment d'une suspension du faire stratégique par rapport à tout ordre des pratiques (par exemple les normes, les règles, les routines en particulier). En d'autres termes, la praxis s'accomplirait indépendamment des pratiques sociales, dans des espaces libres de toute influence ou contrainte exercées de la part des structures et des institutions dans lesquelles elle s'insère : Par exemple, en dehors du manuel des bonnes pratiques de l'organisation, notamment

⁴² Par exemple l'étude de Hendry et Seidl (1993) sur les épisodes stratégiques ou celle de Regnér (2003) sur l'éloignement centre/périphérie

lorsque les praticiens font face à une situation inédite, qui n'est pas prévue par le contenu du manuel de référence ou par les procédures opératoires standards.

Bien que le découplage entre l'ordre routinier et les espaces de réflexion conduise à l'émergence d'idées nouvelles, il peut aussi empêcher toute transformation de la praxis lorsque les pratiques s'éloignent de la réalité du terrain. Le choix d'un objectif proche des préoccupations et des pratiques à l'œuvre dans l'organisation, ainsi que l'évaluation et la comparaison des résultats souhaités aux pratiques réelles en vigueur peuvent cependant favoriser une telle opération. Ainsi, l'analyse de l'utilisation des pratiques stratégiques peut fournir une meilleure compréhension des formes récursives et adaptatives de la praxis. Donc, il s'agit de s'intéresser non seulement aux pratiques en tant qu'ordre routinier ou espace de liberté, mais aussi aux pratiques managériales et organisationnelles autorisant le dialogue et le couplage entre ces deux espaces, qui, finalement seules, permettent la plasticité de la praxis stratégique. Dans cette perspective, **les pratiques stratégiques sont un moyen d'examiner comment les praticiens de la stratégie sont impliqués dans des formes récursives et adaptatives de la praxis.**

Les courants traditionnels en stratégie affichent des préoccupations normatives à l'égard des outils et des techniques de la stratégie en expliquant comment la stratégie « *devrait être* » (Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971 ; Porter, 1982, 1985). En revanche, elle accorde moins d'intérêt à la façon dont ces outils sont effectivement utilisés dans des contextes particuliers, ignorant ainsi l'influence de l'usage local de l'outil sur la pratique de la stratégie (Jarzabkowski, 2004). Dans cette optique, une étude des pratiques stratégiques en usage éclairerait le sens prend la praxis, en mettant l'accent sur l'interaction entre les praticiens de la stratégie et leurs diverses communautés de pratique, ainsi que sur l'implication de ces derniers dans les formes récursives et adaptatives de l'action stratégique⁴³.

La planification stratégique représente un exemple intéressant pour illustrer la relation entre les pratiques stratégiques et la praxis réelle de la stratégie. Depuis les années 1960, la planification stratégique a été une pratique rependue et prolifique dans la littérature en

⁴³ Par exemple, il existe diverses contributions théoriques et empiriques sur la connaissance en pratique ou sur les pratiques en usage, chacune d'entre elles partagent un objectif commun, à savoir la manière dont les acteurs interagissent avec les caractéristiques sociales et physiques de leur contexte dans le cadre des activités quotidiennes qui constituent la praxis. Par exemple Orlikowski (2000) attire notre attention sur l'utilisation localisée de la technologie qui se traduit par une spécificité contextuelle de la technologie en pratique, même si l'utilisation de ces technologies est largement répandue et normativement structurée dans des contextes plus larges.

management stratégique. Elle est décrite à la fois comme un outil technique pour la désignation ou l'identification des ressources matérielles et un outil conceptuel servant à l'interprétation et à la diffusion de l'action stratégique.

De plus, la planification stratégique est issue d'une approche essentiellement rationnelle de l'élaboration de la stratégie. Elle consiste à suivre un processus quasi-linéaire qui comprend le diagnostic stratégique, la formulation des choix stratégiques, les prévisions budgétaires, l'allocation des ressources, l'implémentation de la stratégie et le contrôle stratégique (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965 ; Bower, 1970). Subséquemment, il est à noter que la planification stratégique a fait l'objet d'un débat académique considérable. Elle a été critiquée parce que ses hypothèses prédictives ne reflètent pas l'incertitude de la stratégie dans la pratique (Mintzberg, 1990 ; 1994), mais elle a aussi été défendue parce qu'elle a été conçue pour aider les praticiens à atténuer l'incertitude (Ansoff 1991).

Alors que Mintzberg (1987) soutient que la planification stratégique ignore la « *réflexion en action* », d'autres auteurs suggèrent que la planification peut en effet aider à la réflexion stratégique, notamment si elle est employée pour fournir une synthèse entre la réflexion (la pensée) et l'action, ce qui conduirait les praticiens à « *réfléchir en action* » (ou réfléchir en cours d'action) (Heracleous, 1998 ; Liedtka et Rosenblum, 1996).

Cependant, les enquêtes annuelles de Bain and Company, de 1999 à 2013, indiquent que la communauté des praticiens de la stratégie continue toujours à faire usage de la planification stratégique. Dès lors, comment devons-nous interpréter cette tendance ? Est-ce que cela signifie que les managers sont donc soumis à des modes récurrents de réflexion, que ce soit pour des raisons individuelles, organisationnelles ou institutionnelles, puisqu'ils continuent à utiliser une pratique qui date depuis années 1960 ?

Selon Jarzabkowski (2002), la persistance de la planification stratégique à travers les changements économiques et culturels des 40 dernières années est plus probablement due au caractère flexible de la praxis, qui lui a permis de s'adapter à l'évolution des circonstances contextuelles.

Le potentiel d'adaptation de la planification stratégique est aussi varié que les contextes dans lesquels elle est utilisée. A titre d'exemple, les entreprises qui évoluent dans des environnements à haute vitesse, qui sont caractérisés par le dynamisme et le changement discontinu (Bourgeois et Eisenhardt, 1988), ont tendance à utiliser la planification stratégique d'une manière dynamique, expérientielle et moins formelle. Ce qui permet aux

praticiens de faire face à l'évolution rapide de ces environnements (Eisenhardt et Brown, 1998 ; Eisenhardt et Sull, 2001). D'autres entreprises évoluant dans des environnements réglementés ou régulés, tels que les organisations du secteur public ou certaines entreprises privées de service, peuvent utiliser la planification stratégique comme un moyen visant à instaurer la transparence et l'imputabilité (« *accountability* ») au profit des autorités de régulation et gouvernementales ou d'autres parties prenantes (Oakes et al., 1998).

De ce fait, nous soulignons que les variations d'ordre environnemental et institutionnel suggèrent qu'il existe différentes manières d'assimiler et d'utiliser la planification stratégique, conduisant ainsi à son évolution par rapport à sa provenance théorique initiale, à savoir comme un outil pour l'action rationnelle. À l'intérieur des entreprises, la planification stratégique peut encore être modifiée en se conformant aux intentions des praticiens et aux considérations contextuelles dans lesquelles ils exercent le faire stratégique. Par exemple, chez le groupe 3M, la planification stratégique a évolué pour devenir une technique stratégique de « *mise en récit* » (*strategic storytelling*), afin d'aider l'entreprise à répondre à ses besoins de diffusion de la stratégie, de créativité et d'innovation (Shaw et al., 1998). Cela peut influencer les actions de l'entreprise, puisque l'utilisation adaptative de la planification stratégique dans le but d'impulser la créativité stratégique peut se trouver utile pour augmenter les capacités des entreprises à saisir les opportunités qui se présentent dans le cadre de leurs activités (Beinhocker et Kaplan, 2002).

En outre, la planification stratégique est une pratique qui revêt des caractéristiques génériques dans des contextes stratégiques de niveau macro. Toutefois, nous notons qu'elle est aussi une pratique adaptable à partir de la compétence et du « *bricolage* » (De Certeau, 1990 ; Weick, 1995) qui se trouvent dans les micro-contextes, développant à cet effet des utilisations spécifiquement locales. Ainsi, l'approche de la stratégie comme pratique s'intéresse au faire stratégique dans son contexte d'accomplissement, en soutenant une conception plastique de la praxis.

De cette manière, le faire stratégique est toujours situé, dans le sens où il est singulier, voire unique, puisqu'il s'accomplit dans un contexte d'interaction avec le réel et se transforme à mesure que les incertitudes et les problèmes concrets apparaissent (Brown et Duguid, 1991 ; Tsoukas et Chia, 2002). De ce point de vue, le faire stratégique est adapté aux finalités des acteurs (Hung et Whittington, 1997) et il se fonde sur une combinaison idiosyncrasique des

pratiques, qu'elles soient de nature réursive ou adaptative (i.e. Quelle que soit le mode du faire stratégique, la praxis restera unique dans son contexte d'accomplissement).

Le faire stratégique révèle aussi la présence d'une tension dialectique entre, d'un côté, la « *singularité* » d'un ici et maintenant propre à toute activité et, de l'autre, la « *récurrence* » et la généralité des routines, des normes, des règles, des techniques et des outils sur lesquels toute praxis s'appuie. Autrement dit, cette dialectique s'articule autour de l'unicité de l'activité réalisée en situation et la répétition des artefacts socioculturels par lesquels l'activité stratégique est réalisée (Whittington, 2002).

Par ailleurs, les recherches empiriques (Chesney et Wenger, 1999 ; Jarzabkowski, 2003 ; Lozeau et al., 2002 ; Regnér, 2003 ; Samra-Fredericks, 2003) mettent en évidence l'adaptation continue des pratiques stratégiques par rapport à leurs micro-contextes, ainsi que les transformations que ces pratiques elles-mêmes opèrent sur ces contextes, et plus largement, sur l'organisation (Tsoukas et Chia, 2002). D'autres travaux de recherche étudiant l'accomplissement des pratiques stratégiques dans leurs contextes, évoquent les limites de leur plasticité en mettant en cause les structures et les pratiques sociales en place. Ces dernières impliquent, en ce sens, des comportements exclusivement réursifs, propres à la praxis stratégique de l'organisation.

En outre, les interactions entre les contextes macro et micro dans l'utilisation des pratiques génèrent un flux d'actions stratégiques qui peut soit être enclin à une plus grande réursivité, devenant ainsi plus stable, ou bien être impliqué dans des mesures adaptatives par lesquelles l'action stratégique évolue et change. Cette interaction entre les contextes est importante pour la théorie de la stratégie comme pratique, puisqu'elle nous permet d'osciller entre le spécifique et le général afin de comprendre les actions réursives et adaptatives qui embrassent le faire stratégique. Toutefois, les organisations ont besoin à la fois de la pratique réursive et de la pratique adaptative pour capitaliser les routines du succès et pour développer des capacités de réinvention. Il y a ici une tension et une coexistence nécessaire entre les modes réursifs et adaptatifs du faire stratégique.

Enfin, nous constatons que l'étude des pratiques stratégiques en usage constitue un point d'entrée important pour étudier empiriquement les formes adaptatives et réursives de la praxis en particulier ou du faire stratégique d'une manière générale.

3.2. La création des pratiques stratégiques dans la praxis : entre pratiques préemballées et réalité de la praxis

Les flèches ascendantes de figure-4 montrent que les pratiques stratégiques peuvent émerger de la praxis. De telles pratiques se produisent de manière localisée, elles sont ensuite articulées, développées et disséminées dans des contextes plus larges grâce à leur usage. Nous soulignons que cela conduit à la diffusion des pratiques en passant des micro-contextes aux macro-contextes⁴⁴. Cette situation pourrait expliquer l'origine des pratiques créées par la praxis et qui s'étendent par la suite, à travers des réseaux de praticiens⁴⁵, dans le champ extra-organisationnel. A titre d'exemple, la pratique d'analyse de portefeuille du Boston Consulting Group est née non pas d'une théorie, mais d'un processus de développement de sept ans impliquant le cabinet de conseil et divers clients (Morrison et Wensley, 1991). Un autre exemple, l'introduction de la planification des scénarios dans le monde des affaires est largement attribuée à la Royal Dutch Shell, ce qui lui a permis de prédire la crise pétrolière de 1973-1974 avant ses concurrents.

De ce fait, la praxis peut conduire à la création de nouvelles pratiques internes qui correspondent à une forme d'innovation que l'organisation tend à protéger pour bénéficier d'un avantage stratégique par rapport aux organisations concurrentes. Il peut s'agir aussi d'outils créés pour répondre à un besoin propre à l'organisation.

Prenons le cas de la société d'assurance et de services financiers basée à Stockholm en Suède, *Skandia*, qui a développé sa propre version du Balanced scorecard, à savoir le « *Navigateur de Skandia* ». Skandia a mis le capital humain au centre de ses préoccupations en l'introduisant en tant qu'élément essentiel de la chaîne de causalité qui caractérise l'origine de la création de valeur. L'usage du navigateur de Skandia a pour but d'identifier, de gérer et de valoriser le capital intellectuel au sein de l'entreprise afin de générer de la valeur d'une manière soutenable (Earl et Nahapiet, 1999). L'un des objectifs du management du capital intellectuel consiste à valoriser le capital humain et à essayer d'en transformer une partie en capital structurel (par exemple à travers les systèmes d'information). Contrairement

⁴⁴ Il est important de souligner le fait qu'il y a eu une prolifération des pratiques de management au cours du siècle dernier. Celles-ci vont de la perspective taylorienne (l'OST), en passant par les écoles de planification stratégique des années 1960 et 70 qui offrent des techniques rationnelles pour la formulation de la stratégie et l'allocation des ressources, à la plus récente, les processus fondés des outils de juste-à-temps, les cercles de qualité et les compétences fondamentales.

⁴⁵ Les pratiques stratégiques se diffusent à travers l'enseignement et la recherche qui s'effectuent au sein des universités, la légitimation fournie par les cabinets de conseil à leurs égards et la presse populaire qui joue un rôle dans la promotion des outils de management à la mode (Abrahamson, 1996 ; Mazza et Alvarez, 2000).

au Balanced scorecard initial de Kaplan et Norton (1996), le navigateur de Skandia s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle le capital humain est le principal générateur de valeur pour une organisation. Les éléments immatériels sont certes envisagés dans Balanced scorecard de Kaplan et Norton (1996), mais uniquement pour soutenir le processus d'innovation, de production et de satisfaction des clients⁴⁶. Il est aussi important de signaler que l'originalité du navigateur de Skandia et la pertinence de son contenu a poussé les chercheurs et les consultants à s'intéresser à cet outil, ce qui a conduit ces derniers à le diffuser dans le champ extra-organisationnel de la société Skandia.

Compte tenu de ce qui précède, il est à noter que l'efficacité de certaines pratiques dans certains micro-contextes augmente leur capacité de diffusion au niveau des macro-contextes. Autrement dit, c'est une forme d'absorption des pratiques intra-organisationnelles (appartenant au micro-contextes) par le macro-contextes. En effet, même si les entreprises commencent à partir de positions très différentes, elles ont tendance à converger vers des capacités (« *capabilities* ») similaires au fil du temps (Eisenhardt et Martin, 2000). Dans cette optique, les pratiques créées par la praxis peuvent aussi se propager dans le champ extra-organisationnel en dépassant les limites des frontières organisationnelles. La diffusion de ces pratiques implique plusieurs praticiens, notamment les consultants, les chercheurs et la presse populaire, académique ou professionnelle. En fait, c'est ces praticiens qui leur confèrent un caractère préemballé qui facilite leurs incorporations dans d'autres organisations (Allard-Poesi, 2006). Les pratiques préemballées⁴⁷ sont aussi légitimées par ces praticiens à travers leurs discours afin de remplacer certaines pratiques existantes dans un champ institutionnel donné (Whittington, 2006 ; Vaara et Whittington, 2012). Chacun de ces praticiens participe à leur co-production en affichant un discours commun, parfois avec de légères variations d'ordre sémantique, notamment lorsqu'il est question de décrire la

⁴⁶ Contrairement à la chaîne de valeur proctérienne sur laquelle s'appuie le BS initial et qui consiste à dissocier les activités principales des activités de soutien, le navigateur de Skandia distingue les activités fondées sur du capital humain de celles fondées sur du capital structurel.

⁴⁷ Ces pratiques possèdent à la fois, des propriétés techniques, l'usage axé sur l'objet (*object-focused uses*), et des propriétés psychologiques, l'usage axé sur le sujet (*subject-focused uses*). Par exemple, des outils tels que les ERP et les plateformes stratégiques, sont orientés vers l'agencement et la coordination des ressources matérielles. En revanche, les schémas conceptuels, tels que les cinq forces de Porter (1980) et la planification des scénarii assistent les stratèges à générer un sens à partir de leurs environnements ou à imposer un sens à leur environnement. Cependant, ces pratiques de management peuvent être considérées comme le répertoire des « *ustensiles stratégiques* » à travers lequel les praticiens peuvent afficher les connaissances et les compétences dans la construction de l'activité stratégique.

manière dont les pratiques sont utilisées ou de faire l'éloge des résultats et des avantages qui découlent de leurs usages.

D'une manière générale, les discours accompagnant l'émergence et la diffusion des pratiques stratégiques préemballées renvoient à une forme de théorisation, qui consiste notamment à développer un discours spécifiant les propriétés d'une pratique et justifiant son intérêt. Cette théorisation passe généralement par la formulation d'un problème qui se manifeste et qui prolifère dans plusieurs organisations. La théorisation d'une nouvelle pratique préemballée suppose de lier le problème identifié à cette pratique à travers une justification qui comporte en général deux dimensions (Abrahamson, 1996) : Une **dimension rationnelle** dont le but est de montrer l'efficacité de la nouvelle pratique préemballée face au problème rencontré et de la possibilité de la mettre en œuvre en tenant compte des valeurs, des ressources et des compétences contenues au sein de l'organisation cible (Greenwood et al., 2002) ; Une **dimension de progrès** qui consiste à mettre en évidence la nouveauté de cette pratique par rapport aux pratiques antérieures.

Cependant, cette théorisation ne peut garantir à elle seule la réussite de la pré-institutionnalisation de toute pratique. L'étude d'Abrahamson et Fairchild (1999) sur les pratiques de management depuis les années 60 montre que pour qu'une pratique soit diffusée largement, les pratiques antérieures répondant au même type de problèmes doivent subir une « *désaffection* » et un abandon préalable de la part des praticiens (Allard-Poesi, 2006). De plus, les auteurs ajoutent que les organisations doivent afficher une détérioration de leurs performances pour légitimer l'abandon des pratiques antérieures et libérer un espace pour les nouvelles pratiques. De ce fait, la réussite de l'émergence d'une nouvelle pratique ne peut être expliquée uniquement par la dramatisation d'un problème à travers le discours (« *la théorisation* »). En effet, la conjonction des éléments que nous venons d'évoquer, à savoir l'abandon des pratiques en vigueur, les performances insatisfaisantes et les discours problématisant et vantant les mérites de la nouvelle pratique, permettrait d'expliquer à la fois la diffusion, l'enracinement et le cycle de vie des pratiques stratégiques, c'est-à-dire leur capacité à s'institutionnaliser ou de devenir à la mode dans des champs institutionnels plus larges (Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Rigby, 2001 ; Allard-Poesi, 2006).

Par ailleurs, les pratiques préemballées renvoient souvent à des normes standardisées, routinières, telles que les normes de qualité totale, ou à des méthodes linaires et rationnelles,

telles que les matrices de gestion de portefeuille d'activités ou certaines techniques de planification stratégique.

Ces pratiques stratégiques, dans leur généralité et récurrence, apparaissent ainsi comme des techniques parfois largement diffusées, facilement transportables, que l'on doit adopter pour être légitime, sans remettre en question son contenu et l'incidence qu'elles peuvent avoir sur l'organisation (Allard-Poesi, 2006). Généralement, l'adoption de ces pratiques et le discours qui sous-tend leurs diffusions s'appuient sur des présupposées qui indiquent que la réussite induite par ces pratiques dans une organisation, ou plus, peut avoir le même effet sur d'autres organisations (Jarzabkowski, 2004 ; Allard-Poesi, 2006 ; Whittington, 2006). Toutefois, de telles pratiques peuvent aussi être controversées. Hayes et Abernathy (1980) ont allégué que les approches de gestion de portefeuille d'activités favorisaient l'enracinement d'une démarche stratégique détachée, trop rationnelle et asociale. En outre, Ghemawat (2002) indique que la création et la diffusion rapide de pratiques non testées peuvent conduire à des conséquences désastreuses à l'échelle de l'économie globale.

L'usage et la combinaison d'un ensemble de pratiques propres à une organisation forment des praxis idiosyncrasiques et ces dernières génèrent à leur tour des pratiques innovantes ou des pratiques préemballées. En fait, ces praxis socialement situées sont capables de produire des pratiques avec un pouvoir d'influence très important, dans la mesure où elles seront introduites dans d'autres organisations, avec parfois des conséquences critiques sur le plan de l'adaptation. Dès lors, le courant de la stratégie comme pratique nous invite à explorer ce que dissimule intérieurement l'emballage de ces pratiques, qui est bien différent de son apparence (Jarzabkowski, 2004 ; Allard-Poesi, 2006). Au-delà de la diffusion de ces pratiques, l'approche pratique de la stratégie s'interroge quant aux lieux d'émergence et aux cycles de vie des pratiques (Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2006 ; Golsorkhi et al., 2010). Dans cette optique, le pouvoir potentiel de certaines pratiques innovantes à se propager au-delà des organisations et leurs effets controversés suscitent un problème de recherche critique, à savoir : **Comment ces pratiques innovantes se cristallisent-elles en quelque chose d'aussi influent ?**

À mesure que nous explorons la création de nouvelles pratiques stratégiques, nous pouvons constater l'importance d'un engagement étroit avec les activités détaillées des praticiens, l'influence de ces pratiques sur leurs subjectivités et un profond respect même pour les minuties de leur praxis.

Par ailleurs, en reconnaissant la plasticité et l'unicité de la praxis ou des activités réalisées en situation, il serait alors incohérent de prétendre qu'il existerait inéluctablement une adoption fidèle des pratiques préemballées aux niveau des organisations. A titre d'exemple, Kostova et Roth (2002) évaluent les degrés de mise en œuvre et d'internalisation d'une pratique de qualité totale au sein d'un ensemble de filiales appartenant à une multinationale. Ils constatent que l'adoption de cette pratique est essentiellement cérémonielle. Ils indiquent notamment que certaines filiales adoptent la pratique en question, tout en étant persuadées qu'elle apporte une valeur ajoutée. Mais en dépit des contextes normatifs et cognitifs favorables, la majorité des autres filiales adoptent cette pratique sans être convaincues de son apport potentiellement efficace dans l'amélioration de leurs activités respectives. Pour les auteurs, ces résultats seraient attribués à une vision de la pratique comme étant inefficace ou à la pression coercitive exercée par l'environnement, ce qui a conduit à une attitude de rejet et de résistance des membres de l'organisation. Ce faisant, malgré la diffusion des pratiques de TQM (Total Quality management) dans des contextes institutionnels plus larges, il y a, selon Kostova et Roth (2002), des composantes fortement localisées dans leurs adoption et leurs usages, parfois au sein de la même entreprise.

De plus, Jarzabkowski (2004) et Allard-Poesi (2006) soulignent que les pratiques stratégiques reflètent : D'une part, les modes dominants de la praxis en transcendant toute époque ; Et d'autre part, les usages individuels des pratiques à partir des compétences des acteurs qui contribuent au perpétuel devenir de la praxis. Dès lors, les pratiques stratégiques ne sont pas soumises à la stase implicite qui sous-tend les meilleures pratiques (Best practices), mais à une téléologie « *en devenir* », inhérente à une meilleure praxis (Whittington, 2002). Ainsi, l'influence et la diffusion des pratiques reflètent l'illusion d'un isomorphisme superficielle qui tend à être déconstruit à mesure que l'on s'introduit dans les détails de la praxis. Même si l'emballage des pratiques se doit donc d'être similaire entre les organisations d'un même champ sectoriel ou sociétal, la praxis stratégique reste plastique, adaptée et adaptable aux ressources et aux intentions des praticiens (Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2006 ; Golsorkhi et al., 2010). A ce titre, il est à noter que la prolifération des pratiques dans les macro et micro contextes peut être considérée comme une interaction entre ce que les gens font dans différentes communautés et le « *zeitgeist* » (i.e. les idéologies dominantes d'une époque particulière) de ce qui se passe dans la société (Sztompka, 1991).

Alors que la littérature actuelle en stratégie suggère que les entreprises évoluant dans des environnements à haute vélocité développent de nouvelles pratiques stratégiques (par

exemple, Brown et Eisenhardt, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Eisenhardt et Sull, 2001; Pascale, 1999), Mintzberg (1993) note que chaque tournant dans le management stratégique, et ce depuis l'école du design, a évolué à partir de nouvelles pratiques en s'appuyant sur l'idée que leur époque est caractérisée par une plus grande complexité où les anciennes règles ne sont plus pertinentes. En ce sens, il s'agit de comprendre les circonstances contextuelles de la création des pratiques pour pouvoir les adapter convenablement dans d'autres organisations. D'une part, les consultants et les gourous peuvent devenir des producteurs plus efficaces de nouvelles pratiques stratégiques ; D'autre part, répondant aux préoccupations de Hayes et Abernathy (1980) et de Ghemawat (2002), nous pourrions obtenir de meilleurs tests portant sur les pratiques novatrices avant leur lancement sur des espaces sectorielles plus vastes.

Ainsi, l'approche de la pratique en stratégie met en relation les pratiques de management avec des événements sociaux plus larges et explique leur diffusion rapide ou comment elles deviennent « *à la mode* » pendant des périodes particulières. Cela illustre la façon dont les « *meilleures pratiques* » se propagent du macro-contexte à plusieurs micro-contextes et inversement. Cette perspective apporte une promesse substantielle pour mieux appréhender les origines et le développement des pratiques stratégiques à plusieurs niveau d'analyse (du micro au macro contexte).

3.3. Les praticiens en tant que médiateur entre les pratiques et la praxis

Même si nous l'avons évoqué préalablement, il est important de souligner que les praticiens jouent un rôle central dans la reproduction, l'adaptation, le transfert et la création des pratiques stratégiques. Les acteurs impliqués dans le travail stratégique influencent la construction de la praxis à travers qui ils sont, comment ils agissent et la manière dont ils font usage des pratiques stratégiques (Jarzabkowski et al., 2007). L'influence des praticiens dans le faire stratégique met en évidence l'importance de leurs attributs personnels et de leurs compétences dans la réalisation des activités stratégiques (Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2006). De ce point de vue, l'approche de la stratégie comme pratique accorde un grand intérêt à l'identité et aux connaissances sociales, interprétatives et personnelles de ces acteurs, sachant que c'est à travers ces qualités intrinsèques qu'ils transforment ou adaptent les activités stratégiques de l'organisation (Balogun et al., 2010).

De plus, cette approche suggère que c'est la praxis qui construit le rôle et l'identité des praticiens. En effet, c'est la position sociale occupée par les praticiens dans divers systèmes

sociaux (Giddens, 1984), leurs interactions sociales, leurs accessibilités aux pratiques et le contexte de la praxis (dans lequel ils exercent leurs activités) qui construisent le rôle du stratège (Jarzabkowski et Spee, 2009). En outre, l'efficacité de praxis stratégique repose largement sur la capacité des praticiens à accéder aux pratiques stratégiques en vigueur, à les (re) déployer efficacement ou à les remettre en question pour les adapter aux nouvelles circonstances auxquelles ils sont confrontés dans le travail stratégique (Jarzabkowski, 2004 ; Jarzabkowski et Spee, 2009 ; Balogun et al., 2010 ; Samra-Fredericks, 2010).

Whittington (2006) nous indique que les praticiens sont des médiateurs cruciaux entre les pratiques et la praxis, et par conséquent, la déconnexion entre ces dernières ou l'ineptie de certains praticiens peuvent entraver la formation de la stratégie. Dans ce cas, c'est les praticiens qui choisissent les pratiques les mieux adaptés au contexte de la praxis, les modifient, les transforment ou les créent lorsque le répertoire des pratiques dont ils disposent ne répond pas aux exigences des situations inédites surgissant dans la praxis. A cet égard, l'engagement des praticiens dans les activités de l'organisation implique souvent une sorte d'apprentissage où les acteurs commencent à devenir progressivement des membres à part entière d'un groupe spécifique de l'organisation ou d'une communauté de pratique⁴⁸ (Lave et Wenger, 1992 ; Orr, 1996 ; Wenger, 1998 ; Brown et Duguid, 2001). Cela conduit les praticiens à absorber une configuration particulière de règles locales et de normes internalisées. La mobilisation répétitive de ces règles et normes locales par les praticiens, forme des activités récursives qui tendent à parfaire la praxis ou à construire des rigidités structurelles.

Cependant, les spécificités contextuelles de la praxis incitent les praticiens à s'engager dans un processus d'apprentissage expérientiel, fournissant ainsi une opportunité pour la pratique adaptative de se produire. (Brown et Duguid, 2001 ; Cook et Brown, 1999). De ce fait, de nouvelles connaissances sur des situations spécifiques peuvent découler des dialogues et des interactions qui émanent des activités adaptatives des praticiens (Brown et Duguid, 1991 ; Cook et Brown, 1999 ; Wenger, 1998), et particulièrement lorsqu'il s'agit d'un problème ou d'un échec rencontré dans le cadre de leurs activités (Pisano, 1994 ; Sitkin, 1992). Dans ce

⁴⁸ Les recherches existantes sur les communautés de pratique (Lave et Wenger, 1992 ; Brown et Duguid, 2001) peuvent représenter une source d'inspiration pertinente pour explorer le travail réel des stratèges. Bien que ces recherches aient tendance à se focaliser sur des sous-ensembles spécifiques au sein des organisations (Orr, 1996 ; Wenger, 1998), il est probable que ces concepts soient également valables pour les praticiens de la stratégie.

cas, les cadres de référence existants prennent de nouvelles significations qui sont hautement contextualisées.

A cet effet, les contextes locaux de la praxis permettent à la pratique adaptative de se concrétiser lorsque des espaces discrétionnaires s'ouvrent aux praticiens. Les contradictions entre les actions prédictibles et les situations imprévus conduisent les praticiens au « *bricolage* » (De Certeau, 1984 ; Weick, 1995).

Le « *bricolage* » représente ici la capacité des praticiens à improviser dans des situations inédites, en s'appuyant sur des matériaux à portée de main, tels que les outils ou les artefacts qui structurent les activités quotidiennes (De Certeau, 1990 ; Weick, 1995), notamment dans des conditions de rareté des ressources (Moorman et Miner, 1998). Le bricolage désigne aussi une activité adaptative dans laquelle les praticiens cherchent à faire face aux situations imprévues de la praxis, en s'appuyant sur une configuration particulière de pratiques. Les pratiques adaptatives contribuent, de ce fait, à la construction de praxis singulières, qui pourrait être une source d'avantage concurrentiel (Jarzabkowski, 2004).

Dans cette perspective, la stratégie comme pratique nous invite à observer les micro-changements introduits au quotidien par les praticiens dans l'usage des pratiques stratégiques pour mieux comprendre comment la praxis devient singulière et idiosyncrasique (Johnson, 2007). De plus, il est à noter que du moment où les praticiens se fondent sur une configuration particulière de pratiques pour réaliser la praxis, il suffit qu'il y ait une modification dans cette configuration pour changer le déroulement des activités auxquelles se livrent ces praticiens. En ce sens, il s'agit de s'intéresser aux variables contextuelles et aux compétences des praticiens qui permettent d'adapter les pratiques stratégiques à la réalité de la praxis. Ce point de vue implique la nécessité de suivre attentivement les praticiens dans leur manière d'élaborer la stratégie au fil du temps, ainsi que les pratiques dont ils font usage et qui structurent ce qui peut être lu, dit et fait dans le cadre de la stratégie (Fenton et Langley, 2011 ; Vaara et Whittington, 2012).

En s'intéressant de près à leur praxis, il est possible d'observer comment les praticiens utilisent les pratiques impliquées dans le faire stratégique et comment ils deviennent des praticiens influents dans l'organisation pour participer au travail stratégique ou pour diffuser certaines pratiques dans des contextes plus larges (Jarzabkowski, 2004 ; Chia, 2004 ; Chia et MacKay, 2007). Dans ce sillage, il s'agit de comprendre non seulement les invariants structurels de la praxis, les règles normatives de conduite ou les schémas cognitifs préconçus

des praticiens, mais aussi d'accorder un intérêt particulier aux « *processus par lesquels des circonstances particulières, uniquement constituées sont systématiquement interprétées de manière à rendre le sens partagé* » (Suchman, 1987, p.67). Ainsi, pour mieux comprendre le déroulement de la praxis, il est important d'aller au-delà des similitudes institutionnelles pour appréhender la nature située et localisée de la praxis dans des contextes particuliers (Jarzabkowski et Spee, 2009).

De ce qui précède, nous pouvons dire que l'objectif de la stratégie comme pratique serait, entre autres, de mieux connaître ce qu'il faut faire pour devenir un praticien de la stratégie dans différents contextes, en particulier pour aider les cadres intermédiaires et d'autres membres de l'organisation à entrer dans l'arène difficile de la praxis stratégique (Golsorkhi, 2006 ; Whittington, 2006 ; Vaara et Whittington, 2012).

Par ailleurs, il est important de souligner que les groupes de praticiens qui se caractérisent par une adhésion largement stable de ses membres, avec des réseaux extérieurs limités et quelques crises ou problèmes internes, sont susceptibles de se livrer à la pratique récurrente, alors que la situation inverse favorise la pratique adaptative. Toutefois, les groupes de praticiens peuvent être exposés à la pratique adaptative, notamment lorsque les membres d'un groupe donné sont aussi membres d'un « *réseau de praticiens* » plus larges (Brown et Duguid, 2001) ; Par exemple, dans des situations où ils sont en interaction permanente avec des praticiens opérant dans d'autres organisations. Dans cette perspective, la praxis découle de séquences successives d'interactions entre les acteurs internes à l'organisation, mais aussi entre ces derniers et les acteurs du macro contexte qui les entourent (Suchman, 1987).

Enfin, le rôle influent de certains praticiens externes dans le faire stratégique pose des questions importantes pour la recherche. Par exemple, Whittington (2006) nous indique que la préoccupation de Ghemawat (2002) concernant la rapidité de diffusion des nouvelles pratiques non testées, soulève des questions sur la densité et l'indépendance des réseaux de praticiens par lesquels de nouvelles pratiques sont actuellement répandues. Cette préoccupation vise à trouver les facteurs individuels et structurels qui permettent aux praticiens (tels que les consultants ou les chercheurs) d'implémenter plus efficacement les nouvelles pratiques stratégiques et d'assurer une diffusion mieux calibrée de ces pratiques dans les économies en voie de réforme.

SECTION 4. Les résultats stratégiques et la performance dans la stratégie comme pratique

Cette section se tourne vers la définition de la notion de performance en s'intéressant aux résultats stratégiques générés à partir des différentes formes de praxis (Jarzabkowski et al., 2007 et Whittington, 2007).

Contrairement à la recherche traditionnelle en stratégie, le courant de la stratégie comme pratique ne cherche pas à expliquer la performance de l'entreprise à partir d'un ensemble de données à grande échelle, avec des ensembles parcimonieux de variables, qui peuvent au mieux donner une explication partielle de la performance (Jarzabkowski 2005, Johnson et al., 2007).

La force de l'approche de la stratégie comme pratique réside dans sa riche compréhension des phénomènes situés et contextualisés. Ses critères de résultats sont mieux adaptés à la recherche idéographique qui peut expliquer les structures et les schémas d'action qui dissimulent des formes de performance dans la praxis (Tsoukas, 1989). Cependant, cela ne signifie pas l'exclusion de l'examen des implications de la variation de la praxis sur la performance globale de l'organisation (Langley, 1999). En outre, Jarzabkowski et Spee (2009) nous indiquent que du point de vue de la théorie de la stratégie comme pratique, il est possible d'envisager les résultats stratégiques à partir de deux types d'explication : La méthode des mécanismes génératifs simples et les méthodes comparatives qui cherchent à expliquer la variance découlant de ces mécanismes (Eisenhardt, 1989 ; Langely, 2007 ; Tsoukas, 1989).

Dans la première approche d'explication des résultats stratégiques, les études examinent les implications de ce que certains praticiens font pour construire des flux d'activités particuliers. Il s'agit dans cette perspective d'utiliser une analyse détaillée des mécanismes génératifs pour expliquer comment un résultat particulier est construit. La deuxième approche d'explication des résultats stratégiques concerne les méthodes comparatives, dont le but est d'examiner comment les différences dans ce que font les praticiens expliquent les variations dans la façon dont les flux d'activités sont construits. Le second type d'explication cherche à s'appuyer sur le premier en examinant si une variation des mécanismes génératifs est associée à une variation des résultats (Langley, 2007).

Dans ce sillage, Jarzabkowski et Spee (2009) soulignent que la façon dont les résultats sont compris peut dépendre de l'unité et du niveau d'analyse, car un résultat pour un individu en

termes de son propre avancement ou progression pourrait ne pas être le même qu'un résultat pour une organisation. Ce faisant, la question de savoir quel type de résultats est examiné, sachant que le niveau d'analyse de ces résultats n'a pas toujours été clairement identifié dans la recherche portant sur la stratégie comme pratique. Ce constat a conduit Jarzabkowski et Spee (2009) à s'intéresser à cette question et à identifier cinq catégories de résultats qui relient les niveaux micro, méso et macro de la praxis, à savoir : Les résultats personnels (ou individuels), les résultats de groupe, les résultats du processus du faire stratégique, les résultats organisationnels et les résultats institutionnels.

4.1. Les résultats individuels ou personnels

Les études qui ont analysé les praticiens en tant qu'individus, en particulier au niveau micro, tendent à identifier les résultats en termes d'expérience personnelle de l'individu. La plupart de ces études illustrent des résultats qui renvoient à des mécanismes génératifs simple, liant ce que font les stratèges aux résultats qui se rapportent à leur praxis individuelle.

A titre d'exemple, nous citerons l'étude de Beech et Johnson (2005) qui indique comment l'identité d'un nouveau PDG s'est construite à partir d'une utilisation croissante du pouvoir pour renforcer son autorité. Cette autorité représentait une menace pour les membres du comité exécutif, ce qui a renforcé la perception de sa propre identité et du rôle qu'il devait jouer à leur égard. L'introduction du PDG dans l'équipe a eu des conséquences sur les résultats individuels des membres du comité exécutif, notamment dans la façon dont ils ont assumé et développé leur propre identité par rapport à l'identité du PDG.

Les résultats personnels du deuxième type, en termes de variation dans ce que font les stratèges, ont également été présents dans la recherche portant sur la stratégie comme pratique. Par exemple, Samra-Fredericks (2003 ; 2005) a observé les variations dans la capacité d'influence des praticiens, en soulignant dans ses recherches que le discours d'un acteur (i.e. ses compétences discursives) pouvait lui donner une influence accrue sur les autres cadres supérieurs dans le cadre des activités stratégiques. Cependant, Mantere (2005, 2008) a été le seul à effectuer une comparaison systématique des pratiques de différents individus. Il explique dans ses recherches comment les différentes pratiques limitent ou permettent aux individus d'influencer le processus stratégique. Les recherches de Mantere mettent en évidence des résultats personnels, tels que les motivations personnelles et les gains découlant de l'exercice de rôles particuliers, dans lesquels un individu est motivé à

défendre la stratégie ou à proposer une alternative à cette dernière, parce que cette démarche lui fournit un but et un sens à son travail⁴⁹ (Mantere 2005).

Les résultats personnels de la praxis stratégique pour un individu peuvent être représentés de la manière suivante (liste non exhaustive) : L'enrichissement du travail, l'acquisition et le renforcement du pouvoir, le sentiment d'être animé par un but et un objectif stratégique, le sentiment que le travail à un sens, la capacité d'influence et la progression personnel (Jarzabkowski et Spee, 2009).

L'analyse de ce que font les stratèges dans la praxis produit des résultats individuels ou personnels, dont le but est de les aider à devenir de meilleurs praticiens de la stratégie (Whittington, 2003). De plus, Jarzabkowski et Spee (2009) nous indique que : « *une meilleure compréhension des résultats personnels et en particulier des variations des résultats, en termes d'identité, de finalité, de pouvoir et de potentiel de carrière, contribuera également au développement des compétences des praticiens de la stratégie* » (Ibid, p.24).

4.2. Résultats du groupe

Nous pouvons également identifier des résultats au niveau d'un groupe, en particulier dans le cadre des mécanismes génératifs simples, en s'appuyant sur des associations entre ce que font les acteurs collectifs et les résultats émanant des groupes auxquels ils appartiennent (Jarzabkowski et Spee, 2009).

Sous ce rapport, Hoon (2007) a expliqué comment les managers intermédiaires ont obtenu l'approbation de leurs initiatives en s'engageant instamment dans des conversations informelles avec les top managers. D'autres études de ce type montrent aussi comment des groupes d'acteurs peuvent obtenir des résultats qui soutiennent leurs propres intérêts plutôt que les intérêts de l'organisation (Jarzabkowski et Spee, 2009). Il peut s'agir dans cette perspective de l'utilisation du discours pour résister à la stratégie d'entreprise (Laine et Vaara, 2007), pour éviter de rendre des comptes ou pour recadrer la responsabilité de l'échec stratégique (Sillince et Mueller 2007).

Quelques études ont révélé le deuxième type de résultats sus-cités, en indiquant la variation du faire stratégique entre les différents groupes d'une organisation, comme la variation des pratiques stratégiques entre le niveau Corporate et les Business unit (Paroutis et Pettigrew

⁴⁹ Mantere (2005) nous indique que: "an individual is motivated to champion strategy because it provides purpose for his/her work" (Ibid, P.172)

2007) ou entre le centre et la périphérie (Regnér 2003). Ces variations des pratiques ont des conséquences notables sur la capacité des acteurs à influencer le processus stratégique (Paroutis et Pettigrew 2007 et Regnér 2003 ; Jarzabkowski et Spee, 2009).

A titre d'exemple, Regnér (2003) a souligné que les acteurs appartenant à la périphérie de l'organisation étaient capables de recourir à des pratiques plus exploratoires, en leurs permettant d'envisager les changements potentiels dans la praxis de la stratégie. Cependant, Regnér (2003) mentionne dans son étude que les top managers appartenant au centre de l'organisation s'engagent dans des pratiques stratégiques plus conservatrices, les conduisant à dédaigner les nouvelles idées qui émanent de la périphérie, notamment lorsqu'elles ne sont pas factuelles. Ces variations dans les pratiques de groupe ont été mises en évidence pour influencer la façon dont les entreprises développent et reconnaissent (ou ne reconnaissent pas) les nouvelles idées et les innovations qui affectent les résultats organisationnels.

De même, en s'appuyant sur une étude comparative entre deux divisions d'une même organisation, Ambrosini et al. (2007) examinent la variation des activités de coordination entre les équipes en tant que source de variation des résultats organisationnels. Cependant, Jarzabkowski et Spee (2009) souligne le fait « *qu'il y a eu peu d'études qui ont établi des liens clairs et cohérents entre ce que font les acteurs collectifs et les implications de leurs actions pour ces acteurs, et encore moins d'études sur la façon dont la variation de la praxis entre les acteurs agrégés est associée à la variation des résultats pour ces acteurs* » (Ibid, p. 25).

4.3. Les résultats des processus du faire stratégique (strategizing)

Les résultats des processus du faire stratégique concernent les recherches qui ont examiné la praxis de la stratégie au niveau sous-organisationnel ou organisationnel. Elle représente la forme la plus courante de résultat dans la littérature portant sur l'approche de la stratégie comme pratique.

La plupart des recherches s'inscrivent dans des résultats du premier type, en s'appuyant sur des mécanismes génératifs simples, indiquent que certains aspects de ce que les praticiens font, expliquent les résultats générés dans les processus de formation de la stratégie. Ces études accordent une importance aux processus impliqués dans la création de la stratégie (Maitlis et Lawrence 2003) et de l'initiative stratégique (Hoon 2007), ainsi que dans la mise en œuvre de cette stratégie (par exemple, Balogun et Johnson, 2004 ; Stensaker et Falkenberg, 2007).

Certaines de ces études expliquent comment la praxis de la stratégie a été associée à des échecs du processus du faire stratégique, comme l'échec dans la formulation d'une stratégie (par exemple Maitlis et Lawrence, 2003) ou l'échec dans le déploiement stratégique (par exemple Sillince et Mueller, 2007 ; Sminia, 2005). D'autres études introduisent un élément de variation, en montrant que la mise en œuvre cohérente ou variable d'un changement stratégique dans une organisation est associée au rythme et à la nature du changement d'interprétation de la stratégie au sein de différents groupes d'acteurs (Balogun et Johnson, 2004, Stensaker et Falkenberg, 2007). Quelques autres études ont examiné la variation de la praxis ou des pratiques et ses implications sur les résultats du processus stratégique. Par exemple, Jarzabkowski et Seidl (2008) se sont intéressés aux implications de la variation des pratiques de réunion sur le processus stratégique. Ils ont constaté que « 26 » changements dans la stratégie organisationnelle étaient plus susceptibles d'être proposés, adoptés ou rejetés, et ce, en fonction de trois différents chemins suivis par les pratiques de réunion au fil du temps. Dans une autre étude, Jarzabkowski (2008) a comparé des modèles portant sur des comportements managériaux dans le faire stratégique, en l'occurrence le faire stratégique procédural, interactif ou intégratif, afin de déterminer la réussite ou l'échec de ces modèles dans la formation de douze processus stratégiques.

Cependant, des études comparatives plus approfondies sont nécessaires pour illustrer les implications des variations de la praxis de la stratégie sur les résultats du processus du faire stratégique.

4.4. Les résultats organisationnels

Le quatrième résultat identifié par Jarzabkowski et Spee (2009) se trouve au niveau organisationnel. Les résultats organisationnels concernent généralement les processus qui sont impliqués dans la différenciation entre concurrents et dans la création de valeurs pour les parties prenantes. Toutefois, Jarzabkowski et Spee (2009) suggèrent que la praxis de la stratégie est susceptible d'avoir une influence directe ou indirecte sur la performance financière des organisations. A titre d'exemple, l'étude de Maitlis et Lawrence (2003) sur la stratégie artistique de l'orchestre symphonique britannique, montre que l'échec de la création d'une stratégie a eu un impact négatif sur le financement des orchestres, et ce, en raison de l'incapacité à générer des performances artistiques cohérentes et à satisfaire les parties prenantes externes. D'autres auteurs illustrent comment la praxis des individus ou des groupes peut indirectement façonner les résultats organisationnels en améliorant la

prestation de services à la clientèle (Ambrosini et al., 2007 ; Rouleau 2005). A cet égard, dans l'étude d'Ambrosini et al (2007), la variation des activités de coordination inter-équipes dans deux agences de services financiers, appartenant à une même organisation, a été associée à la variation de la qualité de prestations de services.

En outre, Regnér (2003) fournit une indication substantielle sur le lien existant entre la praxis des différents groupes d'acteurs et les résultats organisationnels. En comparant, au fil du temps, les activités des acteurs du centre et de la périphérie dans quatre organisations, Regnér (2003) a illustré comment les innovations qui ont réussi au niveau de la périphérie ont été adoptées au centre, ce qui a servi de base au changement organisationnel. En effet, l'un des cas traités par l'auteur explique comment le Groupe Ericsson s'est introduit dans le marché de la téléphonie mobile en recourant à des changements majeurs et très fructueux au niveau de son orientation stratégique.

D'un autre côté, Salvato (2003) établit dans son étude des liens clairs entre des micro-décisions prises au fil du temps au sein de deux entreprises italiennes et le développement de la singularité de leurs capacités stratégiques, qui sont devenues par la suite une source d'avantage concurrentiel.

Par conséquent, la recherche portant sur la stratégie comme pratique, bien qu'elle n'adopte pas la même approche que la recherche traditionnelle en stratégie, peut expliquer les résultats au niveau de l'organisation et ainsi contribuer à comprendre pourquoi et comment les organisations agissent d'une manière plutôt qu'une autre.

4.5. Les résultats institutionnels

Les résultats institutionnels s'intéressent à la relation entre la praxis locale et la praxis au niveau institutionnel. Ces résultats se doivent d'accorder un grand intérêt à la façon dont les praxis locales s'institutionnalisent dans des contextes plus larges et aux conséquences de ses institutionnalisations sur le plan de la performance des organisations (Jarzabkowski et Spee, 2009).

De ce point de vue, il est à noter qu'il existe peu de recherches qui se sont penchées sur les résultats au niveau institutionnel. Cependant, deux études empiriques expliquent le développement de types particuliers de résultats institutionnels. L'étude de Vaara et al (2004) explique l'essor des activités en rapport avec les alliances stratégiques, comme mode dominant de la praxis stratégique au sein de l'industrie aérienne. De même, l'étude de

Lounsbury et Crumley (2007) explique l'institutionnalisation de la gestion de la monnaie en circulation (« *Active money management* ») comme une pratique dominante dans le secteur des fonds communs de placement aux États-Unis.

Par ailleurs, il est important de souligner que jusqu'à présent, il n'existe pas d'étude basée sur la variation de la praxis au niveau institutionnel (Jarzabkowski et Spee, 2009 ; Vaara et Whittington, 2012). Cependant, il est possible d'exploiter les enseignements théoriques qui portent sur les variations de la diffusion institutionnelle dans le domaine de la théorie institutionnelle (Hung et Whittington 1997, Whittington, 2002, 2006 ; Lounsbury 2007).

4.6. L'intégration des résultats

La capacité de couvrir des résultats à plusieurs niveaux constitue l'une des principales caractéristiques d'une grande partie des études évoquées plus haut. Dès lors, les résultats stratégiques peuvent concerner en même temps les individus et les groupes ou bien les processus du faire stratégique et l'organisation toute entière. A ce titre, l'étude de Samra-Fredericks (2005) explique non seulement des résultats personnels qui se s'attachent à la compétence individuelle et à la capacité d'influence des individus, mais aussi des résultats propres à un groupe d'individus en définissant les engagements et les comportements collectifs générés par une décision spécifique. D'autres auteurs indiquent comment les résultats au niveau des groupes, tels que l'inefficacité de l'« *accountability* » et ses dérives, ainsi que la production des contre-discours (résistance), peuvent être associés à des échecs du processus relatif au faire stratégique (Sillince et Mueller, 2007). D'autres études articulent la variation de la praxis des groupes, comme la coordination entre les équipes ou les pratiques socialement situées du centre et de la périphérie, avec la variation des résultats organisationnels (Ambrosini et al., 2007 ; Regnér, 2003).

Ainsi, les recherches s'inscrivant dans le courant de la stratégie comme pratique peuvent générer des résultats multiples, couvrant des niveaux de praxis qui ne doivent pas être considérés isolément, mais plutôt comme des résultats dynamiques et entrecroisés, qui s'influencent les uns les autres (Jarzabkowski et Spee, 2009). De plus, il est important de souligner que ces recherches n'ont pas été conçues pour se concentrer sur un résultat spécifique. Les résultats à plusieurs niveaux constituent l'une des caractéristiques des recherches qui se rapportent au courant de la stratégie comme pratique, sachant qu'elles sont sujettes à une description riche et profonde de la réalité sociale du faire stratégique (Langley, 2007).

Les recherches dans le domaine de la stratégie pourraient ainsi porter sur les deux types de résultats que nous avons mis en évidence dans chaque catégorie de résultats : Soit en identifiant les mécanismes génératifs qui expliquent la praxis de la stratégie dans des cas isolés ; Ou bien en effectuant des études comparatives, même dans un seul cas, afin d'identifier et d'expliquer les variations de la praxis stratégique et ses implications sur les différentes catégories de résultats. En développant, en ce sens, des modèles au sein d'un seul cas à travers de multiples études, il est important de préciser que la prochaine étape serait de passer naturellement à la recherche comparative afin d'expliquer les variations de la praxis stratégique.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre les concepts fondamentaux qui composent le courant théorique de la stratégie comme pratique, à savoir : **la praxis, les praticiens et les pratiques**. Le concept de pratiques nous permet de comprendre les règles et les ressources sur lesquelles se fondent les praticiens pour réaliser la stratégie. En ce sens, nous avons indiqué comment les praticiens peuvent se référer aux pratiques organisationnelles ou extra-organisationnelles, qu'elles soient de nature administrative, discursive ou épisodique, pour réfléchir et agir stratégiquement (Jarzabkowski, 2004 ; 2005). Nous avons aussi indiqué que ces praticiens sont en mesure d'adapter et de modifier ces pratiques, ou bien d'en créer d'autres, pour surmonter des situations inédites dans le contexte de la praxis. Il s'agit dans cette perspective d'identifier les pratiques qui sont employées dans l'activité réelle des praticiens pour comprendre la manière dont les mesures adaptatives ou récursives du faire stratégique sont impliquées dans l'échec ou la réussite de la concrétisation des ambitions stratégiques de l'organisation (Johnson et Huff, 1997 ; Jarzabkowski, 2004 ; 2005). Ainsi, les résultats stratégiques peuvent s'expliquer en accordant une attention particulière à la manière dont ces pratiques sont utilisées, adaptées ou créées dans les activités situées de l'organisation, c'est-à-dire dans la praxis (Jarzabkowski, 2004).

Quant à notion de praxis, nous avons souligné qu'elle renvoie à l'ensemble des flux d'activités qui s'inscrivent dans la (re)production de l'action stratégique (Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2006 ; Golsorkhi et al., 2010). Ce concept nous permet de suivre les activités quotidiennes des praticiens durant les épisodes stratégiques pour déceler le moment où la stratégie apparaît concrètement, s'applique ou émerge. Dès lors, il est question de scruter, dans une perspective de réciprocité, la nature des pratiques à l'œuvre ou en usage

dans les séquences de la praxis qui ont conduit non seulement à la structuration des activités stratégiques, mais aussi à leur émergence et à leur développement.

A travers le concept de praticiens, nous avons évoqué le fait que le courant de la stratégie comme pratique n'exclue pas de son périmètre d'analyse les acteurs qui agissent en dehors de la sphère du top management. Ainsi, les praticiens désignent l'ensemble des acteurs qui influencent directement ou indirectement la construction de la stratégie à travers qui ils sont, comment ils agissent et la manière dont ils font usage des pratiques stratégiques (Jarzabkowski et al., 2007). En outre, la recherche en management stratégique soulève plusieurs questions qui portent sur le rôle des acteurs impliqués dans le processus de développement et de diffusion des pratiques stratégiques au sein des organisations. Ces questions incluent des acteurs internes à l'organisation, tels que les top managers, les managers intermédiaires ou le personnel opérationnel, mais aussi des acteurs externes tels que les chercheurs, les consultants ou les pouvoirs publics.

Alors que les approches traditionnelles en stratégie mettent le top management et leurs conseillers au centre de leurs analyses pour expliquer la formation de la stratégie (Golsorkhi et al., 2010), le courant de la stratégie comme pratique considère que ces approches ne peuvent appréhender exhaustivement le caractère construit de la stratégie, puisqu'elles excluent plusieurs acteurs de leurs champs d'analyse. Le courant de la stratégie comme pratique se veut plus inclusive dans sa démarche analytique et théorique, puisqu'il reconnaît que la stratégie se construit à travers les actions et les interactions d'individus qui n'occupent pas nécessairement des fonctions de direction au sein de l'organisation (Whittington, 2006).

Ainsi, l'approche de la stratégie comme pratique peut nous aider à mieux comprendre le rôle d'une multitude d'acteurs dans « *la fabrique de la stratégie* » (Golsorkhi, 2006), qu'ils soient internes ou externes à l'organisation (Jarzabkowski et al., 2007 ; Golsorkhi et al., 2010). En outre, la recherche portant sur la perspective de la pratique en stratégie a démontré l'existence de divers acteurs qui peuvent s'engager dans l'élaboration de la stratégie, tout en reconnaissant la façon dont les pratiques stratégiques définissent ceux qui sont exclus ou inclus du travail stratégique.

Ce faisant, nous avons montré que le recours aux concepts de praxis, pratiques et praticiens, ainsi que leur articulation et leur mise en relation nous permettent d'approfondir notre compréhension de l'élaboration de la stratégie au sein et autour des organisations. A cet égard, nous notons que le cadre conceptuel de la stratégie comme pratique révèle des zones

de rencontre entre les niveaux macro et micro de l'activité stratégique. De plus, l'un des grands avantages de cette approche réside dans la possibilité d'analyser de façon concrète les activités de niveau micro et leurs multiples relations avec les pratiques plus largement institutionnalisées.

Ce chapitre montre également que les recherches qui s'inscrivent dans l'approche de la stratégie comme pratique élargissent la notion de performance, en indiquant les niveaux de résultats stratégiques auxquels le chercheur doit attribuer de l'importance pour explorer et saisir la construction sociale de la stratégie dans sa globalité et sa complexité. Nous avons aussi souligné que le champ de la stratégie comme pratique invite le chercheur à accorder une attention particulière à des résultats qui font référence à plusieurs niveaux d'analyse. Dans ce sillage, nous avons montré que les résultats stratégiques peuvent concerner les individus, les groupes d'individus, les processus du faire stratégique, l'organisation toute entière ou les institutions. Nous notons, toutefois, que l'analyse du faire stratégique peut privilégier un type de résultat ou se pencher sur plusieurs à la fois. Dans cette optique, les études qui couvrent les questions renvoyant à la nature construite de la stratégie sont susceptibles de générer de multiples résultats qui s'attachent à des niveaux d'analyse mutuellement constitutifs.

CHAPITRE 3. L'APPROCHE STRUCTURATIONNISTE DANS LE COURANT DE LA STRATEGIE COMME PRATIQUE

INTRODUCTION

Après avoir exposé dans le chapitre précédant le cadre conceptuel de la stratégie comme pratique, nous nous intéresserons dans ce chapitre à l'une des approches théoriques qui s'attache à la perspective de la stratégie comme pratique. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, le courant de la stratégie comme pratique repose sur les théories du social et s'inspirent d'elles, pour développer la portée explicative du caractère construit de la stratégie et pour aborder certaines questions inexplorées par les approches hégémoniques dans la recherche en stratégie. Dans cette optique, nous nous sommes intéressés à la théorie de la structuration de Giddens (1984), puisque nous considérons que cette dernière offre la possibilité d'aborder la construction de la stratégie selon une perspective à la fois structurante et structurée. A cet égard, nous notons qu'elle insiste sur l'idée selon laquelle la stratégie structure l'action des individus et inversement. De plus, nous précisons que l'approche structurationniste semblait se plier à l'explication des observations empiriques relevées sur le terrain.

Par ailleurs, ce chapitre a pour objectif de montrer comment l'approche structurationniste peut être envisagée comme un cadre de réflexion pertinent pour le renouvellement des connaissances en stratégie (Whittington, 2010). Pour ce faire ce présent chapitre sera divisé en deux sections. Dans la première nous aborderons d'abord les principaux éléments théoriques nécessaires à la réalisation d'une démarche d'analyse structurationniste. Dès lors, nous comptons faire état de la thèse de la dualité du structurel et celle de la compétence de l'acteur qui sont au centre de la théorie de la structuration de Giddens (1979, 1984, 1991). Ensuite, nous consacrerons la deuxième section aux applications et aux implications de l'approche structurationniste dans le champ de la stratégie. Cette section a pour but de préciser la manière dont nous percevons la démarche d'élaboration de la stratégie sous la lentille structurationniste.

SECTION 1. Les racines théoriques de l'approche structurationniste : La théorie de la structuration de Giddens (1984)

Anthony Giddens est sans aucun doute l'un des auteurs contemporains les plus prolifiques et influents en sciences sociales. Il est souvent désigné comme l'un des principaux

théoriciens de la pratique sociale, aux côtés de Pierre Bourdieu, Michel Foucault, Erving Goffman, Charles Taylor et bien d'autres (Schatztki 2001 ; Reckwitz 2002).

L'approche structurationniste est née de la volonté de cet auteur de surmonter le « *dualisme* » traditionnel qui caractérise les théories du social en général (théories micro vs macro, sujet vs objet, subjectivisme vs objectivisme, individu vs société, agence vs structure, etc.) et les théories de la pratique en particulier (interprétativisme⁵⁰ vs structuralisme). Il s'agit essentiellement pour l'auteur de rompre avec « *l'opposition conceptuelle entre le sujet individuel et l'objet sociétal* » (Giddens, 1984, p.31) ; C'est à cette volonté de rupture que répond sa « *théorie de la structuration*⁵¹ ».

Depuis son ouvrage « *New Rules of Sociological Method* », Anthony Giddens critique les effets improductifs et perniciose du « *dualisme* » qui nuit à la compréhension de la vie sociale. Son approche tente de dépasser le clivage qui oppose les approches actionnistes (ou interactionnistes) et les approches structurelles de l'analyse sociologique, par rapport à la primauté de la « *structure* » ou de « *l'agence* » dans le façonnement des comportements humains. D'un côté, l'**agence** désigne d'une manière générale l'action de l'individu et ses caractéristiques, ainsi que la capacité de cet individu à agir dans le monde social, de le reproduire ou de le transformer. Giddens (1984) considère que les individus peuvent agir indépendamment des contraintes sociales et de faire librement leur propre choix. D'un autre côté, la **structure** désigne un ensemble de règles sociales extérieures à l'individu, comme une entité qui le dépasse et qui le contraint à agir d'une manière ou d'une autre dans le monde social. On parle ici de « *déterminisme social* » (Boudon, 1984).

Selon Giddens, les approches actionnistes ou interactionnistes accordent trop de place à l'agence des individus en se focalisant sur le primat de l'individu sur la société, en revanche elles ne prennent pas en considération les analyses structurelles (elle s'attache plutôt à l'expérience sociale subjective des individus), ainsi que les concepts macrosociaux qui s'y attachent⁵². Quant aux approches structuralistes, elles souffrent de l'effet inverse en offrant

⁵⁰ A ne pas confondre l'interprétativisme au sens épistémologique, ici Giddens fait référence à l'interprétativisme au sens de la microsociologie tel que l'actionnisme, l'interactionnisme symbolique ou l'ethnométhodologie.

⁵¹ La théorie de la Structuration spécifiquement a été développée dans une série de livres qui a commencé avec *New Rules of Sociological Method* (1976), a continué à travers *Central Problems of Social Theory* (1979) et a abouti à la déclaration la plus étendue et systématique, dans lequel il expose sa théorie de la structuration : *The Constitution of Society* (1984).

⁵² Elles délimitent, par exemple, un ordre sui generis de l'interaction, comme on le voit chez Goffman.

trop de poids à la structure sociale. Car elles affirment le primat de la société sur l'individu, plus exactement, de la structure sur les pratiques, sachant que cette structure est considérée comme un réseau de contraintes sociales indépendantes de l'individu et extérieures à celui-ci. Nous précisons que ces contraintes sociales se rapportent aux totalités sociétales ou aux faits sociaux, appréhendés de manière principalement statistique à l'échelle de « la » société.

A la place de ce « *dualisme* », Giddens propose une « *dualité* » conciliante entre l'agence et la structure. Il introduit alors dans sa théorie le principe de la « *dualité du structurel*⁵³ », qui s'appuie sur l'idée selon laquelle la structure sociale est constituée par l'agence, et réciproquement, l'agence est structurellement constituée : « *La voie à suivre pour combler le fossé entre la « structure » et l'« action » est de reconnaître que nous produisons et reproduisons activement la structure sociale au cours des activités quotidiennes [...] toute action sociale suppose l'existence d'une structure. Mais en même temps, la structure présuppose l'action, parce que la « structure » dépend des régularités du comportement humain.* » (Giddens, 2001, p. 688-689)

La travée centrale de cette dualité conciliante réside dans la notion de « *pratique* ». Giddens commence son livre « *La Constitution de la société* » en plaçant la pratique au cœur de ses préoccupations : « *Le principal domaine d'étude des sciences sociales, selon la théorie de la structuration, n'est ni l'expérience de l'acteur individuel, ni l'existence d'une forme de totalité sociétale, mais les pratiques sociales telles qu'elles s'ordonnent dans l'espace et dans le temps* » (Giddens 1984, p.2). Pour l'auteur, il ne s'agit pas d'élaborer une théorie des « *totalités sociétales* », encore moins de « *l'expérience individuelle* » du sujet, mais d'être en mesure de décrire et de conceptualiser « *l'ensemble des pratiques sociales accomplies et ordonnées dans des contextes situés dans l'espace et dans le temps* » (Ibid, p.2).

Dans cette perspective, Giddens insère le concept de « *système social*⁵⁴ » entre l'agence et la structure sociale afin de renforcer la dualité conciliante de ces dernières. Critiquant les représentations des structures sociales comme étant extérieures aux pratiques, Giddens (1984, p.42) opère une distinction fondamentale entre la notion de structure et celle de système social. En outre, l'auteur considère cette distinction comme nécessaire pour rendre compte de la double dimension de l'action, qui repose sur l'idée que les structures sociales

⁵³ Concept générique exprimant l'existence virtuelle des structures.

⁵⁴ La notion d'institution chez Giddens désigne la distanciation des systèmes sociaux dans le temps et dans l'espace.

sont à la fois habilitantes et contraignantes pour les acteurs sociaux, sachant qu'elles sont constituées par l'action de ces acteurs en même temps qu'elles contraignent cette action.

Selon Giddens (1984), les structures sociales sont un ensemble de règles⁵⁵ et de ressources⁵⁶ engagées de façon récursive dans la reproduction sociale par les individus, et ce, en les utilisant et en les reconstituant dans le cours de leur action. Ainsi, ces structures définissent les règles (les techniques, les normes ou procédures) qui guident l'action et les ressources (d'autorité et d'allocation) employées dans celle-ci. En outre, Giddens souligne que les structures ne sont pas réelles, elles sont plutôt « *virtuelles* », c'est-à-dire que leur existence est hors du temps et de l'espace, à l'exception de leur actualisation sous la forme de « *traces mnésiques* » (des traces de la mémoire). Les structures n'existent que si elles sont instanciées dans l'activité ou intériorisées et mémorisées mentalement en codes de conduite ou en un ensemble de règles d'accès aux ressources. Bref, les structures sociales n'existent pas concrètement, mais elles se matérialisent pratiquement dans la reproduction de la vie sociale. Cependant, il en est autrement des systèmes sociaux.

Pour Giddens (1984), les systèmes sociaux sont des « *relations entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières* » (*Ibid.*, p. 74). C'est dire que les systèmes sociaux sont des pratiques spatio-temporellement situées qui affichent différentes propriétés structurelles. En fait, ces systèmes existent pour soi en tant que pratiques socialement reproduites, ayant non pas des structures, mais des « *propriétés structurelles* » particulières. Selon la notion de la dualité du structurel, « *les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le medium et le résultat des pratiques qu'ils organisent d'une manière récursive* » (Giddens, 1984, p. 25). En outre, les systèmes sociaux sont constitués par les activités des agents humains, qui sont eux-mêmes habilités et contraints par les propriétés structurelles de ces systèmes. Giddens (1984) souligne que les systèmes sociaux sont des systèmes de pratiques régularisées qui font référence à des modèles reproduits de relations sociales. Ainsi, les pratiques renvoient à des activités situées à l'intérieur de contextes spatio-temporels particuliers, elles peuvent être examinées

⁵⁵ Giddens conçoit les règles de la vie sociale comme des « *techniques ou des procédures généralisables employées dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociales* » (Giddens, 1987, p. 70). Selon l'auteur (1984 : 66-67), les règles engagées dans la reproduction de la vie sociale ne sont pas fixes, elles prennent une variété de formes. Elles supposent des procédures méthodiques d'interaction sociale. Les règles ont deux dimensions : des éléments normatifs (sanctions) et des codes de significations (sens).

⁵⁶ Giddens (1984 : 320), distingue ici deux types de ressource : les ressources d'allocation provenant du contrôle d'objets matériels et les ressources d'autorité désignant la coordination et contrôle des activités des agents humains).

relativement à leurs résultats intentionnels ou non intentionnels et aux réponses pratiques qu'elles suscitent.

De plus, les systèmes sociaux peuvent être considérés comme des contextes d'action ou d'interaction qui regroupent des acteurs dans un espace-temps délimité ; Ces acteurs, qui y accomplissent des pratiques sociales, les (re)constituent et les transforment.

Ces systèmes sociaux existent à différents niveaux, par exemple la société en général, une industrie, une organisation ou une équipe de projet en stratégie. En fait, les systèmes sociaux sont imbriqués les uns aux autres, ils sont contradictoires et précaires. Comme les employés, les membres de la famille et les citoyens, la plupart d'entre nous participent à plusieurs types de systèmes sociaux : le travail, la maison et la politique. Nous sommes constamment pris entre les exigences divergentes de ces systèmes sociaux et nous sommes rarement aussi bon que nous le voudrions lorsque l'on gère, en même temps, n'importe lequel d'entre eux (Whittington, 2010). Bien que nos interactions collectives soient généralement suffisantes pour les maintenir, nous soulignons qu'aucun de ces systèmes n'est susceptible d'avoir une emprise suffisante sur nous pour imposer une obéissance complète. Une journée de travail devient la priorité sur la famille, le lendemain, l'autre sens. En tant que traces mnésiques (structures) et pratiques sociales (systèmes sociaux), le structurel n'existe pas indépendamment des individus. D'où l'idée que les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive

Par ailleurs, Giddens (1984) souligne que les actions et les interactions des individus représentent des pratiques sociales qui ne se rapportent pas à l'intention de son auteur, mais à sa capacité à les réaliser. Ainsi, l'action renvoie au « *pouvoir faire* » et non au « *vouloir faire* ». De ce point de vue, Giddens définit l'agence comme la capacité d'agir dans le monde social, en insistant sur la possibilité des acteurs de faire la différence dans la vie sociale, c'est-à-dire, la capacité pour chaque agent d'introduire des différences pratiques et matérielles dans le monde social. Cette « *capacité de faire la différence* » n'est possible que si les agents peuvent se distancer et prendre conscience de ce qu'ils ont produit et de ce qu'ils sont en train de reproduire. A ce titre, l'agence correspond à la possibilité et à la potentialité de l'individu de recourir à un système de pratiques et de refuser un autre ; Donc, la décision de travailler tard au sein d'une entreprise, représente le choix de donner la priorité au système économique par rapport au système domestique. Cette agence fait une différence dans le

monde, certes d'une manière plus ou moins conséquente, mais elle contribue toutefois à la reproduction ou la négation (la mise à l'écart) de chaque système spécifique (Giddens, 1984).

Lorsque l'agent choisit de rentrer à la maison, il peut non seulement protéger ou préserver sa propre vie familiale et, de façons minimales en quelques sortes, il contribue à la préservation de la famille comme un système général au sein de la société au sens large. En ce sens, tout le monde et n'importe qui a une sorte de « *pouvoir social* » (Whittington, 2010, Jarzabkowski, 2004).

Néanmoins, pour Giddens (1984), les individus qui ont plus de capacité à exercer leur agence, sont ceux qui détiennent plus de ressources structurelles et qui sont en mesure de négocier une pluralité de règles. Les ressources procurant le pouvoir et le contrôle, plus ou moins élevé, d'une pluralité de ressources offrent la possibilité d'étendre les espaces discrétionnaires. Dans cette perspective, l'accessibilité à une pluralité de règles et de ressources est à l'origine du pouvoir discrétionnaire. En outre, selon Giddens (1984, p. 64), le besoin de « *sécurité ontologique* » conduit les acteurs à adopter ou à garder des modèles de comportement routiniers (ou routinisés) qui reproduisent involontairement les structures de leurs mondes. Néanmoins, Giddens insiste sur notre potentiel de choisir des actions délibérément⁵⁷ et de les mener efficacement, même en défiant parfois les règles établies et les pouvoirs dominants.

Ainsi, l'approche structurationniste de Giddens (1984) est capable à la fois de résister à l'individualisme et à rejeter le déterminisme prégnant généré par la structure sociale. De ce fait, la thèse de la dualité du structurel implique une théorie du sujet agissant qui insiste sur la dimension pratique de l'action. Dans les approches structuralistes de l'analyse sociologique, il est courant de définir l'individu comme un être contraint, inconscient et agissant par le biais des structures sociales. En revanche, dans la théorie de la structuration, l'individu est socialement « *compétent* » et doté de « *capacités réflexives* », faisant en sorte qu'il sache comment s'y prendre dans la vie sociale. A cet égard, la compétence des acteurs correspond à ce qu'ils savent, de manière formelle ou informelle, en ce qui concerne les circonstances de leur action ou celles des autres. Ce savoir suppose la mise en œuvre d'habiletés pratiques et de procédures d'action, à travers lesquelles les acteurs sociaux prennent leur place en fonction de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font dans les rencontres

⁵⁷ En effet, pour les individus dans la société moderne, Giddens (1991, p. 80) affirme que « *une composante fondamentale de l'activité quotidienne est tout simplement celle du choix* ».

quotidiennes qu'ils effectuent.

De plus, la compétence s'exprimant à travers l'exercice de ces habiletés pratiques, repose à la fois sur la « *conscience pratique* » et la « *conscience discursive* » de l'individu (Giddens, 1984). La conscience pratique correspond à l'existence de savoirs complexes et tacites, concernant les règles et les contextes d'interaction qui sont mis en œuvre dans l'action, sans que ces savoirs donnent lieu à une formulation discursive. Quant à la conscience discursive, elle se rapporte à ce que Giddens (1984) appelle la « *rationalisation de l'action* ». Elle recouvre l'idée que les agents peuvent réfléchir et décrire les raisons (vraies ou fausses) qui expliquent pourquoi ils agissent d'une manière ou d'une autre. Dans l'action, les deux types de consciences sont indéniablement enchâssés l'une dans l'autre.

Puisque c'est l'usage réflexif de savoirs communs et partagés qui permet la re/production de la vie sociale, nous notons dès lors que c'est la « *compétence* » des acteurs qui fonde leur socialité et leur capacité d'agir dans le monde social. Autrement dit, l'acteur socialement compétent possède une connaissance des conditions sociales dans lesquelles il agit et à partir de laquelle il reconnaît aux autres des capacités de rationalisation de l'action. C'est à partir de ce savoir commun qu'il tire ses compétences d'acteur social et donne un sens à ses actions quotidiennes.

En outre, nous soulignons que l'agence se fonde sur la compétence des acteurs, notamment à partir de leurs connaissances des propriétés structurelles des systèmes sociaux auxquelles ils font appel lors de leurs interactions dans le monde social.

Toutefois, le fait que les acteurs sociaux soient reconnus dans la théorie de la structuration comme des êtres compétents ne permet pas de présumer le caractère intentionnel de l'action. Au-delà de la connaissance et du contrôle réflexif que tous les individus exercent dans le cours normal de l'action, la structuration de l'activité sociale est limitée par les motivations inconscientes des agents, ainsi que par les conditions non reconnues et les conséquences non-intentionnelles de l'action. En effet, selon Giddens, l'action des acteurs peut être circonscrite par des conditions contextuelles non reconnues qui se rapportent aux spécificités corporelles, perceptuelles et psychiques de l'être humain. En même temps, l'auteur ajoute que la portée de l'action sociale est tributaire de ses conséquences non-intentionnelles, qui correspondent aux événements non prévus par l'acteur ou aux événements appartenant à des cadres spatio-temporels éloignés qui influencent les contextes quotidiens d'interaction.

En plus de ce qui précède, l'acteur social peut aussi agir en fonction d'un ensemble de motivations inconscientes⁵⁸. Donc, toute action n'est pas forcément motivée de façon consciente. Elle peut être une simple réponse à un stimulus émanant de l'environnement social. Ainsi, la compétence de l'acteur s'en trouve limitée, voire doublement restreinte. La théorie du sujet agissant n'est pas celle d'un sujet libre, c'est celle d'un acteur compétent qui, dans ses multiples rencontres, participe à la (re) production de la vie sociale.

Par ailleurs, Giddens nous indique que c'est en situation de « *co-présence*⁵⁹ » à l'intérieur de « *cadres d'interaction* » spécifiques, ces « *lieux* » où se déroule l'activité quotidienne, que peuvent être mises en rapport la dimension proprement individuelle de l'action, à savoir les compétences des acteurs et ses implications sur l'agence⁶⁰, et sa dimension structurelle, c'est-à-dire la totalité des contraintes institutionnelles qui pèsent sur elle (distribution inégale de ressources telles que le pouvoir, la richesse ou le prestige entre les individus et les groupes, éléments normatifs des systèmes sociaux, etc). En outre, les structures et les systèmes prennent forme dans le cours des pratiques des individus, car ils sont à la fois le moyen et le résultat de leurs interactions. Adopter une perspective structurationniste, correspond à un engagement dans l'analyse de la manière dont les systèmes sociaux, à travers l'application de règles et de ressources, sont produits et reproduits dans les interactions sociales.

Dans cette perspective, Giddens (1984) met en évidence trois formes d'interactions dans lesquelles les dimensions individuelles de l'action sont à l'œuvre, en l'occurrence la compétence des acteurs et ses implications sur l'agence : La communication, l'exercice du pouvoir et la sanction⁶¹.

⁵⁸ Les motivations inconscientes, trait important de la conduite humaine, renvoient aux désirs de l'individu. Agissant dans des circonstances inhabituelles, en temps normal, elles incitent l'acteur à créer et à préserver des liens routiniers de façon à générer des sentiments de sécurité ontologique et de confiance nécessaires à son bien-être.

⁵⁹ Par co-présence, Giddens, s'appuyant sur Goffman (1973), désigne tout moment où des agents « *ont le sentiment d'être assez près pour être perçus dans tout ce qu'ils font, y compris leur expérience des autres, et assez près pour être perçus en tant qu'ayant ce sentiment d'être perçus* » (Goffman in Giddens, 1987, p. 117, traduction de M. Audet).

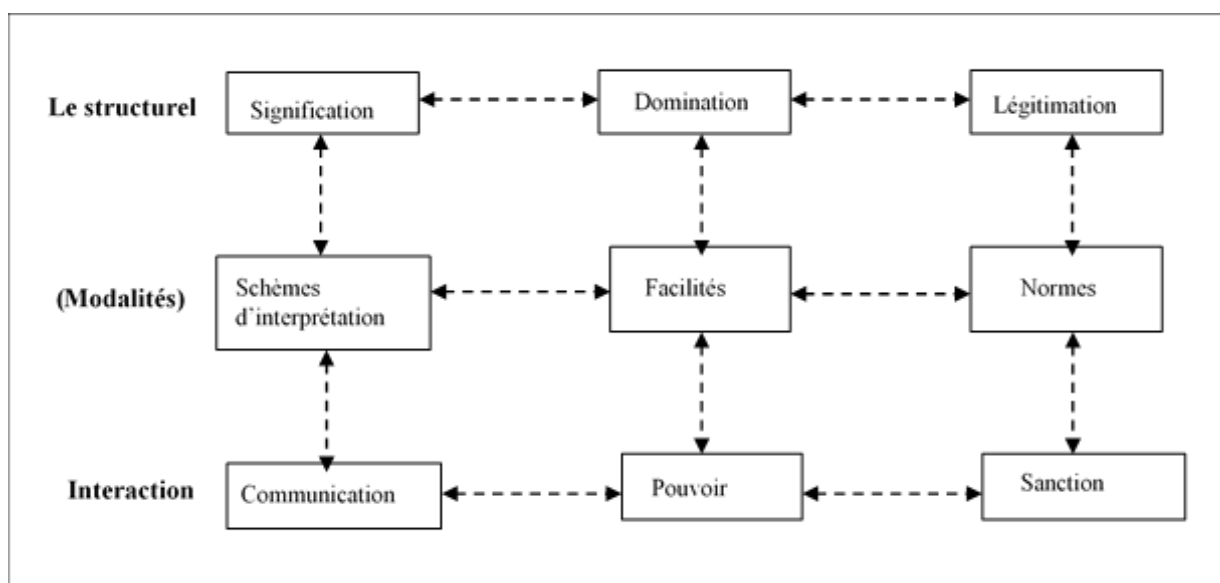
⁶⁰ La dimension individuelle de l'action peut couvrir ainsi les stratégies rationnellement motivées des acteurs, la capacité d'interpréter le monde pour agir sur lui, la possibilité de mobiliser un ensemble de règles génératrices des pratiques, etc.

⁶¹ Pour rendre compte de la dualité du structurel, Giddens (1984) propose un modèle à trois niveaux, où chaque niveau illustre le résultat de l'interpénétration des dimensions sémantiques, politiques et normatives de l'action.

Ces trois formes d'interactions, représentant des rencontres situées dans un espace-temps particulier et illustrées dans le troisième niveau de la figure 5, sont analytiquement associées à trois propriétés structurelles des systèmes sociaux, à savoir : **la signification, la domination et la légitimation**.

Ainsi, le premier niveau, celui des structures, renvoie aux propriétés structurelles des systèmes sociaux, qui sont à la fois contraignantes et habilitantes pour les acteurs. Les structures représentent ici le principe relativement durable et général de ces systèmes (Giddens, 1984).

Figure 5. Éléments de la théorie de la structuration selon Giddens



Source : Giddens, A. (1984). The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Univ of California Press. p. 78.

La **signification** (règles sémantiques) fait référence à l'ordre discursif et symbolique d'un système social, consistant en des règles régissant les types de conversations, de jargons et de symboles qui prédominent. Elle renvoie également aux dimensions abstraites et cognitives de la vie sociale par lesquelles les agents communiquent et se comprennent. La **légitimation** se réfère au régime des institutions normativement sanctionnées. Cette dimension représente les règles normatives et les obligations morales d'un système social, dans la mesure où elle se réfère au régime des comportements et des actions normativement sanctionnés. Ces règles s'étendent des contraintes et des obligations (légales) formelles jusqu'aux types de codes (discursifs) non-écrits et tacites qui sont énoncés, intégrés et incarnés dans la culture

particulière de l'organisation. Enfin, la dimension de **domination** concerne les ressources matérielles et d'allocation, ainsi que les règles d'autorité qui produisent le pouvoir.

On peut facilement voir que ces trois dimensions relient la théorie de la structuration directement avec les questions et les préoccupations qui relèvent du discours, du pouvoir et de la légitimité institutionnelle qui sont au premier plan dans toutes les théories du management et de l'organisation (Whittington, 1992 ;2010).

La partie médiane (au milieu) de la figure-5 fait référence aux « *modalités* », à savoir les moyens par lesquels les dimensions structurelles sont exprimées en action. Autrement dit, les acteurs utilisent diverses modalités d'action dans leurs interactions avec autrui, c'est-à-dire divers moyens rendant ces interactions possibles. Il est à noter que cela permet de produire et de reproduire les propriétés structurelles des systèmes sociaux. Ce deuxième niveau, celui des modalités d'interaction, regroupe les schèmes d'interprétation (partie du réservoir de connaissances appliquées récursivement dans la communication), les facilités (ce qui permet le contrôle des ressources) et les normes (attentes normatives des acteurs).

Ce faisant, dans la communication, les personnes font appel à des systèmes d'interprétation qui sont liés à des structures de signification ; Dans l'exercice du pouvoir, elles s'appuient sur ce que Giddens appelle les facilités , par exemple les droits définis par la dimension de domination tels que celles qui s'attachent à la position sociale dans l'organisation ou à la propriété (droit de propriété) ; Et dans la sanction, elles s'appuient sur les normes de comportements appropriés qui sont encastées et intégrées dans les structures de légitimation.

Par exemple, l'action d'un manager peut être façonnée par la forte norme de l'amélioration de la performance organisationnelle ; Elle peut en même temps être guidée par un schème d'interprétation qui lui permet de faire confiance à l'efficacité de la stratégie, comme un moyen pour atteindre cet objectif de performance ; Enfin, il sera habilité par des facilités à travers une position suffisamment haute ou dominante dans la hiérarchie organisationnelle.

Cependant, les doubles flèches horizontales dans la figure-5 impliquent que les trois dimensions des systèmes sociaux sont juste des distinctions analytiques, ce qui n'exclut pas donc leur imbrication dans la pratique. La notion de « *réciprocité* » constitue un thème très important pour Giddens. A titre d'exemple, les normes appartenant analytiquement à la dimension de légitimation peuvent aussi, à travers l'usage de la légitimité, renforcer les

facilités qui sont originaires de la dimension de domination. De plus, les pouvoirs managériaux augmentent du fait de leur légitimité. En d'autres termes, ces propriétés structurelles sont essentielles à l'action, en même temps, elles sont produites ou reproduites par cette action. La structure n'a pas seulement le sens de la contrainte, tel qu'il est exprimé par les théories sociales en mettant l'accent sur l'hégémonie idéologique ou sur la répartition inégale des ressources (Giddens, 1984). De ce fait, la structure est également habilitante, puisqu'elle fournit à la fois les ressources qui rendent l'action possible et les règles qui la guident. Par exemple, les managers sont des agents dotés d'un certain pouvoir en raison de leur contrôle sur les ressources d'allocation et d'autorité, ainsi que de leur maîtrise effective des règles structurelles. Leur pouvoir est à la fois amélioré et inhibé par les normes de conduite appropriées qui sont, plus ou moins, partagées par leurs collègues et subordonnés au sein du système social dans lequel ils évoluent (Whittington, 2010).

Le concept de structuration incarne cette dépendance mutuelle entre la structure et l'agence. Le néologisme ajoute à la nature statique du concept de structure un sens de l'action au fil du temps, donc la structuration implique un processus historique et actif (Giddens, 1984 ; Whittington, 1992 ; 2010). La structuration se produit lorsque les agents s'appuient sur les différentes règles et ressources de leurs systèmes, au moment où ils le font, ils reproduisent ou modifient les principes structurels qui ont organisé leurs activités en premier lieu. Ainsi, la théorie de structuration admet la continuité structurelle, tout en permettant l'innovation et le changement délibéré. Les structures fonctionnent typiquement comme le langage (Giddens, 1984) : *« Au centre de la structure règne une stabilité suffisante pour permettre le stockage efficace des connaissances dans le temps ; à la marge de la structure, il est possible de créer de nouveaux mots et usages pour tenir compte et s'accommoder des besoins changeants et des circonstances nouvelles (ou inédites) »* (Whittington, 2010.p. 149). Les managers peuvent alors être considérés comme des agents qui s'appuient constamment sur des arrangements antérieurs lorsqu'ils répètent, bricolent, modifient ou remettent en question ce qui a fonctionné pour eux auparavant (Whittington, 1992).

De retour à la figure-5, les doubles flèches verticales reflètent les influences « *vers le bas* » de la structure sur l'action et les influences « *vers le haut* » de l'action sur la structure. Bien que, la structuration implique fondamentalement que les structures ne sont pas fixes ou données, elle est généralement caractérisée en partie par une certaine continuité et régularité

dans l'arrangement des règles et des ressources structurelles au sein de la société ou des organisations.

La théorie de la structuration n'a pas pour objectif de généraliser ou de prédire des comportements, elle formule plutôt les principes d'une ontologie des pratiques sociales qui considère que les structures font partie des acteurs (d'où la notion de « *traces mnésiques* ») en même temps qu'elles contraignent et habilitent leurs actions. Ces principes structurationnistes sont employés comme des outils conceptuels pour concevoir différemment divers objets d'étude et pour participer au renouvellement d'un objet d'étude (Rouleau, 2007). C'est de cette manière que la théorie de la structuration a été utilisée en théories des organisations et en stratégie (Whittington, 1992 ; 2010 ; Orlikowski, 1992 ; Rouleau, 1996 ; 2007).

En s'intéressant à la construction sociale d'un phénomène dans une perspective structurationniste, il est important de chercher à comprendre les conditions gouvernant les continuités ou les transformations des structures, notamment à travers leur instanciation dans la (re) production des systèmes sociaux (Rouleau, 2007 ; Whittington, 2010). En fait, il est question d'appréhender comment un phénomène se déroulant dans des contextes de coprésence est engagé dans des systèmes caractérisés par une grande distance spatio-temporelle. Dans cette optique, c'est par l'étude du changement comme possibilité et résultat, mais aussi comme signification et forme obligée que nous convie la théorie de la structuration (Whittington, 1992 ; Elbasha et Wright, 2017).

L'intérêt des travaux de Giddens (1976, 1984, 1991) réside dans la manière de rendre compte de la genèse et du fonctionnement des propriétés structurelles des systèmes sociaux. En plus de fournir une représentation intégrée des rapports entre l'action et la structure, la théorie de la structuration permet de considérer les individus comme des acteurs sociaux « *compétents* ». Tout au long de la démarche que nous proposons dans les prochaines pages, nous nous situons dans la mouvance de cette théorie.

SECTION 2. L'approche structurationniste de la construction sociale de la stratégie

L'approche structurationniste dans le courant de la stratégie comme pratique s'inspire des apports conceptuels de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Whittington (1992, 2010) nous indique à cet égard que la théorie de la structuration de Giddens peut être appliquée dans une perspective de la stratégie comme pratique. Il souligne notamment que

l'approche structurationniste a été une source importante d'inspiration pour les chercheurs qui s'inscrivent dans le courant de la stratégie comme pratique. Le recours à la théorie de la structuration (Giddens, 1984) pour renouveler les connaissances en stratégie a déjà fait l'objet de plusieurs travaux de recherche (Rouleau, 1997 ; Rouleau, 2002 ; Jarzabkowski, 2008 ; Mantere, 2008). Jusqu'à maintenant, ces travaux permettent surtout d'introduire le caractère construit de la stratégie. D'un point de vue structurationniste, la stratégie est une construction sociale, dans la mesure où l'action humaine (agence) et la stratégie en tant qu'entité structurante sont indissociables : L'une est la condition de l'autre et réciproquement (Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997 ; Rouleau, 2002). Nous nous intéresserons dans ce qui suit à deux principes fondamentaux de l'analyse structuranniste en stratégie, à savoir : la compétence stratégique des acteurs et la dualité de la stratégie.

2.1. Les compétences stratégiques des agents

Selon Giddens (1987), la notion de compétence renvoie à la réflexivité et aux connaissances sociales (pratique et discursive) dont dispose l'individu, qui lui fournissent la capacité générale d'intervention dans divers contextes d'interactions sociales. A cet égard, les individus, en tant qu'acteurs sociaux, possèdent et mobilisent leurs connaissances des règles sociales et des ressources symboliques qui structurent leurs multiples appartenances et positions sociales dans des contextes situés dans l'espace et dans le temps. Bien qu'elles se matérialisent et se manifestent souvent sous une forme réflexive, c'est l'ancrage de ces connaissances dans les pratiques qui permet de maîtriser les éléments qui forgent la configuration interactionnelle dans laquelle l'individu entre en relation avec autrui.

Alors que ce concept de compétence, au sens de Giddens, soit à la fois pertinent et important dans la théorie de la structuration, nous constatons que son opérationnalisation dans le champ de la stratégie, pour expliquer la manière dont celle-ci se construit socialement, reste faiblement exploité et exploré sur le plan empirique.

En effet, mis à part les riches contributions de Linda Rouleau à ce sujet, peu de travaux de recherche ont abordé la question des compétences stratégiques d'une manière explicite, tout en prenant le chemin de l'approche structurationniste. Des auteurs tels que Whittington ou Jarzabkowski ont certes abordé ce sujet furtivement, mais surtout sous un angle théorique, tandis que Rouleau a consacré une partie importante de ses travaux de recherche à mettre en

œuvre empiriquement le concept de compétence, au sens Giddensien, dans le champ de la stratégie.

Les prochaines lignes qui vont suivre mettront en lumière le sens véhiculé par le concept de compétence stratégique et les typologies qui en découlent. En ce qui concerne ce dernier point, jusqu'à maintenant, seule Rouleau a défini les différentes formes que peuvent prendre les compétences stratégiques dans les approches structurationnistes en stratégie. Il s'agira également de mettre en lumière la manière dont la compétence stratégique s'exerce et les lieux dans lesquels elle se manifeste. Ensuite, nous évoquerons aussi la relation existante entre le concept de compétence stratégique et celui d'agence stratégique.

2.1.1. Les compétences stratégiques : Repères et définition

La perspective structurationniste de la stratégie reconnaît le potentiel de la compétence sociale et la réflexivité des praticiens dans la construction sociale de la stratégie, ce qui implique que tous les individus, peu importe leur position hiérarchique dans l'organisation, contribuent plus ou moins à la formation de la stratégie et possèdent par conséquent une forme de compétence « *stratégique* », si infime soit-elle (Rouleau, 1997 ; 2002). Cette forme spécifique de compétence s'appuie sur les connaissances discursives et pratiques que les individus ont de leur organisation et son orientation stratégique, ainsi que des différents partenaires (leurs collaborateurs, les clients, fournisseurs, l'Etat, etc.) avec lesquels ils interagissent quotidiennement.

Les agents compétents, comme il est envisagé dans l'approche structurationniste, agissent de manière « *réflexive* », en étant au moins partiellement conscient des conditions structurelles qui sont à l'origine de leur agence. En tant que tel, ils sont aussi capables de transformer ces conditions structurelles par le biais de leur agence (Whittington, 2010). La compétence stratégique intervient dans l'instanciation des propriétés structurelles des systèmes sociaux (stratégiques), mais aussi dans la production, la reproduction ou la transformation de ces propriétés structurelles dans le cours de l'action. Cette compétence est au cœur de la dualité du structurel, rendant ainsi la stratégie de l'entreprise et l'agence des individus mutuellement constitutives.

Selon Rouleau (2002), la compétence stratégique est liée aux agents qui sont en mesure de mettre leurs capacités réflexives en action lors de la présentation des préoccupations relatives à l'avenir de l'entreprise à d'autres parties prenantes (i.e. Son orientation stratégique et les

enjeux qui la composent). Elle entre également en jeu lorsque les agents contribuent à recomposer ou à tisser des liens avec les partenaires de l'entreprise, dans le but de rendre les activités de cette dernière plus rentables et plus compétitives (Rouleau, 1997). En outre, Rouleau (1997,2002) souligne que la compétence stratégique se rapporte à la capacité, voire à l'énergie émotionnelle, de traduire une situation en fonction des enjeux qui caractérisent la position sociale à laquelle un individu appartient, qu'il soit manager ou non, afin de redéfinir la configuration des « *boucles d'interaction* » qui composent une organisation dans le cadre de la formation de la stratégie. Autrement dit, elle résulte de la capacité plus ou moins consciente de modifier, au gré de la préconception des personnes avec lesquelles on interagit, les jeux de langage que l'on utilise pour décrire la réalité. C'est à travers ces différents jeux de langage que l'environnement, la stratégie et la structure organisationnelle sont mis en acte simultanément dans les multiples rencontres quotidiennes que les acteurs d'une entreprise effectuent entre eux et avec des acteurs extra-organisationnels.

Par conséquent, représenter la formation des stratégies comme des boucles d'interaction, renforce l'idée selon laquelle tous les acteurs d'une organisation peuvent être, plus ou moins, dotés de compétences stratégiques⁶² (Rouleau, 1997 ; Rouleau et Mounoud, 1998 ; Rouleau, 2002).

Certes, la structure du pouvoir, en particulier, l'appartenance à une position sociale particulière qui assume ou résiste au changement, renforce les possibilités de mettre en œuvre cette compétence stratégique. Néanmoins, même les acteurs les plus réfractaires au changement peuvent à l'occasion être des acteurs stratégiquement compétents par rapport à la situation dans laquelle ils sont impliqués.

Cependant, il est important de souligner que la compétence stratégique n'est pas et ne peut jamais être totale (Giddens, 1984 ; Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997). En effet, il est impossible qu'un individu puisse être stratégiquement compétent dans toutes ses interactions, notamment lorsqu'il s'agit de privilégier un système social particulier par rapport à d'autres. En général, il est plus efficace dans certains types de rencontres plutôt que d'autres. De plus, une large part de la compétence stratégique réside dans la manière

⁶² Il ne faut surtout pas confondre cette notion avec celle de « *capacité stratégique* » déjà présente chez Sainsaulieu (1977) et Friedberg (1993). Ces auteurs définissent la capacité stratégique en associant le calcul des risques à la force de l'affectif. Cette notion associe un construit d'ordre organisationnel aux capacités relationnelles et psychologiques des individus qui y agissent. De la sorte, la notion est définie en fonction de l'idée de stratégie comme cheminement socioprofessionnel.

d'approcher une personne ou un groupe de personnes cibles, car elle est liée à la connaissance des qualités intrinsèques de la personnalité et ne peut, par conséquent, être que partielle. A cet égard, l'exercice des compétences stratégique nécessite un certain moment la connaissance des codes de celui avec lequel l'individu interagit. Évidemment, la capacité de moduler les jeux de langage en fonction de son interlocuteur n'a de prise que si elle manifeste une certaine transparence de soi, dans la mesure où l'individu exerce ces compétences stratégiques selon ses connaissances du contexte dans lequel il agit et celles qui concernent les caractéristiques personnelles de son interlocuteur en terme position sociale dans le système social. En outre, la compétence stratégique est certes personnelle, mais la nature relationnelle qu'elle revête dépend de l'apprentissage social de l'individu (Friedberg, 1993). De ce fait, cette maîtrise situationnelle et non prévisible du rapport à autrui est fort inégale et varie d'un individu à l'autre.

Par ailleurs, il est à noter que le concept de compétence stratégique est fort différent de celui de « *compétence distinctive* » qui se rapporte au domaine de la stratégie (école du contenu). La compétence distinctive qualifie la spécificité de l'entreprise prise comme un tout dans un marché. C'est l'intégration des composantes de l'entreprise qui fait la compétence distinctive. En ce sens, il s'agit d'une notion qui sert à réifier la réalité, mais dont l'usage social est sans aucun doute gage de contrôle sur l'extérieur.

Au contraire, la compétence stratégique du point de vue de l'approche structurationniste fait appel aux individus qui mettent en action des ressources matérielles et symboliques, inhérentes à une activité de production. De manière précise, elle porte sur les capacités de ces individus à réifier les règles et les ressources propres à la stratégie pour faire en sorte que cette dernière existe dans la réalité. En même temps, ils peuvent modifier, plus ou moins, ces règles et ces ressources par l'action. Rouleau et Mounoud (1998) insiste sur la capacité des individus à « *faire-traduire* » les propriétés structurelles de la stratégie et les systèmes sociaux qui s'y attachent, pour caractériser et distinguer cette compétence stratégique (au sens structurationniste) des compétences distinctives relatives à l'école du contenu dans le champ de la stratégie.

Ainsi, la perspective structurationniste accorde une attention patente au fait de comprendre comment la formation des stratégies s'inscrit dans les représentations sociales et met en scène la compétence stratégique des individus qu'ils soient gestionnaires ou employés. A cet égard, il s'agira de tenter de saisir comment la stratégie d'entreprise et les actions

stratégiques d'acteurs sont avant tout socialement construites au fil des interactions quotidiennes et des mirco-actes qui en découlent.

2.1.2. Compétences stratégiques, micro-actes et boucles d'interaction

D'un point de vue structurationniste, nous notons que les stratégies prennent forme ou « *émergent* » dans les boucles d'interaction situées au sein de l'organisation, lorsque la compétence stratégique s'exerce de manière concomitante à l'énaction de l'environnement. Cette démarche se présente notamment lors de la production et la reproduction de règles sociales plus larges qui régissent les interactions dans la société ou dans un secteur d'activité. L'une et l'autre sont indissociables dans la pratique, elles sont d'ailleurs les deux faces d'une même réalité.

En ce sens, l'approche structurationniste cherche à appréhender la façon dont la formation des stratégies met en scène la compétence stratégique des individus dans la réconciliation entre la stratégie globale de l'entreprise au niveau macro et les actions stratégiques au niveau micro. De ce point de vue, il s'agit aussi de reconnaître que les stratégies d'entreprise et le faire stratégique des acteurs sont ancrés dans des dynamiques sociales produites et reproduites sous leur double aspect idéologique et identitaire (position sociale dans les systèmes sociaux) (Rouleau, 1997 ; Rouleau et Mounoud, 1998 ; Whittington, 2010 ; Ezzamel et Willmott, 2010).

Ainsi, lorsqu'un individu, qu'il soit manager ou non, discute ou entre en relation avec son interlocuteur sur un sujet (par exemple des nouveaux produits, éléments du plan d'action ou d'un projet) ou lorsqu'il se doit de remplir une tâche spécifique, c'est-à-dire lorsqu'il interagit, il met indéniablement en action plus ou moins consciemment diverses manières d'être ou de dire les choses qui rappellent à la personne cible ses multiples appartenances sociales (ex. : famille, religion, ethnie, classe, savoir, production, etc.). Par exemple, pour inciter un client à se tourner vers le produit de l'entreprise ou vers un nouveau produit, il utilisera dans le cours de l'interaction un ensemble de codes conversationnels, tirés d'un système social particulier, qui rappelleront une figure d'autorité légitime (Rouleau, 2002). Dans ce cas, la mise en scène de cet espace de signification identitaire, enchevêtrées à plusieurs autres, évoque divers ensembles de savoirs communs, plus ou moins, partagés et susceptibles de contribuer au contrôle de l'autre en même temps qu'elle permet la (re) production des structures sociales. A ce titre, prenons l'exemple de Rouleau et Mounoud (1998) : « *La secrétaire qui utilise discrètement ses charmes féminins pour encourager*

l'attente d'un client ou faire patienter un fournisseur contribue à la reproduction sociale des rapports hommes/femmes en même temps qu'elle remplit son rôle d'extension de contrôle de gestion » (Ibid, p. 9).

Donc, l'utilisation de la compétence stratégique lors des multiples interactions où les individus sont impliqués, permet l'ouverture de différents jeux de langage à partir desquels le contrôle de l'autre et le changement dans les pratiques stratégique, ou leur persistance, deviennent possibles.

Au-delà des modèles sectoriels classique de l'analyse stratégique (Porter, 1982), il s'agit de s'intéresser aussi, dans la perspective structurationniste, à la manière dont les membres de l'organisation mobilisent leurs compétences stratégiques lorsqu'ils entrent en interaction avec ceux de l'extérieur (client, fournisseur, communauté, Etat). Il est important de souligner, en ce sens, que c'est dans les multiples conversations stratégiques qui se situent dans ces configurations interactionnelles que s'effectuent au quotidien le « *positionnement* » stratégique de l'entreprise, voire la mise en œuvre effective de la stratégie et du projet collectif qui la sous-tend.

Ce faisant, pour mieux comprendre comment la formation des stratégies comporte des spécificités dans chaque entreprise, il est important de porter une attention soutenue aux enjeux et aux micro-actes qui concernent la reproduction des cadres socio-organisationnels qui structurent ces multiples rencontres quotidiennes. De ce point de vue, il s'agit de dépasser les modèles sectoriels pour se focaliser sur les spécificités microscopiques de la stratégie, qui ont trop longtemps été évacuées des réflexions managériales et qui permettent en outre de comprendre l'échec de ce qui aux dires de plusieurs experts, comporteraient tous les ingrédients du succès et des avantages distinctifs d'une organisation.

En somme, pour comprendre la construction sociale de la stratégie, c'est-à-dire la manière dont cette stratégie se constitue dans l'action ordinaire d'acteurs socialement et stratégiquement compétents, l'approche structurationniste suggère de représenter l'activité stratégique comme une suite d'interactions contenant les éléments nécessaires à la production et à la reproduction de la stratégie et des propriétés structurelles qui l'accompagnent. Toutefois, ces propriétés structurelles peuvent être spécifiques à la stratégie, ou bien appartenir à d'autres systèmes sociaux. Il s'agit alors de repérer des séquences et des segments de l'expérience reliés à l'activité stratégique et de saisir comment les individus s'y engagent subjectivement ou intersubjectivement (via ces suites

d'interactions) et médiatisent les propriétés structurelles de la stratégie, ainsi que les systèmes sociaux dans lesquels elle est encadrée.

2.1.3. Les types de compétences stratégiques dans la littérature structurationniste

En reconnaissant la compétence stratégique des acteurs, l'activité stratégique peut se présenter alors comme des jeux de langage et comme des micro-actes structurant la vie de l'organisation (l'entreprise), plutôt que comme un choix, un plan ou une configuration, tel que le prévoit les approches conventionnelles en stratégie (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965 ; Porter, 1982).

Dans une perspective structurationniste, il est question de savoir plutôt comment ces choix, ces plans ou ces configurations sont construits et structurés dans le cours de l'action par les acteurs via leur compétence stratégique, et inversement, comment ces acteurs seront influencés ensuite par ces construits structurants lorsqu'ils font appel à eux grâce à leur compétence stratégique. Une telle démarche permet de comprendre l'activité stratégique en intégrant ce qui, au-delà de la position hiérarchique et du caractère rationnel de l'action, définit l'individu comme un acteur social (quelle que soit sa position hiérarchique). Rouleau (1997) souligne que cette prise de position invite à revoir différentes notions largement utilisées en stratégie (ex : décision, positionnement, coalition, éaction) à partir de celle des compétences stratégiques. Elle définit à cet effet, quatre types de compétences stratégiques qui renvoient à des jeux de langage et à des micro-actes de « *traduction* » (translating), de « *surcodage* » (overcoding) et de « *justification* » (justifying) de la stratégie, ainsi que ceux qui s'attachent à la « *disciplination* » (disciplining) des individus qui la mettent en acte ou qui se l'approprient. Cependant, pour mettre en évidence ces types de compétences, l'auteure s'est surtout penchée sur des séquences d'interaction où elle avait insisté, d'une part, sur les relations entre les membres de l'organisation et les clients (acteurs externes) et, d'autre part, sur l'importance de l'implication des managers intermédiaires dans l'élaboration de la stratégie.

Cette approche est certes intéressante sur le plan empirique pour montrer l'importance des compétences stratégiques dans la mise en acte de la stratégie, mais elle demeure assez restrictive pour expliquer la manière dont la stratégie se construit par l'ensemble des membres de l'organisation. En effet, se concentrer sur des séquences d'interaction sans pour autant mettre en lumière les continuités et les discontinuités qui animent la mise en acte de

la stratégie dans l'ensemble des strates hiérarchiques et au-delà des frontières organisationnelles, rend l'étude assez restreinte du point de vue du projet structurationniste.

Malgré cet aspect restrictif, nous définirons les types de compétences stratégiques en essayant de faire abstraction des spécificités aux quelles faisait référence Rouleau (1997, 2002, 2005) dans ses travaux qui se rapportent aux compétences stratégiques. Dans ce cas, nous ne cibons pas uniquement les clients ou les managers intermédiaires dans les définitions qui vont suivre, mais nous développerons une approche assez générique, de la manière dont plusieurs personnes peuvent participer à diverses interactions stratégiques.

Cela annonce en quelque sorte les prémisses de notre ambition de recherche, pour montrer l'importance des compétences stratégiques et de l'implication d'une multitude d'acteurs, intégrant diverses configurations interactionnelles, dans le faire stratégique.

2.1.3.1. La compétence de traduction

La compétence de traduction consiste à représenter l'orientation stratégique de l'entreprise en se référant aux éléments contextuels qui la composent. Dans cette perspective, les acteurs stratégiquement compétents ont pour mission d'étudier ou de déchiffrer le contexte d'une organisation et de repérer les opportunités et les menaces qui en découlent.

Une (re)orientation stratégique répondant aux principaux enjeux identifiés sera proposée, promue et diffusée par la suite au sein de l'organisation focale. Autrement dit, il s'agit d'un travail de formalisation aussi bien des raisons qui obligent les organisations à adopter une orientation stratégique que des principaux sujets et projets à adresser. Ainsi, la compétence de traduction implique non seulement l'étude et la compréhension du contexte dans lequel se situe l'action d'une organisation donnée, mais aussi la proposition d'une nouvelle orientation cohérente avec sa stratégie, tout en tenant compte des grandes tendances et enjeux dictés par ce contexte.

Rouleau (2002) nous indique que la compétence de traduction repose sur la capacité des acteurs à traduire l'orientation stratégique de leur entreprise. L'acte de traduction consiste à choisir simultanément les éléments qui donnent du sens au message à transmettre, en utilisant des termes du langage de l'individu ou du groupe d'individus avec lequel on interagit. En outre, la traduction de la stratégie de l'entreprise renvoie à l'habilité de l'individu à mobiliser les schémas interprétatifs dont ils disposent pour communiquer un message à connotation stratégique. Pour ce faire, l'agent qui « traduit » met à l'écart ou fait

abstraction de certaines dimensions de la réalité selon sa position sociale au sein de l'organisation ou la société en général. Ceci est accompli en traduisant et en reconstruisant simultanément le message à transmettre selon la perception que l'agent a de l'autre personne, avec laquelle il interagit ou converse. De plus, l'agent effectue cette traduction en puisant dans son stock de connaissances afin de comprendre le sens de la situation et d'évaluer réflexivement les conséquences même des mots et des gestes les plus ordinaires qui il va mettre en scène.

Selon Rouleau (1997, 2002, 2005), la capacité de traduction est renforcée par l'habilité discursive des acteurs. Cette dernière les aide à bien exprimer et articuler leurs idées, dans un vocabulaire étendu et riche. La compétence de traduction est exercée efficacement lorsque l'individu dispose d'une grande capacité, qui est plus ou moins consciente, à modifier les jeux de langage qu'ils utilisent en fonction de leurs idées préconçues des autres. Dans cette optique, les acteurs stratégiquement compétents utilisent leur habilité discursive chaque jour pour traduire les préoccupations et les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée. Il faut comprendre, cependant, que cette capacité à traduire n'est pas, et ne peut être totale. En conséquence, certains agents sont plus habiles que d'autres dans les interactions où il s'agit :

- De capter les caractéristiques de la situation à laquelle ils sont confrontés ;
- De se comporter en mettant en fonction d'une sensibilité sociale par rapport aux propriétés de l'interaction (type de personne, statut, présupposés, etc.) ;
- Ou de gérer l'impression de la situation, en utilisant leurs connaissances et leurs capacités réflexives pour créer une combinaison audacieuse d'éléments symboliques qui charme, envoûte ou modifie la position de leur interlocuteur ou la personne avec laquelle ils interagissent.

En outre, Rouleau (2010) souligne aussi que les connaissances professionnelles (« *professional knowledge* ») sont indispensables au bon exercice de la compétence de traduction. Pour l'auteure, ce type de connaissances permet aux praticiens de maîtriser leur métier en s'appuyant sur un savoir-faire technique lié à leurs activités. Par exemple, les connaissances techniques des praticiens pourraient être leur capacité de proposer de nouvelles alternatives stratégiques en recourant à des clés de compréhension pour décrypter la complexité du contexte de l'organisation. Il est question aussi de bien maîtriser les

techniques de négociation pour introduire dans le cours de la conversation des enjeux stratégiques importants, au regard de l'interlocuteur.

En faisant référence à d'autres travaux de recherche, Rouleau (2005) souligne que la compétence de traduction peut représenter l'interprétation de l'intention d'un changement stratégique souhaité dans des actions tangibles (Balogun, 2003), le partage de la compréhension de sujets clés affectant une organisation (Schwartz, 2004) ou la promotion de problèmes stratégiques (« *issues selling*⁶³ »). Il s'agit, dans ce cas, de générer une masse de données pertinentes et exploitables, tout en veillant à analyser et à gérer de nouvelles idées ou à définir des options et des priorités (Currie, 1999 ; Dutton et al., 1997 ; Floyd et Wooldridge, 1992, 1994 ; Huy, 2002). L'auteure ajoute que cette compétence peut aussi être assimilée à la capacité de synthétiser l'information et de choisir des opportunités et des alternatives stratégiques (Floyd et Wooldridge, 1992 et 1994), mais aussi de créer une seule et unique vision qui sera en mesure d'unifier des représentations individuelles au niveau local (Nonaka, 1994).

2.1.3.2. La compétence de surcodage

Bien que nous considérions que cette compétence représente une variante ou une partie intégrante de la compétence de traduction, Rouleau (1997, 2002) distingue la compétence de surcodage de celle qui se rapporte à la traduction. En outre, ce type de compétence peut être illustré par divers exemples provenant de la littérature en management stratégique, à savoir : Donner du sens à l'information en se basant sur l'évaluation personnelle (Floyd et Wooldridge, 1994) ou encore synthétiser la connaissance tacite des acteurs impliqués dans une activité stratégique (Nonaka, 1994).

Pour l'auteure, la compétence de surcodage (overcoding) fait référence à la capacité de l'acteur stratégiquement compétent à adapter l'(re)orientation stratégique de l'entreprise en fonction du langage de la personne avec laquelle il interagit. Autrement dit, il s'agit d'inscrire des mots et des actions portant sur la stratégie dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur (Sfez, 1984 ; cité par Rouleau, 2005). La compétence de surcodage s'appuie sur les connaissances sociales et relationnelles pour identifier la position

⁶³ L'issue selling ou la promotion de problèmes stratégiques consiste, par exemple, pour Johnson et al (2011) « à obtenir l'attention et l'appui des dirigeants, et d'autres parties prenantes influentes, au sujet d'une question stratégique particulière » (Ibid, p. 613).

sociale de l'interlocuteur et pour choisir le code adéquat qui sera en mesure de rendre l'orientation stratégique assimilable. Donc, le surcodage fonctionne comme un filtre qui adapte le discours ou l'action stratégique selon les traits caractéristiques de l'interlocuteur (personnalité, groupe ethnique, appartenance professionnelle etc), ce qui suppose une bonne connaissance préalable du destinataire de la part des praticiens. En conséquence, afin d'annoncer une nouvelle orientation stratégique à un client ou d'exprimer un point de vue à un collègue, non seulement le système de communication organisationnelle le permet, mais il exige le recours à des référents (référentiels) qui relèvent de systèmes sociaux autres que celui à partir duquel le discours stratégique a été construit (Sfez, 1984 ; Rouleau, 2005).

Lors du surcodage dans le cadre de l'élaboration des stratégies, les acteurs stratégiquement compétents peuvent se référer non seulement aux propriétés structurelles de la stratégie, mais aussi aux règles de systèmes sociaux plus englobants et plus larges. En tant que structure spécifique de l'activité, la stratégie est encadrée dans les structures sociales à la suite d'un surcodage réflexif que les individus mettent en action (Whittington, 1992, Rouleau, 1997, Pozzebon, 2004).

A travers l'élaboration des stratégies, les acteurs produisent et reproduisent de manière récursive les règles de l'industrie et les règles sociales auxquelles ils appartiennent. Ces règles sont le médium et le résultat de l'interaction stratégique. Ainsi, élaborer des stratégies, c'est aussi participer à la production et à la reproduction de systèmes sociaux plus vastes et plus étendus (Whittington, 2010).

De plus, il est à noter que la liaison entre la stratégie en tant que structure et les systèmes sociaux plus larges résulte d'un processus de surcodage qui est intrinsèque aux jeux de langage s'inscrivant dans les interactions entre une multitude d'acteurs. Par exemple, dans ses relations avec les clients, un représentant des ventes peut mettre en jeu des codes symboliques qui sont en relation avec les aspects qui relèvent du « *genre* » (notamment les aspects relationnels entre homme femme ou autres) pour véhiculer le sens de l'orientation stratégique (Rouleau, 1997 ; Golsorkhi et al., 2010).

Dans cette perspective, ces codes contribuent à la mise en scène de micro-actes, dont l'objectif est de rendre le message de la stratégie compréhensible par un nombre important de personnes internes ou externes à l'entreprise. Ainsi, le processus de surcodage est réflexivement mis en action par les individus en utilisant le contexte dans la façon dont ils

stratégisent (« *Strategize* ») leurs activités (Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997 ; Pozzebon, 2004 ; Jarzabkowski, 2008).

2.1.3.3. La compétence de justification

La compétence de justification consiste à fournir les raisons qui ont conduit au choix de l'orientation stratégique de l'organisation, en mettant en évidence les valeurs qui la sous-tendent, et cela en fonction des propriétés inhérentes aux interactions et des personnes impliquées dans celles-ci. Quand un acteur met en action la stratégie de l'entreprise lors d'une interaction, la présentation de cette stratégie est inévitablement étayée et soutenue par certaines justifications.

Selon Rouleau (2005 ; 2010), cette compétence découle naturellement des deux compétences précédentes (traduction et surcodage), dans la mesure où l'orientation stratégique codée doit faire l'objet d'un exercice de justification auprès d'une multitude d'acteurs impliqués dans le processus stratégique. A cet égard, Rouleau fait surtout référence aux décideurs et aux clients. A travers cette compétence, les praticiens doivent justifier l'importance du changement ou des enjeux stratégiques identifiés pour l'organisation auprès de leurs interlocuteurs.

La traduction de la stratégie par l'acteur fournit des pistes pour leurs interlocuteurs afin d'évaluer la conduite de l'entreprise et de décider si son orientation stratégique est bénéfique pour eux ou conforme à leurs attentes. Dans le but de répondre de façon satisfaisante aux attentes de l'autre personne, tout en la mettant en confiance, l'agent doit mettre à l'épreuve sa compétence stratégique dans sa rationalisation discursive, pour assurer la sécurité ontologique et la confiance de la personne en question. Ainsi, les individus stratégiquement compétents justifient l'orientation de l'entreprise en se référant à une forme de connaissances faisant autorité. Par exemple, le fait qu'une source de connaissances soit en dehors de l'entreprise, elle peut refléter une image de neutralité lors des décisions prises dans le cadre de la stratégie. Au moment de la justification, il est important que l'acteur stratégiquement compétent s'appuie sur des connaissances relationnelles pour faire valoir les éléments normatifs auxquels leurs interlocuteurs sont sensibles (Rouleau, 2005).

Dans l'ensemble, Rouleau nous indique que la représentation de la stratégie dans une perspective de justification, s'appuie sur une sorte d'énergie émotionnelle qui vise à envoûter l'interlocuteur, en créant en eux un sentiment de sécurité et de confiance. L'auteure ajoute

que lors de l'interaction, les acteurs stratégiquement compétents effectuent de multiples traductions tout en préservant leur intégrité vis-à-vis d'eux-mêmes et des autres. Car, la traduction qu'ils font de la situation, en l'articulant avec la justification, correspond à leurs personnalités, de sorte que la vision des faits qu'ils présentent soit naturelle et transparente. Encastrée dans leur conscience de divulguer ou de dissimuler des éléments d'une situation, cette auto-transparence des acteurs stratégiquement compétents permet aux personnes avec lesquelles ils interagissent de juger s'ils sont dignes de confiance (Rouleau, 1997).

2.1.3.4. La compétence de discipline

La discipline suppose l'acte d'influencer un interlocuteur, par exemple en produisant des « *effets subjectifs et émotionnels* » qui l'amènent à accepter une idée, un comportement ou des valeurs⁶⁴.

La littérature fournit, de façon implicite, plusieurs illustrations sur la manière dont la compétence de discipline peut se manifester, par exemple : Produire des effets subjectifs et émotionnels, à travers la gestion des impressions, pour « *vendre* » des idées ou des alternatives stratégiques (Dutton et al., 1997), encourager l'implication des employés par les émotions (Floyd et Wooldridge, 1992, 1994), gérer les émotions pour conduire le changement (Huy, 2002) et interagir avec tous les acteurs clés dans le but d'influencer leurs décisions (Schwartz, 2004).

Rouleau (1997, 2002, 2005) nous indique que les séquences d'interaction soulignent la nécessité de renforcer le caractère disciplinaire des rencontres dans lesquelles les acteurs stratégiquement compétents interagissent. En d'autres termes, la promotion d'une habitude en direction des personnes cibles implique une forme subtile de discipline de ces derniers. Il s'agit de leur inculquer des comportements spécifiques, une façon de penser à adopter et à entretenir ou à incorporer des habitudes dans l'ordre des interactions et des actions ultérieures qui s'y attachent.

La compétence de discipline s'appuie sur la capacité de l'acteur stratégiquement compétent à créer une volonté d'agir au nom d'un sens, d'une signification ou d'un symbole

⁶⁴ La compétence de discipline s'inscrit dans une dimension restrictive chez Rouleau, dans la mesure où elle a mis en évidence son application lors des rencontres entre les membres de l'organisation et ses clients. A ce titre, elle définit cette compétence de la manière suivante : « *Discipliner le client* » suppose d'essayer d'influencer l'interlocuteur, par exemple en produisant des « *effets subjectifs et émotionnels* » sur un client qui l'amènent à accepter la nouvelle orientation de l'entreprise.

qui sont non seulement valorisés par des individus ou une communauté dans le cadre de l'interaction, mais aussi valorisantes au regard de ces derniers, notamment du point de vue d'une autorité qui semble être légitime.

Il s'agit également de créer une figure symbolique et le besoin de se l'approprier, pour qu'un individu se sente obligé ou envouté par le fait qu'il doit adhérer à l'orientation stratégique de l'organisation. Dans cette optique, lorsqu'un individu ne s'approprie pas des connaissances localisées sur la stratégie ou un objet déterminé (un produit ou un outil de gestion), la disciplination se manifeste par des jeux de langage qui montrent que cet individu sera exclu de la tendance actuelle, suscitant donc chez lui le sentiment de ne pas posséder des éléments symboliques ou matériels, qui peuvent être réellement utiles ou valorisants dans la vie sociale.

A titre d'exemple, Rouleau (1997, 2002) nous indique que cette démarche est l'une des choses qu'un concepteur ou un vendeur essaie de faire quand il tente subtilement de créer une volonté chez le client d'acheter un produit. En d'autres termes, c'est de créer le sentiment de vouloir posséder cet objet. L'auteure ajoute que l'acte de « *discipliner* » (le client) peut être assimilé à une opération de mise en scène du positionnement stratégique de l'entreprise, en passant par une forme d'autorité symbolique ou normative qui est communément admise au sein d'un espace social balisé dans l'espace et dans le temps.

Dans le cadre de la disciplination, les acteurs stratégiquement compétents disposent de deux façons de le faire dans leurs interactions, à savoir : Modifier la façon dont les ressources sont disposées et / ou transformer la manière dont ils entrent en relation avec une personne, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise. Par exemple, Rouleau indique que lorsqu'un représentant des ventes choisi soigneusement les mots qui vont avec un produit, en créant une ambiance spéciale dans une salle d'exposition et en portant le produit en question, il construit un ensemble de micro-dynamique symbolique pour convaincre le client d'acheter ce produit. La présence des distributeurs du produit au moment où ses micro-dynamique symbolique se manifestent, représente une opportunité pour le représentant des ventes de leur montrer comment ils devraient vendre ce produit dans leurs propres boutiques. Quand il met en action ses relations avec les clients de l'entreprise, le représentant des ventes est en train de modifier la forme des relations de pouvoir dans le but de convaincre un plus grand nombre de clients d'acheter la collection. Construire des relations plus égalitaires avec les

distributeurs est une façon de les rendre ultérieurement responsables au niveau local, soulageant ainsi l'entreprise, en partie, des problèmes liés à la vente dans les boutiques

Par ailleurs, il est à noter que l'environnement est mis en action quand un acteur de l'entreprise rencontre quelqu'un de l'extérieur ; L'interaction qui en résulte prend une forme particulière, qui aide à modéliser les interactions qui suivent et à établir la marge de manœuvre de chaque personne. Bien que l'acte de discipline soit une séquence qui est rejouée plusieurs fois, elle ne représente jamais une simple répétition d'une construction symbolique figée dans le temps. Chaque fois que la séquence a lieu, une personne, socialement située par rapport à une autre, formule un nouveau message, de sorte que certains des éléments symboliques ou faisant autorité sont exagérés ou disproportionnés dans la tentative de convaincre la personne (ou le groupe de personnes) focale.

D'un autre côté, Rouleau (2010) insiste sur le fait que les connaissances relationnelles et sociales sont nécessaires pour l'usage effectif de la compétence de discipline. Pour l'auteure, ces connaissances permettent aux praticiens d'identifier les personnes les plus pertinentes, disposant d'un pouvoir de décision, au sein d'une organisation par rapport à un sujet donné. Il est question ensuite d'accéder à ces personnes et de les influencer dans la prise de décision. Selon l'auteure, ces qualités reposent plus concrètement sur « *la capacité des agents à traduire les enjeux organisationnels dans le but de convaincre leur interlocuteur de la pertinence du changement stratégique en cours* » (Rouleau, 2004, p. 108).

En guise de synthèse, les différents types de compétences stratégiques sont en relation avec la possibilité pour les agents de changer l'avenir de leur entreprise en exerçant leur capacité d'agence. L'objectif de ces compétences stratégiques est de convaincre et de maîtriser d'autres personnes. Étroitement entremêlées et interreliées durant l'action, ces compétences stratégiques se réfèrent aux dimensions fondamentales de l'interaction dans la théorie de la structuration : « *traduire* » et « *surcoder* » sont liés à la dimension sémantique ; « *Discipliner* » à la dimension politique ; et « *justifier* » à la dimension normative. Ainsi, selon Rouleau, la « *traduction* » vise à proposer une nouvelle vision qui permet à l'entreprise de répondre aux enjeux de son contexte, le « *surcodage* » implique l'adaptation de cette vision aux critères de l'interlocuteur, « *la justification* » implique la promotion des enjeux stratégiques, d'une nouvelle orientation ou d'une alternative stratégique codée. Une fois ces éléments validés, il s'agit de recourir à la « *discipline* » qui consiste à assurer une mise

en place réussie de la vision proposée en exerçant une forme d'influence sur les personnes impliquées dans l'interaction⁶⁵.

2.1.4. Les compétences stratégiques et ses implications sur l'agence des acteurs

L'agence implique une action téléologique effectuée par des sujets socialement compétents, capables de réfléchir sur les conditions de leurs activités et de maintenir ou de transformer ces conditions (Giddens, 1984 ; Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997). En conséquence, les individus exercent une sorte de compétence stratégique, si minime soit-elle, au sein de l'organisation pour se frayer des espaces d'autonomie, sans pour autant se libérer totalement des règles structurelles, pour accomplir leur agence dite « *stratégique* ». Ainsi, toute forme d'agence stratégique présuppose et dissimule derrière elle une compétence stratégique. Ainsi, l'efficacité potentielle de l'agence stratégique se fonde sur cette compétence stratégique qui rend les personnes réflexivement attentives par rapport à leur activité, en adoptant une observation pénétrante sur ce qu'ils font, pendant qu'ils le font. Comme elles sont imprévisibles et variablement compétentes, les personnes font une différence dans le monde à travers leurs choix, refus ou échecs (Whittington, 1992).

L'« *agence stratégique* » en tant que conséquence de l'exercice de la compétence stratégique, s'inscrit dans la capacité pratique d'un individu d'avoir un effet perçu sur son propre travail, en se préoccupant de ce qui pourrait être bénéfique aux intérêts de son organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008 ; Whittington, 2010). Ainsi, l'exercice de l'agence stratégique consiste pour un individu à prendre des mesures pour tenter d'influencer⁶⁶ la stratégie, en agissant ou en croyant agir dans son intérêt, tout en dépassant ses responsabilités opérationnelles immédiates (Mantere, 2008).

Cette acception de l'agence stratégique s'appuie sur une conception de la stratégie que l'on considère comme étant une construction interprétative destinée à motiver les individus à agir en faveur des intérêts stratégiques de l'organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008). Ce qui implique que l'agence des praticiens est perçue comme « *stratégique* », du moment où

⁶⁵ Ces quatre types de compétences stratégiques ont représenté une source d'inspiration majeure pour notre étude exploratoire. Dans la mesure où nous nous sommes appuyés sur cette typologie pour donner du sens à nos données, tout procédant à une extension de l'opérationnalisation des différents types de compétences stratégiques.

⁶⁶ En adoptant une approche structurationniste de la stratégie, Mantere (2005) signale que les activités impliquées dans l'influence des enjeux stratégiques sont très variées : Chercher à affecter les opinions ou les activités des supérieurs, des pairs et des subordonnés ; chercher à changer l'organisation ou ses systèmes ; chercher à obtenir des ressources, etc.

ils évoquent explicitement ou implicitement les intérêts stratégiques comme un facteur de motivation pour recourir à l'action. Par ailleurs, certains membres de l'organisation ou praticiens ont accès à plus de ressources que d'autres, en réifiant la stratégie en pratiques stratégiques, à travers lesquelles ils influencent l'avenir de l'entreprise (Rouleau, 2002). De plus, ce qui est important de comprendre, c'est comment ils utilisent ces pratiques stratégiques dans le cours de l'action et comment ils les mettent éventuellement à la disposition des autres acteurs qui les entourent, pour que ces derniers puissent exercer leur agence stratégique (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008 ; Whittington, 2010).

Ce faisant, certains individus seront habilités par les pratiques stratégiques dans l'exercice de leur agence stratégique, alors que d'autres seront contraints ou empêchés par celles-ci, en canalisant leurs activités qu'ils considèrent comme correspondant aux intérêts de l'organisation (Whittington, 2010). Selon une perspective structurationniste, la stratégie est loin d'être uniquement le résultat des décisions des top-managers. Elle est le produit de tous les agents de l'organisation qui la mettent en action quotidiennement (Rouleau, 2002). Cette perspective offre une vue plus complexe à la fois sur l'action des managers et sur les activités des agents qui les entourent.

2.2. La dualité de la stratégie

L'approche structurationniste nous invite à considérer la stratégie comme une structure spécifique de l'activité sociale, qui est produite et reproduite dans le cours normal de l'action (Whittington, 2010 ; Rouleau, 2002). La dualité de la stratégie indique que cette dernière est le résultat d'une construction sociale générée par les actions et les interactions complexes des individus, en même temps, les actions et les interactions de ces individus sont régies par cette stratégie, qui s'apparente ici à une parcelle de la structure sociale de l'organisation (Rouleau, 1997). En associant la stratégie à une parcelle de la structure sociale, elle est non seulement un moyen d'encadrer l'agence stratégique des acteurs, mais aussi le résultat de cette agence stratégique.

En outre, nous notons que la dualité de la stratégie part du principe que la construction sociale de la stratégie est à la fois une action structurée et structurante. En effet, la formation des stratégies, en tant qu'activité structurante, se traduit par des changements apportés et insufflés dans les rapports sociaux. Ces changements permettent l'émergence et l'éclosion de nouvelles manières d'agir dans les organisations et favorisent le « *bricolage* » face à

l'incertitude. Cela renvoie au moment de la **production** des stratégies, soit de leur mise en action dans une perspective adaptative.

En même temps qu'elle est structurante, la formation des stratégies est associée à une activité structurée, dans la mesure où elle assure aussi la continuité et la persistance des pratiques sociales dans l'espace et dans le temps. En ce sens, elle emprunte les chemins tracés par les règles largement institutionnalisées dans le temps. C'est le moment de la **reproduction** des stratégies, soit de leur maintien à travers le temps dans une perspective réursive.

Pour rendre compte du caractère habilitant et contraignant de la stratégie, des pratiques stratégiques et de la manière dont les individus contribuent à la construction sociale de la stratégie et de l'environnement qui les entoure, nous précisons qu'une distinction conceptuelle est nécessaire entre la **stratégie** en tant que comportement et positionnement de l'entreprise dans son contexte et les **systèmes stratégiques** en tant que pratiques situées des membres de l'organisation.

Selon l'approche structurationniste, la stratégie de l'organisation (i.e. en tant que comportement de l'entreprise) est virtuelle, voire abstraite, puisqu'elle n'existe que dans l'esprit des individus à travers leurs représentations et leurs connaissances des règles et des ressources de la société, de l'industrie et de l'organisation, qu'ils puisent et reconstituent dans le cours de l'action quotidienne (Rouleau, 2002 ; Jarzabkowski, 2004). Pour ainsi dire, la stratégie est présente sous forme de codes abstraits dans le stock de connaissances des individus et elle est invoquée par ces derniers lorsqu'ils exercent leur compétence stratégique dans le cadre de l'action stratégique. Par exemple, la stratégie de différenciation est constituée à partir d'un ensemble de règles de fonctionnement et de ressources disponibles dans la société, l'industrie (secteur d'activité) et l'organisation, en revanche cette stratégie restera virtuelle s'il elle ne transcende pas l'ensemble des activités réelles des membres de l'organisation (praxis). Ces règles sont rationalisées par les individus et sont stockées dans leur cognition sous forme de modes d'action. La stratégie en tant que structure se compose d'un ensemble de règles et de ressources qui s'inscrivent dans le cadre de référence des praticiens et qui forment dans le cours de l'action des pratiques stratégiques propres à l'organisation, y compris celles qui ont été importées de son champ extra-organisationnel, puis intériorisées dans son stock de connaissances (Rouleau, 1997 ; Whittington, 2006).

En ce qui concerne les systèmes stratégiques, ils sont formés à partir d'un ensemble de pratiques régularisées et spatio-temporellement situées visant à orienter l'avenir de

l'entreprise, de telle sorte qu'elle se distingue et se démarque des autres entreprises (Rouleau, 1997 ; Whittington, 2010). Donc, les pratiques stratégiques sont perceptibles et se manifestent en derniers recours dans les actions et les interactions des membres de l'organisation. Pour revenir à notre exemple précédant, c'est dans les systèmes stratégiques où les membres de l'organisation instancient et mettent en acte leurs connaissances des règles et des ressources de la stratégie, formant ainsi des pratiques stratégiques situées et concrètes. Cependant, Rouleau (1996) souligne le fait « *qu'il y a dans l'entreprise des systèmes stratégiques qui sont largement contraignants en même temps qu'ils rendent l'action possible. Par exemple, le plan stratégique, le service de planification, les études de marché et les données formelles relatives au système concurrentiel composent les systèmes stratégiques* » (Ibid, p.17).

Ainsi, l'articulation des systèmes stratégiques conduisent à la réalisation de la praxis, puisque les praticiens mobilisent les règles et les ressources de la stratégie en tant qu'entité structurante, à travers leurs interactions dans plusieurs systèmes stratégiques pour accomplir réellement la stratégie. La praxis apparaît ici comme un concept qui définit la façon dont l'agence stratégique et la stratégie en tant que structure sont liées dans les systèmes stratégiques (Giddens 1984 ; Rouleau, 1997 ; Whittington, 2006 ; 2010). Ce faisant, selon la perspective structurationniste, les actions et les interactions (re)produites par les systèmes sociaux représentent un amas de pratiques stratégiques qui contribuent au maintien ou à la transformation de la stratégie.

Par ailleurs, nous rappelons que tout système social, y compris le système stratégique dans notre cas, possèdent trois dimensions qui forment ses propriétés structurelles : **La dimension de signification, la dimension de domination, la dimension de légitimation**. En outre, plusieurs types de règles et de ressources s'imbriquent dans les propriétés structurelles des systèmes stratégiques, sachant que la stratégie est le principe relativement durable et général de ces systèmes (Whittington, 2010).

Les dimensions des systèmes stratégiques mettent en évidence trois formes caractéristiques d'action et d'interaction dans lesquelles s'exerce l'agence stratégique des membres de l'organisation : **La communication, l'exercice du pouvoir et la sanction** (Giddens, 1984). Nous notons que l'intensité relative de chacune de ces dimensions varie selon les interactions entre les individus. Par exemple, la communication peut dominer dans le cadre d'une

interaction, tandis que dans d'autre cas, ce sera le pouvoir ou la sanction qui seront dominants.

Les propriétés structurelles des systèmes stratégiques sont essentielles à l'action et à l'interaction des membres de l'organisation, en même temps, elles sont produites ou reproduites par cette action ou interaction. De plus, les pratiques (stratégiques) qui s'articulent dans les systèmes stratégiques peuvent être habilitantes ou contraignantes, selon la manière dont les membres de l'organisation instancient les propriétés structurelles qui les constituent (Whittington, 2010).

Par ailleurs, l'organisation se caractérise par un éventail de propriétés structurelles potentiellement contradictoires : La règle de maximisation du profit et la ressource qu'est la détention du capital ne sont pas les seuls types de principes structurels légitimes, pouvant guider les conduites des participants de l'organisation (Whittington, 1992). Le tableau ci-dessous donne un aperçu sur les différentes propriétés structurelles qui sont susceptibles de traverser l'organisation⁶⁷.

Tableau 4 – Les particularités structurelles des systèmes sociaux dans le cadre de l'interaction et de l'action organisationnelle

Activity system	<i>Communal</i>	<i>Economic</i>	<i>Domestic</i>	<i>Political</i>	<i>Intellectual</i>
Dominant structures	• Ethnic • Religious	• Capitalist	• Familial	• State	• Professional academic
Typical resources	• Networks	• Capital ownership	• Patriarchal authority	• Legitimate coercion	• Expertise • Legitimacy
Typical rules	• Solidarity • Faith	• Profit maximisation	• Paternalism	• Patriotism	• Professional codes
Local rules	• Custom • Superstition	• Industry recipe	• Tradition	• Policy style	• Technological paradigm
Local organisations	• Clubs and churches	• Firms	• Households	• Executive, legislative, and judicial	• Professional bodies and universities

Sources: Whittington, R (1994). Sociological Pluralism, Institutions and Managerial Agency. In: Parker, M. & Hassard, J. Towards a New Theory of Organisations. Thomson Learning, pp. 53-74.

Dans le cadre de leurs différentes interventions au sein d'une organisation donnée, les acteurs peuvent effectivement choisir et « importer » des propriétés structurelles appartenant

⁶⁷ Whittington (1992 et 1994) tire ce tableau d'une combinaison de la théorie de la structuration (et surtout sa reconnaissance du rôle actif et dynamique de l'acteur social, de la nécessité des choix humains - ou de l'action humaine -, et la présence de contradictions potentielles) et de la théorie institutionnaliste (les diverses influences sociales qu'elle reconnaît) permet, d'après Whittington de dynamiser cette dernière.

à plusieurs systèmes sociaux (domestique, politique, intellectuel, etc.). Autrement dit, Bien que l'organisation soit souvent assimilée à une manifestation pratique des systèmes sociaux capitalistes, elle peut avoir, comme les autres systèmes sociaux, des tensions entre ses propres propriétés structurelles ou logiques d'action internes. Donc, ses principes structurels « *internes* » sont en mesure d'entrer en contradiction avec d'autres propriétés structurelles provenant de la participation des acteurs aux autres systèmes sociaux. Ainsi, lors de la mise en acte de la stratégie, l'action stratégique sera fort probablement articulée avec d'autres règles et ressources appartenant à d'autres systèmes sociaux. De ce point de vue, les pratiques stratégiques peuvent facilement être imprégnées de règles et de ressources, autres que celles qui lui ont permis de se manifester dans le faire stratégique. Pour saisir ces particularités de l'activités stratégiques, il est alors important d'être proche du travail accomplis par les praticiens dans le cadre de la praxis de la stratégie.

En outre, selon Whittington (1992 ;1994), la figure du « *manager* » se traduit par le fait qu'elle désigne des acteurs qui ne sont pas seulement de simples gestionnaires, car ils peuvent revêtir et mobiliser plusieurs identités sociales (patriarches, patriotes et professionnels) dans le travail qu'ils effectuent. À ce titre, Whittington (1992) souligne : « *managers are not only managers, but also may be patriarchs, patriots and professionals, capable at work of drawing resources and inspiration from all their social identities. Managerial agency derives from both the enabling and the contradictory nature of the structural principles by which people act*» (Ibid, p.707).

Enfin, nous soulignons que la stratégie et les systèmes stratégiques n'existent pas indépendamment des praticiens (ils ne sont pas extérieurs à l'individu). De plus, ces deux éléments sont produits et reproduits grâce à des pratiques stratégiques régularisées dont ils sont constitués quotidiennement (Rouleau, 1997 ; Whittington, 2010). Il est également important de signaler que la stratégie et les systèmes stratégiques existent seulement dans le cours des pratiques stratégiques qui sont associées à l'avenir de l'entreprise, celles-ci étant à la fois le moyen et le résultat des interactions des membres de l'organisation.

Dans une perspective structurationniste, le « *stratégique* », représenté de façon simultanée par la stratégie en tant que structure et les systèmes stratégiques, existe dans l'activité qui le constitue et non par la capacité d'action des gestionnaires au sommet de la hiérarchie. En conséquence, il est mis en acte par des individus plus ou moins compétents stratégiquement et dotés de capacités réflexives qui font en sorte qu'ils savent comment s'y prendre pour

susciter le changement dans l'organisation, pour contrôler les gens de l'extérieur afin d'orienter différemment l'avenir de l'entreprise et pour construire la réalité sociale qui les entoure. Ainsi, l'environnement est construit tout comme la stratégie qui vise à le contrôler.

2.3. Les implications de la dualité de la stratégie et de la compétence stratégique des acteurs : Un regard critique

Dans les lignes qui vont suivre, nous allons mettre en évidence la manière dont l'approche structurationniste renouvelle la conception de l'analyse stratégique, en apportant un regard critique sur le dualisme qui a longtemps forgé la production de connaissances en stratégie.

2.3.1. La déconstruction conceptuelle de la relation entre l'entreprise et son environnement

Le champ du management stratégique s'est longtemps intéressé à des questions portant sur la réification de la relation entre l'entreprise et son environnement, dont la préoccupation principale s'attache à la formulation et à la mise en œuvre des plans et des choix stratégiques à partir d'un diagnostic stratégique effectué essentiellement par une élite managériale (Whittington, 1996 ; Rouleau, 2002 ; Golsorkhi et al., 2010). Cette conception supprime le caractère construit et social de l'action stratégique (Rouleau, 2002 ; Whittington, 2006). En effet, elle avance des explications qui définissent la stratégie comme un plan linéaire ou une configuration rationnelle d'actions à mettre en œuvre, résultant d'une prise en considération univoque des top-managers dans la production de l'action et de la réflexion stratégique (Rouleau et Mounoud, 1998).

Jusqu'à maintenant, la plupart des connaissances en stratégie, émanant de l'école du processus ou de l'école du contenu, rendent compte de leur formation à partir des liens que l'élite managériale, particulièrement celle qui se situe au sommet de la hiérarchie, entretiennent avec un environnement qui, la plupart du temps, est représenté comme une réalité existant à l'extérieur de l'organisation (Rouleau, 2002 ; Jarzabkowski et Whittington, 2008 ; Vaara et Whittington, 2012 ; Seidl et Whittington, 2014) . Ces approches de la stratégie ont été basées sur une conception réductrice de l'individu, ainsi qu'une conception réifiée des liens qui unissent l'entreprise et son environnement. L'individu est généralement perçu comme un top manager qui fait partie de la coalition dominante de l'organisation et dont l'action dépend de ses capacités rationnelles et cognitives (Rouleau, 1997 ; Chia et MacKay, 2007 ; Johnson, 2007). Une telle conception de la stratégie ne prend pas en

considération l'action des personnes, non-managers, qui au quotidien mettent en action les décisions stratégiques et contribuent au succès ou à l'échec de l'implantation effective des stratégies dans la vie organisationnelle.

En outre, dans les approches conventionnelles et traditionnelles en stratégie, le procès de construction des connaissances consiste souvent à découper d'abord la réalité pour identifier et définir les éléments qui la constituent, ensuite, à inverser logiquement l'unité ainsi isolée afin de créer une forme générale d'explication (Rouleau, 1997). Cette démarche d'inversion logique et de généralisation favorise le développement de catégories universelles et abstraites au détriment de la compréhension d'une réalité en perpétuel mouvement et de la prise en compte des phénomènes organisationnels et sociaux par le biais desquels se forment les stratégies (Smircich et Stubbart 1985 ; Rouleau, 1997 ; Langley, 2007). Dans cette perspective, la production des connaissances en stratégie s'articule autour d'un objectif qui est de comprendre le comportement de l'entreprise dans un environnement donné. Ces connaissances se composent et se décomposent en postulant implicitement une séparation théorique et artificielle entre l'entreprise et son environnement. Par conséquent, l'entreprise et l'environnement sont conceptuellement représentés, selon une vision manichéenne, comme deux entités autonomes, agissant en tant que facteurs indépendants des individus qui les composent. Cette séparation conceptuelle contribue à la reproduction d'un régime de vérité qui se constitue à partir d'une formation discursive orientée vers une réification anthropomorphe de l'action, et ce, tout en la justifiant comme étant le résultat des stratégies de l'entreprise et non le résultat des décisions des membres qui la constituent, notamment des managers.

Cette forme de réification de l'action assimile la formation des stratégies à un processus désincarné qui est légitimé au nom d'une entité supérieure, dont les intérêts dépassent ceux des individus qui la composent. A cet égard, les managers peuvent utiliser cette distinction virtuelle de nature anthropomorphe pour justifier et légitimer leurs actions comme étant le résultat de l'entreprise ou le comportement de l'environnement et non le résultat de leurs propres décisions. Dans ce sillage, l'environnement est souvent associé à une entité fictive à qui l'on octroie des comportements et des caractéristiques définis en fonction des idées préconçues des praticiens et du sens qui lui est attribué : C'est une forme de représentation du monde qui les entoure. A partir de cette représentation du lien entre l'environnement et l'entreprise, la stratégie est élaborée dans le but de prédire l'évolution de cet environnement,

en adaptant le comportement de l'entreprise dans une perspective d'alignement. Cette opération s'inscrit dans une conception de la formation des stratégies qui renvoie à une définition de l'entreprise qui doit faire face à des forces extérieures plus ou moins contrôlables, le succès de la stratégie étant alors représenté par le fort degré de contrôle de l'entreprise sur son environnement.

Compte tenu de ce qui précède, nous notons que le « *dualisme* » et la prédiction ont non seulement marqué l'évolution des connaissances en stratégie, mais sont aussi au centre de la conception des liens entre l'entreprise et son environnement.

Par ailleurs, la dualité de la stratégie évince la séparation conceptuelle entre l'entreprise et l'environnement pour tenter de les réconcilier dans le cours des pratiques des individus. En affirmant que la stratégie est produite dans le cours des pratiques, les conceptions de l'entreprise et l'environnement comme des entités distinctes et autonomes deviennent ainsi obsolètes (Rouleau, 1997 ; 2002).

Dans leurs pratiques stratégiques, les praticiens font appel à leur représentation de la stratégie tout en l'adaptant au contexte de l'action et de l'interaction. De cette façon la représentation de la stratégie est à la fois le médium et le résultat de leur action. Bien qu'elles contraignent leur marge de manœuvre, les pratiques stratégiques habilitent les agents dans les décisions quotidiennes qu'ils mettent en acte pour essayer de renforcer le succès de l'entreprise et de construire socialement la stratégie.

Dans la réalité quotidienne du manager ou des membres de l'organisation en général, l'approche structurationniste argue que le marché n'existe pas en soi. Il en est de même pour le système concurrentiel (Rouleau, 1997 ; Rouleau et Mounoud, 1998 ; Whittington, 1992, 2010 ; Whittington et al., 2003). Ainsi, les praticiens ne rencontrent pas l'environnement de leur entreprise, car c'est à travers différents jeux de langage que l'environnement est mis en action (énacté au sens Weick, 1995) et se réalise dans les multiples rencontres quotidiennes que les membres de l'organisation effectuent entre eux ou avec des acteurs extra-organisationnels (Rouleau, 1997), c'est-à-dire ceux qui font partie des différents réseaux de l'entreprise⁶⁸. En outre, Rouleau (1998 ; 2002) nous indique que c'est dans ces nombreuses

⁶⁸ Les managers et les membres de l'organisation qui les entourent, entrent en contact et font directement affaire avec un grand nombre d'individus dont certains sont leurs clients ou leurs partenaires directs (distributeurs), alors que d'autres font partie des réseaux de l'entreprise (fournisseurs, membres de diverses communautés, représentants de l'État, etc.) (Rouleau, 2002).

rencontres quotidiennes que, selon l'expression consacrée, les stratégies « *émergent* ». De plus, c'est dans ces rencontres quotidiennes que les membres d'une entreprise, quel que soit leur niveau dans l'organisation, se conduisent stratégiquement et contribuent à la formation des liens entre l'entreprise et son environnement. En s'appuyant sur une approche structurationniste, Rouleau (1996) insiste sur le fait « *qu'au lieu de représenter la formation des stratégies comme choix ou comme processus, nous suggérons de l'envisager telle qu'elle est socialement structurée dans le cours ordinaire de l'action* » (Ibid, p.1).

En dépassant les explications qui définissent la stratégie comme plan ou comme configuration, nous insistons dans cette thèse sur l'importance de s'intéresser à la manière dont la construction sociale des stratégies est empiriquement fondée dans l'action concrète de l'ensemble des personnes qui composent une organisation. C'est dans cette optique que nous suggérons de comprendre la stratégie comme un construit social en nous situant dans la mouvance de la théorie de la structuration (Giddens, 1984) et, plus particulièrement, dans l'approche structurationniste en stratégie.

Par ailleurs, il est évident que la conception réifiée de l'entreprise et de l'environnement contribue à faciliter la réflexion et l'action managériale. Cette frontière artificielle (entre l'entreprise et l'environnement) fournit un schéma de référence qui permet de simplifier la réalité complexe de ces deux univers. Certains auteurs vont plus loin et considèrent que le discours stratégique crée des effets de vérité et assure une sécurité pour l'action (Morgan et Knights, 1991 ; Knights et Morgan, 1991 ; Knights, 1992 ; Kerfoot et Knights, 1993, 1996). En ce sens, on peut recourir à un certain moment de l'analyse structurationniste à une forme de distinction entre l'entreprise et son environnement, mais à mesure que l'on explore les interactions quotidiennes entre les individus, cette séparation tend à se dissiper au gré d'une approche réaliste et complexe du caractère construit de la stratégie et des éléments contextuels qui la désigne au quotidien. En réalité, les individus fabriquent l'environnement de toute pièce dans un processus de sensemaking (Weick, 1995 ; Rouleau, 2005) et se matérialise dans les actions quotidiennes de ces individus, tout comme la représentation de l'environnement lui-même structure l'action des individus avec les règles et ressources qui le constituent (Whittington, 1992 ; Rouleau, 2001, 2003). Dans cette optique, l'entreprise et l'environnement sont deux faces d'une même réalité qui se médiate et se sédimente dans l'espace et dans le temps, en fonction des configurations interactionnelles menées par les praticiens et des compétences stratégiques qui sont à l'œuvre dans celles-ci.

Bien que le comportement stratégique de l'entreprise dans un secteur d'activité puisse être déduit a posteriori, les individus qui composent cette entreprise sont ceux qui ont mis la stratégie en action tous les jours (Avenier, 1997).

La conception réductrice de l'individu et la conception réifiée des liens entre l'entreprise et son environnement sont au centre des préoccupations scientifiques et de la connaissance dans les approches conventionnelles en stratégie, elle explique notamment la dimension « *macro* » de leur formation, au détriment des actions et des interactions microscopiques qui construisent la réalité sociale de la stratégie. En se limitant à cette dimension macro, la plupart des connaissances en stratégie contribuent à reproduire l'idéal moderniste du projet managérial, en se basant sur l'illusion de la certitude et de la stabilité, comme si tout pouvait être expliqué avec un schéma de cause à effet (Franklin, 1998).

Même s'il s'avère très utile pour prédire l'action dans un monde relativement certain et pour être envisagé comme point de départ dans une approche structurationniste, ce type d'explication ne rend pas facile la compréhension de l'action dans un monde turbulent et complexe (Balogun et Johnson, 2005). Ainsi, Plutôt que de se concentrer sur les régularités qui se déduisent a posteriori, il s'agit de comprendre le caractère pratique et construit de l'activité stratégique au niveau micro, tout en le réconciliant avec des considérations théoriques de niveau macro (Johnson et al., 2007). Par conséquent, si la mise en œuvre des modes de management flexible et l'augmentation de la valeur ajoutée par la qualité et la participation sont souhaitées, alors, pour être crédible, le projet managérial et ses connaissances à l'appui doivent être fondés sur des conceptions qui prennent en compte l'action de tous les individus au sein de l'organisation et de leurs relations avec les parties prenantes externes à celle-ci.

La stratégie comme domaine d'application s'est longtemps construite autour de l'étude d'un objet brut et préconstruit, celui des liens entre l'entreprise et son environnement ; Or, avec l'émergence l'approche structurationniste dans le champ de la stratégie comme pratique, la stratégie en tant que domaine d'étude se doit d'être articulée non plus uniquement en fonction de son objet, mais aussi en fonction d'une problématique, c'est-à-dire d'un ensemble de questions posées à la réalité (Rouleau, 2003 ; Reed, 2005 ; Whittington, 2010). Ces questions s'articulent non seulement autour d'une ontologie des propriétés structurelles de la stratégie, mais aussi à travers la prise en compte de la minutie de la praxis et de ses

relations avec les pratiques stratégiques qui font que la stratégie existe telle qu'elle est mise en acte dans la réalité et non en fonction de comment elle devrait être.

Il s'agit à présent de rendre compte du caractère complexe de l'activité stratégique, conçu à la fois comme le résultat des pratiques spécifiques des individus et celui de la mise en relation concomitante des éléments qui relèvent de la stratégie (lien entreprise / environnement) et de la structure organisationnelle (Rouleau, 1997).

2.3.2. La déconstruction conceptuelle de la relation entre la stratégie et la structure organisationnelle

Le concept de « *structure* » organisationnelle a été depuis toujours au centre des préoccupations des chercheurs en stratégie. Toutefois, ce concept doit être différencié de celui de structure au sens sociologique du terme, notamment de celui qui est employé dans une perspective structurationniste.

La structure dans le champ du management se définit souvent comme la « *Somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches* » (Mintzberg, 1982, p.18). Alain Desreumaux (1992) souligne que la structure est « *un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres* » (Ibid, p.6). Dans le domaine de la stratégie, la structure organisationnelle sert à implémenter l'orientation stratégique de l'organisation, en mettant en place un ensemble de dispositifs adaptés (de répartition des tâches, de coordination, de procédures et de contrôle) pour concrétiser l'action collective.

La représentation de la structure renvoie ici à une logique volontariste qui conduit l'élite managériale à mettre en place ces dispositifs pour guider le comportement des membres de l'organisation. En revanche, la notion de structure dans les approches sociologiques désigne plutôt à un concept abstrait, englobant des règles sociales générales qui peuvent régir le comportement des individus dans la société, une organisation ou un groupe spécifique. A cet égard, le concept de structure est plus extensif que celui qui est employé couramment dans les sciences de gestion.

Au centre des connaissances en stratégie, la question du lien entre la stratégie et la structure a été jusqu'à maintenant envisagée selon une relation spécifique, qui se définit de différentes façons. Depuis les années 60, le problème s'est posé de différentes manières. À l'origine, la

question prédominante était de savoir quelle est la dimension qui précède l'autre : Est-ce que la stratégie détermine la structure ou inversement ?

En réponse à cette question, Chandler (1962) fait valoir que des changements dans la stratégie provoquent systématiquement des modifications dans la structure de l'entreprise. Ensuite, plusieurs chercheurs, tels que Rumelt (1974) et Channon (1973), ont tenté de démontrer l'existence de cette relation et ses liens de causalité avec le rendement de l'entreprise. Au cours des années 80, certains chercheurs ont soutenu l'idée qu'à partir d'une stratégie donnée, il n'existe qu'un nombre limité de structures qui soient adaptées et réciproquement (Miles et Snow, 1978 ; Hambrick, 1983 ; Miller, 1986 ; Miller et Mintzberg, 1984). Les recherches qui ont suivi le sens de ces idées, ont cherché notamment à démontrer qu'il existe des congruences entre une stratégie particulière, la structure dans laquelle elle est mise en œuvre et le marché pour laquelle elle est formulée. Il y aurait, selon ce point de vue, des « *configurations stratégiques* » qui permettent de prédire les comportements de l'entreprise au regard d'un grand nombre de caractéristiques (taille, avancement technologique, degré d'innovation, leadership de coûts, utilisation des actifs, etc.).

La représentation des liens entre stratégie et structure, telle qu'elle a été diffusée jusqu'à maintenant dans le domaine de la stratégie, s'inscrit dans une relation « *dualiste* » qui sépare le niveau de l'action individuelle (la stratégie) et celui de l'action collective (la structure). En effet, les relations de couplage qui caractérisent les liens qui unissent ces deux types d'action sont révélatrices d'une manière de concevoir la stratégie et la structure selon laquelle l'une existerait indépendamment de l'autre. Cette conception des liens entre stratégie et structure repose sur des analyses empiriques qui visent à dégager, par abstractions successives, des configurations auxquelles ces liens donnent lieu. L'identification de ces configurations dénote alors du caractère prédictible de l'arrangement que peuvent prendre les composantes organisationnelles. De la même manière que dans la relation entre l'entreprise et son environnement, le « *dualisme* » et la prédiction ont marqué d'une manière substantielle les liens entre la stratégie et la structure, en contribuant par la même occasion à l'évolution des connaissances dans le champ de la stratégie.

Selon l'approche structurationniste, la représentation des liens entre la stratégie et la structure implique une vision différente et renouvelée de l'organisation. Ainsi, l'organisation ne peut plus être perçue et conçue comme une forme pyramidale dont les frontières sont figées, immuables et prédéterminées. En ce sens, l'organisation est considérée

comme le résultat d'un ensemble de boucles d'interaction interreliées, en perpétuelles production et reproduction, qui forment une configuration dans laquelle il y a des espaces de discussion et d'action consacrés à la formation des liens quotidiens avec ceux qui représentent le marché et le système concurrentiel de l'organisation.

En approchant la relation entre la stratégie et la structure à travers la dualité du stratégique, nous soulignons le fait que l'action stratégique contribue à la production et la reproduction de la structure organisationnelle, et inversement (Rouleau, 2003). En fait, la structure organisationnelle et la stratégie s'imbriquent dans les pratiques stratégiques, qui servent à concrétiser les actions et les interactions stratégiques dans des contextes spatio-temporellement situés (i.e au niveau local). De façon inverse, les individus mobilisent leurs compétences stratégiques en faisant usage des pratiques stratégiques pour contribuer à la médiation ou à la sédimentation de la stratégie et de la structure qui l'accompagne. En réalité, la structure n'est que la manifestation pratique du sens attribué à la mise en action de la stratégie et réciproquement. En outre, une telle perspective présente les actions de formulation et de mise en œuvre de la stratégie comme étant deux moments entrelacés dans les pratiques des agents.

D'un point de vue pratique, la refonte des liens entre la stratégie et la structure s'inscrit dans une démarche de compréhension des fonctionnements économiques et techniques d'un secteur ou d'une entreprise, mais aussi de la composition sociale à partir de laquelle l'une et l'autre se sont structurées. Cette démarche de conjonction des éléments structurés et structurants de l'activité stratégique dénote que l'efficacité de cette dernière dépend de la capacité de ceux qui, aux différents paliers de l'organisation, agissent comme des « *relais* » entre l'entreprise et l'environnement (la stratégie), d'une part, et entre la stratégie et la structure, d'autre part (Rouleau, 1996, 2002, 2003 ; Rouleau et Balogun, 2011).

En s'inscrivant dans la mouvance de l'approche structurationniste, il s'agit surtout de « *se donner des points de repère généraux qui servent moins à développer l'ingénierie sociale de la prévision en gestion qu'à renforcer la compréhension des subtilités souterraines qui structurent les pratiques de gestion* » (Rouleau, 1996, p.19). Dans cette optique, la représentation des liens entre stratégie et structure doit tenir compte de la logique de décomposition et composition de ses liens dans le cours des actions et des interactions auxquelles se livrent quotidiennement les individus entre eux dans l'organisation et avec les personnes extérieures à celle-ci.

L'intérêt de ces propos tient au fait qu'ils présentent une manière de concevoir les liens entre stratégie et structure qui tente de dépasser une vision fondée sur un dualisme et dont l'objectif est la prédiction. (Hall et Saias, 1980 ; Hyman, 1987 ; Whittington, 1992 ; Ciborra, 1996 ; Rowlinson, 1995 ; Rouleau, 1997). De plus, l'intérêt que présente le point de vue structurationniste pour appréhender la formation des stratégies réside dans le fait qu'il permet d'apprivoiser la complexité et l'improvisation, c'est-à-dire le « *bricolage* » (De Certeau, 1990 ; Weick, 1995) constant des pratiques qui, au quotidien, fondent les liens entre la stratégie et la structure organisationnelle d'une entreprise. De plus, le point de vue structurationniste souligne que la stratégie est le résultat d'un ensemble d'actions et de pratiques effectuées par des acteurs stratégiquement compétents dans différents systèmes stratégiques, formant ainsi ce que l'on qualifie de praxis de la stratégie. Chacune de ces actions repose sur un double mouvement de production adaptative et de reproduction récursive des structures organisationnelles et sociales qui les rendent possibles, tout en les contraignant. Par conséquent, il est à noter que c'est dans les actes de production et de reproduction de la structure organisationnelle, ainsi que des pratiques qui la sous-tendent, que se constitue au quotidien l'activité stratégique et, son corollaire, la praxis.

Sans perdre en ligne de mire les caractéristiques substantielles et génériques de la stratégie (Porter, 1994), les individus peuvent prendre part à la construction de liens avec les partenaires de l'entreprise ou encore mettre en action les forces et les avantages de l'entreprise, tout en respectant les traits génériques associés à l'activité stratégique. Dans cette perspective, la structure organisationnelle se traduit par des pratiques qui interviennent dans la mise en acte de la stratégie, cette dernière étant le principe directeur de toute action ou interaction.

Enfin, nous soulignons que la mise en acte de la stratégie dans des contextes socialement situés révèle non seulement le degré de structuration de l'action stratégique, mais aussi la présence de propriétés structurelles, autres que celles qui sont propres aux systèmes stratégiques et dont la portée dépasse celle de l'organisation (telles que les règles sociales ethniques, de genre, culturelles ou patriarcales qui s'immiscent subtilement dans la vie quotidienne des individus au sein de l'entreprise) (Whittington, 1992, 2010 ; Rouleau, 2003).

CONCLUSION

Ce chapitre dévoile le potentiel de l'approche structurationniste à rendre compte de la complexité qui réside dans le caractère construit de la stratégie. Cette approche permet de

reconceptualiser la manière d'aborder l'analyse stratégique au sein des organisations. Le recours à la notion de « *dualité du stratégique* » invite le chercheur à représenter la stratégie comme un phénomène qui met en jeu l'influence mutuelle entre les structures sociales et l'agence des individus dans la (re) production de l'action stratégique.

La dualité du stratégique indique que la stratégie est le résultat d'une construction sociale produite par les actions et les interactions complexes des individus, en même temps, ces dernières sont régies par la stratégie, qui s'apparente ici à une parcelle de la structure sociale de l'organisation (Rouleau, 2003). En l'associant à une parcelle de la structure sociale, la stratégie est dès lors un moyen d'encadrer l'agence stratégique des acteurs, mais aussi le résultat de cette agence.

Ce chapitre révèle également comment les individus peuvent être à l'origine de la (re) production de l'action stratégique à travers l'exercice de leurs compétences stratégiques. Ainsi, l'approche structurationniste fait valoir que les individus sont en mesure d'exercer une forme de compétence stratégique, si minime soit-elle, au sein de l'organisation pour se frayer des espaces de liberté, mais sans s'affranchir totalement des règles structurelles, pour agir en faveur des intérêts stratégiques de l'organisation. De ce fait, la perspective structurationniste reconnaît le potentiel de la compétence des praticiens dans la structuration de l'activité stratégique. Les agents compétents agissent de manière « *réflexive* », en étant au moins partiellement conscient des conditions structurelles qui sont à l'origine de leur agence stratégique. Ils peuvent donc à tout moment influencer le cours des événements pour faire en sorte que la stratégie soit effective dans leur périmètre d'intervention au sein ou en dehors de l'organisation.

Dans ce chapitre nous avons indiqué comment la perspective structurationniste reconceptualise la manière de percevoir la relation entre la stratégie, la structure organisationnelle et l'environnement. Elle soutient l'idée selon laquelle les stratégies, les structures et l'environnement prennent forme ou émergent de façon superposée dans les « *boucles d'interaction* » situées au sein et en dehors de l'organisation, notamment lorsque les compétences stratégiques s'exercent de manière concomitante à l'énaction du contexte de l'action. Nous soulignons que cette démarche cherche à comprendre la façon dont la formation des stratégies met en scène la compétence stratégique des individus dans la réconciliation entre la stratégie globale de l'entreprise au niveau macro et les actions stratégiques au niveau micro.

DEUXIEME PARTIE : LE DESIGN DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4. CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

INTRODUCTION

Nous consacrerons ce chapitre à la présentation du positionnement épistémologique qui sous-tend notre façon de percevoir la réalité et le processus de production des connaissances qui en résulte (Section.1). En ce sens, nous mettrons en évidence l'ensemble des présupposés philosophiques sur lesquels nous nous sommes appuyés pour approcher la réalité dans notre démarche de recherche. Ce chapitre abordera également la manière dont notre objet de recherche a été construit progressivement, en relatant le processus abductif qui nous a conduit à formuler définitivement notre problématique (Section.2). En outre, nous exposerons avec plus de détails le raisonnement suivi dans la démarche de production des connaissances, la dimension exploratoire de notre recherche, ainsi que les raisons théoriques, empiriques et épistémologiques qui justifient le choix de notre approche méthodologique (Section.3).

SECTION 1. Positionnement épistémologique interprétativiste

L'épistémologie représente une discipline philosophique qui est consubstantielle au travail scientifique (Martinet, 1990). Elle vise à établir les fondements de la science, en s'intéressant à la valeur logique des connaissances produites pour juger si elles peuvent prétendre à un rapprochement vers l'idéal d'une connaissance authentiquement justifiée (Soler, 2000).

D'une manière générale, l'épistémologie représente une activité réflexive menée par le chercheur, qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées (Allard-Poesi et Perret, 2014). Pour Piaget (1967) l'épistémologie se définit comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (*Ibid.*, p.6). Un positionnement épistémologique est une conception de ces connaissances valables, partagées par une communauté scientifique, qui reposent sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices se rapportant notamment aux questions qu'étudie l'épistémologie (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ces hypothèses concernent la nature de la connaissance générée, la manière dont cette connaissance est élaborée et la façon dont elle est justifiée. La plupart des paradigmes épistémologiques postulent également des hypothèses fondatrices sur le réel existentiel, auquel le chercheur se réfère pour façonner sa conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera.

Partant de ce qui précède, on peut convenir que la réflexion épistémologique peut se déployer à travers trois principales dimensions⁶⁹ (Allard-Poesi et Perret, 2014) :

- **Une dimension ontologique**, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;
- **Une dimension épistémique**, qui interroge la nature de la connaissance produite ;
- **Une dimension méthodologique**, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;

La définition de ce qu'est une « *connaissance valable* » dépend de la place et du rôle accordés à ces trois dimensions de la réflexion épistémologique (Perret et Séville, 2007 ; Martinet, 2007 ; Allard-Poesi et Perret, 2014). Cette réflexion épistémologique repose particulièrement sur : Une certaine conception de l'objet de connaissance ; Des critères de validité spécifiques aux méthodes de recherche à employer (expérimentale, historique, discursive, statistique...) ; Et des résultats qui visent à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse. En somme, la posture réflexive du chercheur par rapport à sa démarche de recherche l'invite à expliciter ses présupposés philosophiques et à justifier les choix effectués dans les différentes étapes qui caractérisent la réflexion épistémologique.

Cette posture réflexive procure au chercheur les instruments d'une pratique scientifique consciente d'elle-même et contrôlée, « *pour lutter contre les contraintes de l'espace théorique du moment et pour dépasser les prétendues incompatibilités, les prétendues oppositions, les prétendues voies inconciliables* » (Bourdieu, 1987, p.15).

Dans le cadre de notre recherche nous soulignons la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine, ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales. Notre approche épistémologique ne vise pas à découvrir des régularités causales stables, nous nous sommes plutôt orientés vers une méthodologie compréhensive, dont le but est de saisir la nature construite des phénomènes sociaux, en l'occurrence la formation de la stratégie au sein des organisations. Notre approche vise en priorité à comprendre le sens des phénomènes sociaux plutôt qu'à expliquer leur fréquence. Dans cette optique, il

⁶⁹ A ces trois dimensions, nous pouvons ajouter une « dimension axiologique », qui sera notamment abordé à la fin de notre recherche pour exprimer les valeurs et les effets véhiculés par la connaissance que nous allons générer. Ainsi, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les incidences de la connaissance produite sur le réel étudié ? La connaissance en management est-elle sans effet ? Participe-t-elle au contraire à la construction de la réalité ? Ces questions appellent le chercheur à s'interroger quant à son rôle dans la société, soulignant par-là les dimensions éthiques et politiques attachées à l'activité de recherche.

s'agit de saisir la manière dont le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours des acteurs (Berger et Luckmann, 1966).

A l'instar de Charles Taylor (1995), nous considérons que les représentations des pratiques humaines constituent la traduction ou la réplique interprétative d'un monde social perçu comme une réalité consensuelle, plus ou moins stable avec des possibilités de transformation, désignant à la fois des significations intersubjectives et instituées.

Nous souscrivons à l'idée selon laquelle la réalité est relative, multiple, socialement construite et non gouvernée par des lois naturelles ou causales (Berger et Luckmann, 1966). Cette réalité relative et multiple consiste en des significations individuelles conçues par des individus dans une tentative de donner du sens aux expériences qu'ils vivent. Ces expériences sont par nature interactives et les significations émergent des interactions entre individus.

Notre conception de la réalité sociale comme dépendante de contextes historiques toujours singuliers (Passeron, 1991), implique que notre projet de connaissance ne pourra que difficilement se départir des contingences qui façonnent la réalité, sachant que cette dernière contribue en retour à construire d'autres facteurs de contingence (Berger et Luckmann, 1966).

Ainsi, notre approche de la construction sociale de la réalité s'appuie sur une vision relativiste de la connaissance scientifique. Ce qui nous conduit à remettre en cause la neutralité de la science et l'indépendance de l'activité scientifique à l'égard de la société (Bonneuil et Joly, 2013).

Les travaux qui s'inscrivent dans notre conception de la réalité et de la connaissance scientifique, correspondent parfaitement à un positionnement épistémologique « *interprétativiste* ». L'interprétativisme est défini comme « *une production de représentations sur des situations susceptibles de les expliquer. Les construits théoriques ne seront jamais que des approximations, valables à un moment historique donné en fonction de préoccupations sociales et de connaissances disponibles* » (Wacheux, 1996, p. 258).

Afin d'exercer notre réflexivité d'une manière explicite sur notre « *travail épistémique*⁷⁰ » (Martinet, 2000) et justifier notre positionnement épistémologique, nous allons interroger

⁷⁰ Le travail épistémique est le travail qu'accomplit le chercheur en vue de légitimer les savoirs qu'il élabore. Le travail épistémique s'effectue par critique épistémologique interne, c'est à- dire par « *critique rétroactive* »

notre démarche de recherche au travers des questions qui s'attachent aux trois dimensions relatives à la réflexion épistémologique (Perret et Séville, 2007 ; Martinet, 2007 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Allard-Poesi et Perret, 2014), à savoir :

- **La dimension ontologique** : Quelle est la nature du réel que l'on veut connaître ? On s'interroge ici sur la vision du management et la nature des processus qui participent à son fonctionnement. Le management a-t-il une essence propre à lui ? Peut-il s'apparenter au monde naturel ?
- **La dimension épistémique** : Quelle est la nature de la connaissance produite ? Est-elle objective, reflet d'une réalité qui existe indépendamment du chercheur ? Une construction qui permet de tenir la place du réel ? Est-elle relative à l'interprétation du chercheur ? À la finalité du projet de recherche ?
- **La dimension méthodologique** : Quels sont les critères de la connaissance valable ? Doit-elle se concevoir en termes de vérité ? d'utilité ? de justification ?

A partir de ces dimensions et des questions qui s'y attachent, nous allons justifier notre choix épistémologique en mettant en lumière les facteurs discriminants qui caractérisent les principaux positionnements épistémologiques auxquels les chercheurs en sciences de gestion se réfèrent, à savoir : le positivisme, le constructivisme ingénierique (ou radical) et l'interprétativisme. Notre posture réflexive nous invite à comparer⁷¹ les caractéristiques ontologiques, épistémiques et méthodologiques du positionnement épistémologique interprétativiste, auquel nous adhérons, avec ceux des autres positionnements épistémologiques (le positivisme et le constructivisme ingénierique).

1.1. La dimension ontologique de l'interprétativisme : Qu'est-ce que la réalité ?

Les sciences de gestion puisent dans différents référentiels scientifiques, à savoir le référentiel des sciences de la nature, le référentiel des sciences sociales et le référentiel des sciences de l'ingénieur, qui postulent implicitement ou explicitement des réponses différentes à la question suivante : Quelle est la nature de la réalité connaissable ? Ou quelle est l'essence du management ?

des concepts, méthodes ou principes utilisés jusque-là de manière à déterminer leur valeur épistémologique elle-même » (Piaget, 1967)

⁷¹ Il ici s'agit de saisir les principales lignes de démarcations entre les différentes positions épistémologiques.

Les référentiels sur lesquels s'appuie le chercheur orientent l'objet de la recherche en management vers différentes préoccupations qui font régulièrement débat – l'entreprise ? l'organisation ? l'action organisée ? l'organisant ? la socio-matérialité (Martinet, 2013).

En fonction du référentiel scientifique choisi, le management pourra en effet être conçu comme un ensemble d'outils et de pratiques naturalisées et objectivables à expliquer (référentiel des sciences de la nature sur lequel s'appuie le positivisme), un processus de construction humaine et sociale à interpréter (référentiel des sciences sociales sur lequel s'appuie l'interprétativisme) ou encore un ensemble d'artefacts à concevoir (référentiel des sciences de l'ingénieur sur lequel s'appuie le constructivisme radical ou ingénierique) (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Allard-Poesi et Perret, 2014) .

Cette question de la réalité connaissable ou de l'essence du management renvoie dans le vocabulaire philosophique à l'ontologie, c'est-à-dire à la réalité des entités théoriques dont parle la science et à la capacité de les représenter telles qu'elles existent dans le monde réel.

Dans notre démarche réflexive sur le travail épistémique qui caractérise notre recherche, on peut distinguer les différents paradigmes épistémologiques, selon qu'ils apportent une réponse essentialiste ou non essentialiste à la question qui se rapporte à la nature de la réalité connaissable (du management). Cette démarche nous permettra de justifier notre positionnement épistémologique interprétativiste sur le plan ontologique.

De ce fait, le positivisme s'inscrit dans une orientation ontologique réaliste, il formule une réponse de nature « *essentialiste* », en défendant l'idée que la réalité a une essence propre, qu'elle existe en dehors des contingences de sa connaissance (principe durkheimien d'« *extériorité* » des faits sociaux), qu'elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines que l'on peut en faire (Allard-Poesi et Perret, 2014). Le paradigme épistémologique positiviste met en exergue l'extériorité de l'objet observé. Cette essence, qualifiée de déterministe, indique que la réalité (ou l'objet de la connaissance) est régie par des règles immuables, ainsi que des lois stables, quasi-invariables et généralisables qu'il convient d'observer, de décrire, d'expliquer : des causes réelles existent et la causalité représente la loi de la nature (hypothèse déterministe).

Ainsi, pour le positivisme, la réalité est indépendante de l'esprit et des descriptions qui en sont faites. La pratique du savoir (la science) permettrait d'observer « la » réalité et de scruter les mécanismes de causalité qui la sous-tend. Cette réalité est réduite généralement aux faits

observables et mesurables, tout en étant indépendante du regard que lui porte l'observateur ou le chercheur. Dans cette perspective, le chercheur positiviste appréhende la réalité en tentant de découvrir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent (Kerlinger, 1973).

Notre positionnement épistémologique interprétativiste ne souscrit pas à cette conception ontologique de la réalité. A cet égard, nous considérons que la réalité n'a pas d'essence en tant que tel.

Le paradigme épistémologique interprétativiste formule pour sa part une réponse de nature non essentialiste à la question ontologique. Cette réponse nous conduit à affirmer que la réalité est construite et non donnée. Cependant, dire d'une réalité qu'elle est construite ne revient pas à affirmer que cette réalité n'existe pas, cela signifie que la réalité n'a pas d'essence propre, donc aucune substance indépendante ou nécessaire ne se trouve à son fondement (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Contrairement au paradigme épistémologique positiviste, l'interprétativisme récusé l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant du sujet connaissant pour poser un regard non essentialiste sur la nature de la réalité.

Par ailleurs, l'approche structurationniste (Giddens, 1987) sur laquelle nous nous sommes appuyés pour comprendre la construction sociale de la stratégie affiche des hypothèses non-essentialistes de la réalité. Dans la mesure où « *la dualité du structurel* » indique que la réalité se construit à travers les interactions entretenues entre la structure et l'action. C'est à travers ces interactions, animées par les compétences des acteurs, que la réalité se stabilise ou se transforme. Ainsi, notre ancrage théorique semble cohérent avec le positionnement épistémologique interprétativiste.

Ainsi, l'ontologie non-essentialiste nous amène à considérer que la réalité est irrémédiablement dépendante des contingences (normes, valeurs, conventions et idéologies) historiquement et spatialement situées, qui président aux modalités de son existence. A l'instar de Passeron (1991) en sciences sociales, nous soulignons ainsi la dimension historiquement et contextuellement construite des phénomènes et des connaissances en sciences de gestion. En outre, l'interprétativisme et le constructivisme ingénierique partagent en ce sens la même « *méfiance* » à l'égard de tout ce qui ressemble à une essence de la réalité et mettent en exergue la spécificité des réalités qui constituent leur objet.

Dans ce sillage, Lyotard (1995) souligne que l'ontologie non-essentialiste renvoie à l'idée que les réalités humaines et sociales sont spécifiques, car elles sont animées par des dimensions intentionnelles, signifiantes et symboliques.

La dimension intentionnelle souligne ici que l'activité humaine est le fruit de la conscience pratique ou discursive (au sens de Giddens, 1987), de la réflexivité, des intentions des acteurs, qui sont capables de se donner des buts et « *de concevoir des actions intelligentes pour atteindre leurs objectifs dans leurs contextes d'actions* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.20). Cependant, derrière l'intention des acteurs peut se dissimuler des mécanismes d'action inconscients ou implicites, dans le cours de l'action, que le chercheur tendrait à mettre en lumière.

Quant aux dimensions signifiantes et symboliques, elles insistent sur le rôle des représentations et du langage dans le processus de construction et d'interprétation du sens. Elles amènent à accorder une place essentielle à la subjectivité des acteurs en mettant l'accent sur la signification que les individus attachent aux actions et aux situations qui se rapportent à l'objet de la recherche. En ce sens, la réalité sociale est tributaire des représentations que les acteurs en font, de leurs expériences dans le monde social et du langage par lequel ils expriment et partagent ces représentations. De plus, ces intentions, significations et symboles s'inscrivent dans des réseaux de relations et des processus d'interactions. Dire que la réalité est construite revient alors à substituer le processus à l'essence et soutenir que la réalité est en mouvement permanent (Tsoukas et Chia, 2002).

Ainsi, en accord avec les spécificités de l'activité humaine et sociale, nous notons que notre positionnement épistémologique interprétativiste conçoit que la réalité est avant tout construite socialement au travers les jeux des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. En outre, pour l'interprétativisme, la réalité sociale se façonne à travers des actions, des significations, des produits symboliques et des pratiques sociales (y compris les pratiques discursives) qui, dans un contexte spécifique et pour une période donnée, acquièrent une forme de « *stabilité intersubjectivement partagée* » (Geertz, 1973). Ce faisant, les activités humaines ne sont pas erratiques mais présentent certaines régularités (patterns) temporairement stables (Yanow, 2006).

Défendre cette position interprétativiste revient à considérer que la réalité sociale est subjective et construite par et dans les pratiques sociales, les actions et les interprétations. Ces interprétations qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers, peuvent faire l'objet d'un consensus au sein d'un groupe social (intersubjectivité), si bien qu'on les considère comme aussi réelles que les objets matériels. C'est ce processus que Berger et Luckmann (1966) ont appelé « *la construction sociale de la réalité* ».

De ce point de vu Berger et Luckmann (1966 : P9-10) nous indique que « *La société possède une dimension artificielle objective. Et est construite grâce à une activité qui exprime un sens subjectif. C'est précisément le caractère dual de la société en termes d'artificialité objective et de signification subjective qui détermine sa "réalité sui generis". Le problème central de la théorie sociologique peut être ainsi posé comme suit : Comment se fait-il que les significations subjectives deviennent des artifices objectifs ? Comment se fait-il que l'activité humaine produise un monde de choses ? En d'autres mots, une compréhension adéquate de la "réalité sui generis" implique une recherche de la manière dont la réalité est construite* ».

Dans cette optique, Sandberg (2005) postule que différents sujets participant à une certaine situation sont capables de s'accorder sur l'attribution d'une signification commune à cette situation. Il désigne cette signification partagée comme étant une « *réalité objective intersubjective* ». Autrement dit, le paradigme épistémologique interprétativiste considère la signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation comme la réalité objective de cette situation. La réalité objective intersubjective d'une situation dépend ainsi des interprétations faites sur les expériences que les différents sujets ont de la situation. De ce fait, la construction des connaissances vise d'abord à comprendre les significations qu'attribuent différents sujets participant à une même situation.

La définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante (ethnographie). Cette immersion et cette observation permettront de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que différents acteurs y attachent.

Bien qu'ils postulent la possibilité que l'activité humaine présente certaines régularités, les théoriciens du paradigme interprétativiste refusent la généralisation statistique (Yanow, 2006). La généralisation envisagée dans ce paradigme concerne essentiellement des processus d'interprétation, de construction du sens et de communication, en s'efforçant d'identifier les cadres de pensée et les manières de voir le monde, souvent tacites, qui façonnent la façon dont les sujets donnent du sens aux situations qu'ils vivent.

Alors que le constructivisme ingénierique (au sens de Glasersfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995 ; Riegler, 2001) garde une certaine proximité avec le paradigme interprétativiste sur la conception non-essentialiste de la réalité⁷², il s'en différencie subtilement par le fait qu'il ne se prononce pas sur les possibilités d'une réalité objective intersubjective.

Le constructivisme ingénierique partage certes les conceptions, exposées plus haut, sur les spécificités non-essentialistes de l'activité humaine et sociale, mais il adopte un point de vue « *agnostique* » à l'égard de la question ontologique (Riegler 2001 ; Avenier et Gavard Perret, 2012). Dans cette perspective, nous notons que ce cadre épistémologique donne plutôt la primauté à la nature de la connaissance produite (dimension épistémique) et à la téléologie qui la sous-tend. Le paradigme épistémologique constructiviste ingénierique postule l'existence d'un réel expérimenté, mais ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique. Toutefois, il ne récuse pas la possibilité de l'existence d'un réel objectif indépendant du sujet connaissant : « *le constructivisme se donne pour projet de développer des connaissances susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts* » (Avenier, 2011, p.379). Pour le constructivisme ingénierique, la question de la nature de la réalité est laissée en suspens, ne rejetant ni n'acceptant l'hypothèse d'une réalité en soi, et s'interroge essentiellement sur la nature d'une « *connaissance constructiviste*⁷³ ».

⁷² Pour ce paradigme la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement, sans la médiation de nos sens, de notre expérience, du langage ou encore de nos intentions.

⁷³ Il est nécessaire ici de faire brièvement état d'une distinction importante entre une ontologie constructiviste et une épistémologie constructiviste. Par exemple les travaux en sociologie des sciences, dont l'agenda principal se situe au niveau ontologique, ont pour objet la connaissance scientifique en tant que pratique sociale. Ces travaux adoptent un point de vue non-essentialiste et défendent l'idée que la connaissance scientifique est une construction sociale (Woolgar et al., 2009). Le constructivisme ingénierique (Von Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 1995) quant à lui situe la réflexion au niveau épistémique et propose d'examiner la nature, les méthodes et la valeur d'une connaissance scientifique constructiviste, c'est-à-dire dans le vocabulaire que nous adoptons, il défend une conception relativiste de la connaissance scientifique.

La réalité est appréhendée par les constructivistes à travers la finalité du projet de connaissance qui renvoie à l'interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. Ainsi, le projet de connaître un certain réel influence la manière dont le chercheur va co-construire la réalité avec les membres de l'organisation étudiée. Le rejet de toute hypothèse ontologique par le projet constructiviste semble lié au fait que le sujet connaissant participe intentionnellement à la « fabrication » ou à l'« invention » de la réalité (Watzlawick, 1988), notamment en créant des connaissances susceptibles de transformer cette réalité. Cette dimension téléologique de transformation de la réalité, qui s'imbrique avec la nature de la connaissance produite, se trouve absente dans le positionnement épistémologique interprétativiste (Allard-Poesi et Perret, 2003). Cette volonté de transformation qui émane de l'objet de connaissance et du sujet connaissant se traduit souvent par un projet d'élaboration de modèles dans les recherches-action ingénieriques (Chanal et al., 1997 ; Claveau et Tannery, 2002) et/ou d'outils de gestion dans la recherche-intervention (David, 1998 ; Moisdon, 1997). La visée des recherches qui s'inscrivent dans le positionnement épistémologique constructiviste (ingénierique) n'est plus principalement d'expliquer la réalité, ni de comprendre comment elle se construit, mais plutôt de concevoir et de construire de façon ingénierique une certaine forme de la « *réalité* ».

Contrairement au positionnement épistémologique constructiviste ingénierique, l'interprétativisme accorde une grande importance aux jeux de langage et aux discours qui façonnent intersubjectivement la réalité objective d'une situation. Ce niveau d'analyse est animé par des méthodes herméneutiques, dont l'objet est de comprendre le mouvement continu lié aux oppositions et contradictions qui composent le discours des acteurs étudiés. Nos représentations du monde, constituées avant tout au travers des dichotomies qui composent le langage, impose un ordre fragile qui forme une certaine stabilité intersubjectivement partagée. Les processus au travers desquels nous écrivons le monde sont eux-mêmes marqués par un mouvement continu qui nous échappe en grande partie (Cooper, 1989) et que le chercheur tend à mettre en lumière pour expliciter d'une manière critique, mais sans jugement de valeur, le régime discursif qui façonne la réalité (par exemple en évoquant les relations de domination ou la manière dont un discours forme un dispositif de pouvoir-savoir au sens de Foucault (1975)). Il s'agit dans cette perspective de révéler l'enchevêtrement narratif qui sous-tend la simplicité superficielle du discours qui donne forme à une certaine réalité objective intersubjective (Boje, 1995).

Par ailleurs, nous soulignons que notre positionnement épistémologique et le constructivisme ingénierique partagent des hypothèses « *phénoménologiques* » communes sur la manière d’appréhender la réalité. Ces hypothèses postulent que ce qui est désigné comme connaissable se trouve dans l’expérience vécue du monde (*lebenswelt*) ou « l’expérience de la vie » (Heidegger, 1962 ; Husserl, 1970). Ce monde vécu, considéré comme allant de soi, donne sens aux règles socialement partagées qui régissent les actions et les interactions des individus. Toutefois, le principe phénoménologique sur lequel s’appuie l’interprétativisme consiste à mettre à jour ou à révéler ces règles sociales, représentées comme relevant du sens commun et rarement explicitées. En revanche, pour le constructivisme ingénierique, dans sa forme la plus radicale, l’expérience vécue sert à construire ou à inventer un réel expérimenté dans le monde, notamment à travers l’instrumentalisation de la connaissance dans une perspective ingénierique.

1.2. La dimension épistémique de l’interprétativisme : Qu’est-ce que la connaissance ?

Alors que la dimension ontologique de la réflexion épistémologique porte sur la nature de la réalité connaissable, la dimension épistémique s’intéresse à la nature de la connaissance produite. S’interroger sur la nature de la réalité connaissable revient à traiter la nature de la connaissance qui peut être générée à travers la conception que le chercheur adopte de cette réalité connaissable.

La théorie de la connaissance « *ou, comme on l’appelle plus rarement, la gnoséologie, est (...) une branche de la philosophie qui s’interroge sur la nature, les moyens et la valeur de la connaissance* » (Soler, 2000, p. 27). Dans cette perspective, Allard-Poesi et Perret (2014) nous invitent à examiner les questions suivantes : qu’est-ce que connaître ? Quel genre de chose l’homme peut-il espérer connaître ? Que doit-il rejeter hors du champ du connaissable ? Quels sont les moyens humains de la connaissance (l’expérience, la raison) ? Comment s’assurer qu’une authentique connaissance de l’objet a été atteinte ? Quelle valeur peut-on attribuer à la connaissance produite ?

Toute théorie de la connaissance scientifique intègre au centre de sa réflexion épistémique la dissociation ou la nature de la relation entretenue entre l’objet à connaître et le sujet connaissant. Pour connaître, le sujet doit d’une manière ou d’une autre entrer en relation avec l’objet. Dans cette optique, la relation sujet-objet de la théorie de la connaissance soulève des questions gnoséologiques qui porte sur la nature objective ou relative de la

connaissance produite (dimension épistémique) et sur les critères d'une connaissance valable (dimension méthodologique).

La posture réflexive qui anime notre réflexion épistémologique nous conduit dans ce qui suit à nous intéresser aux questions épistémiques de la gnoséologie, et ce, afin de dresser une ligne de démarcation entre notre positionnement épistémologique interprétativiste, ainsi que le positivisme et le constructivisme ingénierique ou radical. Toutefois, certaines questions qui concernent la dimension méthodologique du travail épistémique, notamment par rapport au statut ou au chemin de la connaissance scientifique, seront aussi mises en relation avec sa dimension épistémique pour mieux saisir la différence entre les positionnements épistémologiques en question. Ainsi, l'imbrication de la nature de la connaissance et son statut, qui se rapporte aussi à la manière dont ces connaissances sont générées, s'est révélée à ce stade nécessaire dans la démarche de justification de notre approche épistémologique.

Ainsi, le positivisme défend pour sa part l'idée « *objectiviste* » que la connaissance permet de démontrer ce qu'est la réalité, sachant que cette dernière doit être envisagée comme l'affirmation d'une vérité portant sur des entités socio-matérielles, des hypothèses théoriques ou des processus réels. Cette conception objectiviste et positive de la connaissance repose sur deux hypothèses, à savoir : La préexistence et l'« *extériorité* » d'une réalité (objet de connaissance) disposant d'une essence propre à expliquer (hypothèse ontologique essentialiste) ; Et la capacité du sujet connaissant à produire une connaissance sur cet objet extérieur à lui-même (hypothèse épistémique prônant l'indépendance entre sujet et objet, qui reflète un état fréquemment appelé dualisme objet-sujet). Dans cette perspective, une connaissance objective implique de mettre en place les procédures méthodologiques permettant au chercheur de connaître cette réalité extérieure et d'assurer l'indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Cette indépendance du sujet par rapport à l'objet permet de poser le principe d'objectivité selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet : le postulat d'indépendance entre l'observateur et son objet d'étude permet de considérer que, sous certaines conditions, le chercheur n'influence pas l'objet étudié⁷⁴.

Dès lors, la connaissance sera dite objective lorsqu'elle peut garantir l'indépendance du sujet à l'égard de l'objet de connaissance, ou du moins limiter les interférences entre le sujet et

⁷⁴ Cela diffère de la position du sujet connaissant par rapport à son objet dans la perspective interprétativiste ou constructiviste, dans la mesure ces derniers postulent que la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience.

l'objet. Elle suppose, conformément à son hypothèse ontologique essentialiste, de mettre en place les procédures appropriées afin de découvrir, ou d'approcher au plus près, les règles et les lois qui régissent la réalité « *en soi* ».

En ce sens, la connaissance positiviste est aussi dépendante des postulats ontologiques (réaliste) portant sur la nature de la réalité en soi. Dans l'idéal positiviste, la connaissance objective correspond à la mise en évidence des lois de la réalité, extérieures à l'individu et indépendantes du contexte d'interaction des acteurs. Ainsi, l'idéal positiviste serait d'atteindre la loi universelle expliquant la réalité ; cette loi révélant la vérité objective. En faisant preuve d'objectivité et de neutralité, le chercheur est en mesure d'exclure toutes considérations ou valeurs susceptibles de l'influencer.

La conception de la connaissance pour les positivistes s'inscrit dans une orientation réaliste qui reste largement guidée par l'idée que « *la réalité connaissable a un sens en elle-même et que ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (qu'elles soient lois, principes, causes, conjectures ou théories)* » (Le Moigne, 1995, p. 23).

Dans le cadre de notre recherche nous ne partageons pas le même point de vue avec le positivisme sur la nature et le statut de la connaissance, dans la mesure où nous récusons l'existence d'une connaissance absolue, indépendante du sujet qui la possède (Soler, 2000). Les fondements phénoménologiques sur lesquels nous nous appuyons souligne le fait que la connaissance produite dans une perspective interprétativiste (ou constructiviste) reflète la réalité dans sa forme « *phénoménale* » (Heidegger, 1962).

Alors que le positivisme adopte une conception « *objectiviste* » du statut et de la nature de la connaissance, notre positionnement épistémologique interprétativiste, tout comme le constructivisme ingénierique, s'appuient plutôt sur une conception « *relativiste* » de la nature et du statut de la connaissance.

En ce qui concerne le processus de création de la connaissance, l'interprétativisme va adopter une approche « *compréhensive* » plutôt qu'« *explicative* », visant une connaissance idiographique (Lincoln et Guba, 1985) plutôt que nomothétique⁷⁵. Pour les positivistes la démarche de création de la connaissance cherche à « *expliquer* » les insuffisances et les incohérences identifiées dans les théories rendant compte de la réalité ou les écarts entre les

⁷⁵ L'objet et la méthode des approches nomothétiques est de permettre d'établir des lois générales ou universelles, représentées par des relations constantes entre les phénomènes observés.

théories et les faits (Landry, 1995). C'est ce qu'Alvesson et Sandberg (2011) appellent une stratégie de « *gap-spotting* » : Les résultats de la recherche positiviste viseront à résoudre ou à combler ces insuffisances ou incohérences afin d'améliorer notre connaissance sur la structure sous-jacente de la réalité

En revanche, pour l'interprétativisme, le processus de création de la connaissance passe par la « *compréhension* » du sens que les acteurs attribuent à la réalité. Il ne s'agit pas d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Le statut privilégié donné à la compréhension par les interprétativistes dans le processus de création de la connaissance se fonde nécessairement sur la notion de « *comprendre* » (« *Verstehen* ») développé par Weber (1965). Cette notion recouvre deux niveaux de compréhension qui fondent le processus de création de la connaissance : Au premier niveau, la compréhension est le processus par lequel les individus, dans leur vie quotidienne, sont amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde. A un second niveau, la compréhension est le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie.

La notion de comprendre qui vise à donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps) propres au phénomène étudié. Cette démarche de compréhension doit prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes et les croyances des acteurs, qui portent moins sur les faits que sur les pratiques.

En outre, il est important de signaler que l'interprétativisme et le constructivisme ingénierique s'appuient sur une conception relativiste de la connaissance qui repose sur les hypothèses suivantes : La nature des objets de la connaissance ne permet pas de concevoir une connaissance « *absolue* » ; Et l'incapacité du sujet connaissant à produire une connaissance sur cet objet extérieurement à lui-même (hypothèse épistémique d'une interdépendance entre sujet et objet).

Nous soulignons que la réalité humaine et sociale est contingente aux contextes dans lesquels elle se construit (Passeron, 1991). Elle est aussi le résultat de nos expériences, de nos interprétations et de nos interactions. C'est pour cela que la connaissance produite sur cette réalité est donc nécessairement relative à des contextes idiosyncrasiques, des intentions et

des processus de construction de sens. De ce fait, cette réalité est beaucoup plus instable, changeante et variée que celle qui est définie par le réalisme⁷⁶ (Tsoukas et Chia, 2002).

Bien que l'interprétativisme et le constructivisme ingénierique partagent les mêmes hypothèses phénoménologiques sur les relations entretenues entre l'objet de connaissance et le sujet connaissant (la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience), ils se différencient sur plusieurs points, à savoir : La nature de la connaissance générée, la manière dont elle est produite par le chercheur et le chemin que prend ce dernier pour façonner le statut de la connaissance scientifique.

Alors que notre démarche interprétativiste cherche à comprendre la réalité pour tenter de révéler le sens qui la sous-tend dans une perspective d'interactivité avec les acteurs étudiés, le constructivisme ingénierique attache un autre sens à la démarche de compréhension, tout en gardant l'hypothèse (de l'interactivité) selon laquelle le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants. Ce faisant, le constructivisme ingénierique inscrit sa démarche compréhensive dans un projet de connaissance avec la volonté de transformer la réalité et de construire une représentation instrumentale et/ou un outil utile pour l'action. Les dimensions à la fois téléologique et intentionnelle du chercheur constructiviste sont ici très prégnantes (Allard-Poesi et Perret, 2003). Toutefois, cela n'est pas valable pour notre positionnement épistémologique interprétativiste, dans lequel cette visée transformatrice est absente ou ignorée.

Le positionnement épistémologique interprétativiste auquel nous souscrivons s'appuie sur une approche idiographique qui privilégie les méthodes herméneutiques et l'étude descriptive (ou ethnographique) de cas singuliers renseignés de manière dense (« *thick description* », Geertz, 1973). Cette approche a pour objectif de « *donner à voir* » la réalité des acteurs étudiés en prenant le chemin de la compréhension (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Allard-Poesi et Perret, 2014). Ainsi, l'objectif de cette démarche interprétative n'est plus de découvrir la réalité et les lois qui la régissent (positivisme), mais il s'agit plutôt de développer une compréhension (« *Verstehen* » au sens de Weber, 1965) de cette réalité sociale (Schwandt, 1994).

⁷⁶ Cette conception ontologique non essentialiste suppose d'adopter une méthodologie appropriée pour saisir ces spécificités humaines et sociales.

Cette démarche implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs attribuent à la réalité et à l'expérience vécue. Le développement d'un tel type de connaissances s'inscrit dans la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction (Avenier et Gavard-Perret, 2012) : ce n'est qu'à travers cette compréhension que l'on peut assigner un sens à leurs comportements (Schwandt, 1994).

La connaissance est ainsi relative car les significations développées par les individus ou les groupes sociaux sont toujours singulières. Cependant, pour certains interprétativistes (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006), si le caractère idiographique des recherches limite la généralisation, elle ne l'empêche pas et celle-ci reste l'un des objectifs de la connaissance (Geertz, 1973). Cette généralisation devra se soumettre, cependant, à l'examen attentif de la parenté des contextes (Passeron, 1991).

Ainsi, sans renoncer à la possibilité d'élaborer une connaissance objective des phénomènes observés (Passeron, 1991 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006), l'interprétativisme se donne pour objet de comprendre les actions et les significations que les acteurs accordent à leurs expériences du monde ; Sachant que c'est au travers de ces significations et ces actions qu'ils construisent intersubjectivement la réalité sociale. Dans ce sillage, nous tenterons dans le cadre de notre recherche de rendre compte, de manière objective, des processus subjectifs de construction de sens, et ce, en essayant de s'abstraire de nos propres représentations et préconceptions du monde. De plus, en adoptant une conception anti-essentialiste des faits sociaux, nous soulignons que nous n'abandonons pas nécessairement l'idée qui consiste à atteindre une certaine objectivité de la connaissance.

Tandis que l'interprétativisme soutient l'idée selon laquelle on pourrait produire des connaissances objectives à partir d'une réalité relativement stable et intersubjectivement partagée, nous notons que le constructivisme ingénierique ne se prononce pas explicitement sur la possibilité de produire des connaissances objectives sur l'objet étudié. En revanche, il est guidé par une finalité qui tend à produire une connaissance utile pour l'action : la connaissance et l'action sont donc indissociables (Von Glaserfeld, 1988).

Dans le positionnement interprétativiste adopté dans notre recherche, la démarche de compréhension consiste avant tout à révéler les espaces de référence à travers lesquels la réalité des acteurs est conçue et interprétée (Taylor, 1995 ; Allard-Poesi et Perret, 2014). En revanche, pour le constructivisme ingénierique, la démarche de compréhension participe à

la construction de la réalité des acteurs étudiés : Ainsi, « *le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde* » (Le Moigne, 1995, p. 71-72).

Le constructivisme ingénierique insiste sur la question épistémique de l'impossible indépendance du sujet et de l'objet de connaissance. Jamais indépendante de l'esprit et de la conscience, la réalité est ce qui est construit au travers de l'action de celui qui l'expérimente. Sous cette hypothèse le chemin de la connaissance n'existe pas a priori, mais il se construit en marchant, tout en empruntant des méthodologies variées. De ce fait, pour le constructivisme ingénierique, la démarche de compréhension est liée à la finalité du projet de connaissance que le chercheur s'est donné. Il y a ici une hypothèse téléologique forte qui met en avant les notions de projet, de but et de finalité de toute activité humaine.

Même si l'interprétativisme postule le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc dans la construction de connaissances (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006), son approche phénoménologique diffère de l'hypothèse téléologique du constructivisme ingénierique. En effet, car l'interprétativisme ne précise pas si l'expérience du monde et sa connaissance sont susceptibles de faire évoluer l'intention initiale⁷⁷ du chercheur.

En outre, pour le constructivisme ingénierique, il s'agit d'« *interpréter un comportement en le rapportant à ses finalités, autrement dit connaître en termes de fins plausibles devient le projet de la recherche scientifique* » (Le Moigne 1994, p. 104). À ce titre, le processus de constitution de la connaissance est nécessairement concerné par l'intentionnalité ou la finalité du sujet connaissant. A cet égard, le Moigne souligne que l'épistémologie constructiviste permet surtout de reconnaître un projet de connaissance et non plus un objet à connaître, séparé de son expérimentateur. L'indépendance de l'objet et du sujet s'inscrivent donc dans une co-construction téléologique de la connaissance qui vise à transformer la réalité.

Le chercheur constructiviste emprunte ainsi la figure de l'ingénieur, en considérant la recherche comme le développement « *de connaissances pertinentes pour la mise en œuvre d'artefacts ayant les propriétés désirées dans les contextes où ils sont mis en œuvre* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 21). Dans cette perspective, la connaissance n'est pas

⁷⁷ Si, l'intentionnalité et la finalité de l'action sont centrales dans les approches interprétatives, c'est celles du chercheur et du projet de connaissance qui sont au cœur de la réflexion épistémologique dans le constructivisme ingénierique.

reçue passivement, mais elle est plutôt construite par le chercheur au travers d'un processus actif d'apprentissage (Martinet, 1990). En outre, la connaissance n'implique pas la découverte d'une réalité ontologique existant objectivement, mais elle se trouve inscrite dans l'organisation du monde expérientiel du chercheur⁷⁸ (Von Glaserfeld, 1988 ; Riegler et Qualls, 2010). Dans cette optique, les connaissances produites sont susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des individus et viables pour cheminer vers leur but (Avenier, 2011). Définir la nature de la connaissance dans une perspective constructiviste, correspond à l'élaboration d'un projet finalisé (Martinet, 1990 ; Le Moigne, 1990 ; David, 2000), qui est issu d'une volonté de transformation des modes de réponses traditionnelles dans un contexte donné (modes d'action, de pensée...).

Alors que la nature de la connaissance interprétativiste s'oriente vers une compréhension et une description épaisse de la réalité, sous un angle interprétatif ou herméneutique, pour que les connaissances produites soient transposables ou transférables à d'autres contextes, nous soulignons que le constructivisme ingénierique vise plutôt à créer ou à inventer une réalité co-construite avec les membres de l'organisation étudiée en produisant des connaissances opératoires, utiles et pertinentes pour l'action (Martinet, 1990).

1.3. La dimension méthodologique de l'interprétativisme : quels sont les critères de la connaissance valable ?

S'interroger sur les critères d'une connaissance valable revient à s'orienter vers des préoccupations de nature méthodologique et épistémologique qui concernent la valeur (norme de jugement) et la validité (procédures permettant de garantir la valeur) de la connaissance produite.

A ce titre, la vérité est considérée comme *« un énoncé qui viserait à départager les connaissances scientifiques d'autres énoncés comme des croyances ou des opinions qui ne reposent pas sur les mêmes normes de jugement et/ou ne mobilisent pas les mêmes critères de vérification »* (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 36). La vérité est la norme de valeur traditionnellement attribuée à la connaissance scientifique.

⁷⁸Von Glaserfeld (1988) souligne le fait que le constructivisme ingénierique ou radical *« développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. »* (ibid, p. 27).

Dans cette perspective, une connaissance dite « *valable* » sur le plan scientifique sera une connaissance dont on peut assurer et garantir, ou établir, les conditions dans lesquelles il peut être dit qu'elle est vraie. Toute théorie de la connaissance scientifique suppose donc de répondre aux questions suivantes : Comment définir la vérité ? Quelles garanties peut-on apporter pour valider un énoncé ?

Ainsi, la démarche de production de la connaissance par le chercheur doit être soumise à un certain nombre de critères de validité. De ce point de vue, la question des critères de validité n'est pas traitée et abordée de la même manière par chacune des épistémologies en sciences de gestion : elle dépend de la façon dont chacun des positionnements épistémologiques attribue des réponses à la question qui se rapporte à la validité et à la scientificité des connaissances (notamment en termes de démarcation science/non-science qui caractérise la connaissance générée par le chercheur).

Compte tenu de leurs hypothèses ontologiques et/ou épistémiques, chacun des positionnements épistémologiques défend différemment leur conception de la vérité. En somme, les critères de validité qui prouvent qu'une connaissance est valable, ainsi que les normes de justifications qui s'y attachent, dépendent inéluctablement du cadre épistémologique adopté par le chercheur.

Pour mettre en évidence la manière dont notre positionnement épistémologique défend sa conception de la vérité et pour rendre compte des réponses différenciées quant aux critères de la connaissance valable entre les différentes orientations épistémologiques, nous interrogerons la valeur et la validité des connaissances scientifiques en fonction de la position qu'elles prennent par rapport à la « *vérité-correspondance* » ou à la « *vérité-adéquation* » (Girod-Séville et Perret, 2002 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Allard-Poesi et Perret, 2014).

Pour le positivisme, dont l'orientation ontologique est qualifiée de réaliste, la vérité est traditionnellement définie en termes de vérité-correspondance. Une connaissance sera dite vraie lorsqu'elle correspond à (décrit fidèlement) ce qui est effectivement disposé dans la réalité : c'est-à-dire si les entités, les relations et les processus mentionnés existent vraiment en réalité (Soler, 2000). Dans cette perspective, la vérité repose sur « *l'isomorphisme des énoncés établis par le chercheur avec le réel* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.22). Elle correspond « *au fait de s'assurer que le chercheur, par le biais des instruments de mesure*

retenus et de la méthode mise en œuvre, a bien été capable de mesurer ce qu'il souhaitait mesurer. » (Ibid, p.27).

Dans le positionnement épistémologique positiviste, des critères précis permettent de distinguer clairement les connaissances scientifiques de celles qui ne le sont pas, à savoir : la vérifiabilité, la confirmabilité, la réfutabilité.

Pour le positivisme, la connaissance scientifique vise à énoncer « LA » vérité et le critère de « *vérifiabilité* » permet de garantir cet énoncé. Dans cette optique, la recherche ambitionne à tester des connaissances dans une démarche hypothético-déductive en se fondant sur la logique de la preuve. Ainsi, il est nécessaire pour le chercheur de s'assurer de la vérité de ses énoncés au travers d'une vérification empirique⁷⁹. Il s'agit ici de veiller à ce que l'instrument de recherche utilisé mesure bien le construit conceptuel et hypothétique que l'on est supposé mesurer⁸⁰.

Certains courants positivistes mettent en avant le critère de « *confirmabilité* ». Ce critère, proposé par Carnap (1962), correspond à une logique probabiliste qui remet en cause le caractère certain de la vérité. Le critère de confirmabilité renvoie à l'idée selon laquelle on ne peut pas dire qu'une proposition est vraie universellement, mais seulement qu'elle est probable. Il s'agit de s'assurer du degré de probabilité avec lequel nos énoncés sont confirmés. Dès lors, Hempel (1972) nous indique que l'on ne peut pas avancer la vérité certaine d'une connaissance, mais on peut cependant la confirmer par des expériences ou en invoquant les résultats d'autres théories auxquelles elle s'y attache. Le critère de « *confirmabilité* » conduit à remplacer la logique de la preuve par une logique probabiliste, en apportant une première inflexion à la conception de la vérité-correspondance. A cet égard, nous notons que ce critère souligne une forme d'incertitude sur la capacité de la connaissance à énoncer de manière absolue « LA » vérité (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Par ailleurs, Popper (1963, 1972) va rompre avec les propositions initiales qui se rapportent aux critères de validité de la connaissance positive, en proposant de substituer la logique de

⁷⁹ Selon ce principe, « *une proposition est soit analytique, soit synthétique, soit vraie en vertu de la définition de ses propres termes, soit vraie, si c'est bien le cas, en vertu d'une expérience pratique ; ce principe conclut alors qu'une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement* » (Blaug, 1982 : 11).

⁸⁰ La vérification d'une corrélation ou son absence avec d'autres instruments de mesure destinés à mesurer le même construit ou un construit différent.

la preuve par la logique de la « *réfutation* ». Le critère de réfutabilité souligne le fait que l'on ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie, on peut en revanche affirmer qu'une théorie est fausse, c'est-à-dire qu'elle est réfutée. Une connaissance est scientifique lorsqu'elle est réfutable, donc si elle admet que certains résultats peuvent venir l'infirmes⁸¹.

Notre recherche ne se souscrit pas à l'idée de la vérité-correspondance, puisque nous ne cherchons pas à vérifier, à confirmer ou à réfuter des connaissances dans une perspective nomothétique. Le paradigme interprétativiste auquel nous adhérons et le constructivisme ingénierique vont plutôt interroger la valeur et la validité des connaissances scientifiques en contestant l'idée de la vérité-correspondance et en la substituant par l'idée de la vérité-adéquation (Girod-Séville et Perret, 2002). En s'appuyant sur des critères de vérité-adéquation plutôt que ceux qui renvoient à la vérité-correspondance, l'interprétativisme et le constructivisme ingénierique indiquent que les activités scientifiques et les connaissances qui en découlent ne sont pas découplées de l'environnement social dans lequel elles s'inscrivent. Ainsi, une connaissance adéquate peut se définir comme une connaissance qui « *convient* » aux caractéristiques spatio-temporellement situées du phénomène étudié, soulignant ainsi le caractère relatif qui s'attache à la conception de la vérité. Toutefois, cette « *convenance* » peut revêtir des significations très différentes selon le positionnement épistémologique adopté : interprétativiste ou constructiviste ingénierique.

En effet, le caractère relatif de la vérité peut être particulièrement induit dans la visée interprétative par le réel construit, mouvant ou atteignant une certaine stabilité intersubjective ; Par contre, il correspond dans la visée constructiviste à un projet de construction dont la portée projective revêt une nature transformative.

A cet égard, pour le constructivisme ingénierique ou radical, l'adéquation s'évaluera plutôt à travers le critère d'actionnabilité et de viabilité de la connaissance produite. Puisqu'on ne peut donner aucune définition ontologique de la connaissance actionnable (Martinet, 2007), elle peut être donc appréhendée au travers du principe d'adaptation fonctionnelle proposée par Von Glaserfeld. Ce principe souligne qu'une connaissance est valide dès lors qu'elle

⁸¹ En revanche, toutes les théories qui ne peuvent pas être réfutées parce qu'aucune observation ne peut venir les contredire, ne sont pas scientifiques (par exemple, l'hypothèse freudienne de l'inconscient en psychanalyse).

convient à une situation donnée⁸² : c'est-à-dire du moment où elle peut être considérée comme un guide heuristique plausible pour encourager la réflexion et pour éclairer des situations problématiques afin d'atteindre certains buts. Dans ce sillage, le chercheur doit ainsi montrer « *en quoi les connaissances sont fonctionnellement adaptées à son expérience de la situation étudiée, et constituent pour les acteurs des repères viables pour intervenir intentionnellement au sein de cette situation* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p.43).

Selon Le Moigne, les caractéristiques de la connaissance actionnable s'énoncent dans les termes de l'« *enseignabilité* » ; Ainsi, le chercheur « *ne pourra plus assurer que les connaissances sont démontrées. Il devra montrer qu'elles sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur* » (Le Moigne, 1995, p.85).

Dans cette perspective, le chercheur doit veiller scrupuleusement à expliciter les finalités auxquelles il prétend se référer lorsqu'il construit les connaissances enseignables (Le Moigne, 1995 ; Allard-Poesi et Perret, 2014). Sur le plan méthodologique, bien que toutes les démarches de recherche-action ne s'inscrivent pas nécessairement dans le constructivisme ingénierique (Allard-Poesi et Perret, 2004), les designs de recherche portant sur l'« *intervention* » (recherche-intervention) y occupent une place importante (David, 2000).

En ce qui concerne le positionnement épistémologique interprétativiste, la notion de vérité-adéquation ou d'adéquation prend un autre sens. Elle correspond au juste à la capacité de la connaissance à garantir la « *crédibilité* » de l'interprétation proposée. Il conviendra alors de s'assurer que la connaissance soit le résultat d'un processus de compréhension intersubjectivement partagée par les acteurs concernés (Sandberg, 2005). Il s'agira aussi de rendre compte de manière rigoureuse et minutieuse de l'administration de la preuve qui permet de construire l'interprétation du phénomène étudié (Lincoln et Guba, 1985). Dans cette optique, nous rappelons que le chemin de la connaissance s'appuie principalement sur des méthodes herméneutiques et ethnographiques, centrées sur un cas unique ou une série de cas singuliers dans un contexte particulier. Cette démarche vise à comprendre et à

⁸² La connaissance construite correspond en réalité à une connaissance à la fois contextuelle et relative mais surtout finalisée (Avenier, 2011) : elle doit servir les objectifs contingents que le chercheur s'est fixé(s) (dimension téléologique); elle est évaluée et légitimée en fonction de ce qu'elle atteint, ou non, ces objectifs, c'est-à-dire suivant les critères d'adéquation ou de convenance (Von Glaserfeld, 1988) d'une part, et de faisabilité d'autre part (Le Moigne, 1995).

interpréter la manière dont la réalité sociale est construite (dans notre cas la construction sociale de la stratégie) et de mettre à jour les règles sociales, considérées comme relevant du sens commun et rarement explicitées. Pour les interprétativistes, les critères de validités sont, d'une part, le caractère « *idiographique* » des recherches et, d'autre part, la capacité d'« *empathie* » que développe le chercheur.

Ce faisant, une recherche présente un caractère idiographique⁸³ lorsque les phénomènes sont étudiés en situation (spatio-temporellement située). La compréhension d'un phénomène est alors dérivée du contexte et de l'interprétation de l'expérience vécue investiguée, sachant qu'elle est souvent présentée sous une forme narrative ou soutenue par une narration. La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels (C'est le principe de « *thick description* » (Geertz, 1973) que nous avons évoqué préalablement dans la dimension épistémique). Selon Lincoln et Guba (1985), il s'agit en ce sens de produire une description suffisamment dense du phénomène étudié pour permettre au lecteur de savoir est ce que les résultats obtenus sont transférables ou non à d'autres contextes. La justification de la validité d'une interprétation exige d'en donner une description qui montre qu'elle fait bien consensus auprès des acteurs participant à une expérience vécue. Il est aussi important de s'assurer que cette interprétation corresponde effectivement à ce que les acteurs font et pas seulement à ce qu'ils disent qu'ils font.

L'empathie, quant à elle, s'attache à la posture du chercheur en tant qu'instrument de recherche. En ce sens, elle représente la faculté de se mettre à la place d'autrui et de percevoir ce qu'il ressent. Ainsi, pour développer une compréhension des réalités sociales qu'il observe, nous notons le chercheur doit s'appropriier le langage, le jargon et les terminologies propres aux acteurs. Il devra développer une capacité d'empathie afin d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs. La valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire, de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur des faits, mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs. Dans cette optique, la justification de la validité des connaissances dans une approche interprétativiste s'effectue en articulant trois différentes perspectives (Sandberg, 2005) : les validités communicationnelles, pragmatiques et transgressives (Cf. tableau 5).

⁸³ Les recherches de nature idiographique se distinguent des recherches de type nomothétique par le fait qu'elles s'intéressent aux événements singuliers, alors que les secondes se concentrent sur la recherche de lois générales en étudiant l'aspect général, régulier et récurrent des phénomènes.

La mobilisation itérative de ces trois perspectives conduit à dépasser progressivement les limites associées à chacune des perspectives (Sandberg, 2005). Ainsi, dans le paradigme interprétativiste, la justification de la validité de l'interprétation élaborée exige une explication détaillée des actions menées pour élaborer cette interprétation et pour assurer leurs validités communicationnelles, pragmatiques et transgressives.

Tableau 5- La justification de la validité des connaissances dans une perspective interprétativiste

La validité communicationnelle	Elle se construit et se teste dans et par le dialogue avec les acteurs de l'expérience vécue étudiée ainsi qu'avec des acteurs de la communauté scientifique concernée (notamment les évaluateurs de revues scientifiques).
La validité pragmatique	Elle s'apprécie en testant dans l'action les interprétations élaborées. En général, cela ne peut être réalisé dans la recherche en cours et sera à effectuer dans une recherche complémentaire ultérieure, les interprétations étant alors réinterprétées en fonction des spécificités du nouveau contexte considéré.
La validité transgressive	Elle est destinée à inciter le chercheur à être attentif à ses hypothèses et cadres de référence implicites, ainsi qu'aux contradictions et tensions irréductibles susceptibles d'être à l'œuvre dans l'expérience vécue investiguée.

Source : adapté de Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?. Organizational research methods, 8(1), 41-68. dans Avenier et Gavard-Perret (2012, P.46)

En outre, les critères de validité dans la recherche interprétative indiquent que le chercheur entre en relation avec le « *cercle herméneutique* », dans la mesure où il fait partie de la réalité qu'il cherche à étudier et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif (La Ville, 2000). Le chercheur est parti intégrante du processus méthodologique lui-même, puisqu'il est engagé dans une relation à l'autre et ne peut se considérer comme extérieur à la réalité qu'il cherche à découvrir. Contrairement au constructivisme pragmatique, une telle posture ne comprend pas une visée transformative qui ambitionne à changer cette réalité.

De ce qui précède, nous signalons que pour répondre à notre problématique, qui vise à comprendre comment les acteurs mobilisent leurs compétences stratégiques pour construire la stratégie de l'organisation, nous nous sommes appuyés sur une démarche méthodologique herméneutique et ethnographique. Ce qui correspond parfaitement aux démarches méthodologiques préconisées dans le cadre du positionnement épistémologique interprétativiste. Ces méthodes sont appropriées à notre problématique qui cherche à comprendre et à démêler la nature tacite et profondément ancrée des propriétés structurelles

des systèmes sociaux et des pratiques stratégiques impliquées dans l'exercice des compétences stratégiques et dans la réflexivité organisationnelle.

En concordance avec notre cadre conceptuel, notre problématique et notre positionnement épistémologique, l'objectif de notre recherche est de comprendre les significations et les intentions qui émanent des acteurs, tout en accordant une importance et une sensibilité accrue aux éléments microscopiques et aux détails minutieux, souvent inaperçus et apparemment insignifiants, qui caractérisent la construction sociale de la stratégie.

SECTION 2. L'émergence de l'objet de recherche : une construction itérative de la problématique de recherche

Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou d'une problématique au travers de laquelle le chercheur interrogera la réalité. Il s'agit dans notre cas de produire une question reliant, articulant ou interrogeant des objets théoriques et des objets empiriques.

Les objets théoriques peuvent être des concepts, des modèles explicatifs ou descriptifs de phénomènes ou encore des théories, alors que les objets empiriques renvoient à des difficultés ou à des problèmes factuels rencontrés par les praticiens sur le terrain, que le chercheur tend à mettre en lumière au courant des premières étapes de son travail de recherche.

Le questionnement des objets théoriques et des objets empiriques ou des liens entre ceux-ci, nous permettra de découvrir et de créer d'autres objets théoriques ou d'autres objets dysfonctionnels à traiter.

L'objet de la recherche traduit et cristallise le projet de connaissance du chercheur, qui revêt des significations propres à ses postulats épistémologiques⁸⁴ (Alvesson et Sandberg, 2011 ; Giordano et Jolibert, 2012). Comme nous l'avons évoqué préalablement dans ce chapitre, l'objet d'une recherche interprétative consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus qui participent à sa création, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres (Hudson et Ozanne, 1988), et cela sans renoncer à la possibilité d'élaborer une connaissance objective du phénomène observé.

⁸⁴ Comme nous l'avons abordé préalablement dans la partie qui concernait notre positionnement épistémologique, les postulats ontologiques et épistémologiques du chercheur ont une incidence sur la nature de la connaissance qu'il vise et sur son objet de recherche.

Dans une perspective interprétative, la construction de notre objet de recherche consistait à formuler une question articulant des objets théoriques et empiriques, question qui permettra de créer ou de découvrir d'autres objets théoriques et empiriques pour « *comprendre* » la réalité sociale.

Lors de la préparation de cette thèse, nous occupions la position de manager (chef de département développement RH entre en 2014, ensuite DRH de la division en 2015) au sein d'une division d'un groupe privé Algérien (une entreprise familiale) regroupant plusieurs filiales qui opéraient dans le secteur automobile. Les postes et la position professionnelle que nous avons occupé au sein cette organisation nous permettaient d'observer le cheminement de la formation de la stratégie.

Par exemple, le fait que nous soyons en partie responsable du suivi du système de management de la performance et des procédures organisationnelles, cela nous permettait d'accéder aux réunions et aux ateliers de fixation des objectifs et de restructuration des processus organisationnels de l'ensemble des filiales qui composaient la division automobile du groupe. Cela nous donnait l'occasion aussi de collaborer avec plusieurs membres de la division et des filiales dans le pilotage de certains projets ou activités qui étaient directement ou indirectement liés la stratégie.

Nous soulignons que cette situation représentait une opportunité pour nous consacrer à la définition de notre objet de recherche. En effet, l'accès à ce terrain se présentait comme un moyen de mieux connaître les « *dysfonctionnements d'ordre pratique* » qui caractérisaient l'entreprise dans laquelle nous avons travaillé, et ce, en les transformant en un objet de recherche pertinent avec un ancrage managérial intéressant.

En cohérence avec notre positionnement épistémologique interprétativiste, nous nous sommes donnés pour objet de comprendre les actions et les significations que les acteurs accordaient à leurs expériences du monde, sachant que c'est au travers de ces significations et ces actions qu'ils construisent la réalité sociale. La définition de notre objet de recherche supposait alors une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante. Cela correspond à notre position de chercheur-acteur ou de chercheur-praticien qui nous permettait de répondre non seulement à cette exigence de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, mais aussi d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachaient.

Bien que le terrain eût une influence importante dans le cadre de la constitution de l'objet de notre recherche, il est clair que nos *aprioris* théoriques et l'intérêt important accordé au sujet de la stratégie nous avaient aussi permis de baliser nos observations empiriques. En réalité, l'objet de notre recherche s'est construit autour d'un processus itératif entre la lecture théorique et les observations empiriques.

Les situations et les évènements que nous avons vécus en entreprise entre les années 2014 et 2015 nous semblaient particulièrement intéressants, dans la mesure où les variables contextuelles de l'environnement de l'entreprise cible étaient en pleine mutation et les dirigeants de l'ensemble des filiales devaient à cet effet formuler une orientation stratégique qui tenait compte des éventuelles menaces émanant de l'environnement et des faiblesses organisationnelles.

Nous nous sommes particulièrement penchés sur l'une des filiales de la division du groupe⁸⁵, dans laquelle une orientation stratégique était formulée en un ensemble de projets, pour qu'elle puisse s'adapter aux contraintes de son environnement et maintenir sa position concurrentielle sur le marché. De plus, en nous focalisant sur une seule filiale, il était plus facile pour nous de constater les changements qui ont marqué ses activités, notamment en se référant d'une part aux mutations de l'environnement dans lequel elle opérait, et d'autre part aux pressions normatives infligées par le concédant de la marque représentée en Algérie.

Ce qui a vraiment attiré notre attention au début de notre travail de recherche, c'était le fait que les dirigeants avaient rencontré des difficultés majeures lors des années 2013 et 2014 pour obtenir le soutien financier et psychologique⁸⁶ nécessaire de la part de la division, et ce, pour se préparer aux éventuelles menaces qui émanait de l'environnement de l'organisation et pour refonder le positionnement marketing de la marque représentée en Algérie.

C'est jusqu'à la fin de l'année 2013 que la formulation d'une stratégie était relativement prise en considération par le PDG de la division, mais sans engagement ostentatoire de sa part dans la pratique. A ce moment les signaux faibles de l'environnement commençaient à devenir de plus en plus effectifs et le concédant avait décidé d'arrêter la production des produits d'entrée de gamme les plus vendus en Algérie (repositionnement marketing en

⁸⁵ Nous surnommerons ultérieurement cette filiale : « *Asia Motors Corporation Algérie* ».

⁸⁶ A cet égard, nous notons que le PDG de la division détenait le contrôle exclusif des capitaux de la filiale en question, ce qui lui donnait le pouvoir de valider ou de refuser les budgets qui étaient alloués aux activités de l'organisation.

montée de gamme). De plus, nous constatons que ce n'est qu'à travers des jeux de pouvoir et des actes de légitimation au niveau du top management que cette prise de conscience avait émergé : la pérennité de l'entreprise (concessionnaire) était en jeu.

En réalité, nous soulignons que le processus stratégique commençait à prendre forme qu'à partir de la fin de l'année 2013. Nous estimons que ce temps de latence était légitimé par le fait que le PDG accepta tardivement que la nouvelle situation du marché était plus contraignante par rapport aux années précédentes⁸⁷.

Cependant, les premiers diagnostics stratégiques et les premières tentatives d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie représentaient pour nous une opportunité pour relever ou déceler les faits empiriques qui entravaient la formation de la stratégie et pour construire notre objet de recherche.

Ainsi, il est important de signaler que le passage de la réflexion tactique à la réflexion stratégique dans le cadre de la gestion des activités de l'organisation cible, représentait une opportunité de recherche très intéressante. Le terrain choisi nous offrait la possibilité d'étudier, en profondeur, une période de changement qui faisait référence à « *un passage praxéologique de la tactique vers la stratégie* ». Cela représentait un moment d'observation privilégié pour étudier la construction progressive de la stratégie.

Nous avons par ailleurs constaté lors des premières tentatives de formation de la stratégie qu'il y avait dans la plupart des cas un manque d'appropriation de la stratégie dans les strates inférieures de l'organisation cible, notamment de la part des managers intermédiaires et du personnel opérationnel. Alors que dans d'autres cas, ces groupes d'individus mettaient en acte la stratégie localement, sans pour autant qu'ils ne soient substantiellement entravés dans leurs activités. En outre, nous avons remarqué que certains membres de l'organisation exprimaient leur frustration à l'égard de leur incapacité d'accomplir certains éléments qui renvoyaient à l'orientation stratégique de l'organisation.

Dans les premières tentatives de réhabilitation de l'activité commerciale, c'est-à-dire en 2013, nous avons relevé le fait que la force de vente avait maintenu l'ancien positionnement stratégique dans l'accomplissement de leurs activités de vente. Bien que certaines actions

⁸⁷ A ce titre, avant que la situation du marché ne soit en récession, le volume des véhicules importés étaient vendus sans difficulté et la satisfaction de la demande était au centre des préoccupations des acteurs du secteur : donc, la réflexion stratégique n'était pas à l'ordre du jour, il n'y avait pas de stratégie proprement dite.

aient été mises en œuvre au milieu de l'année 2013 pour restructurer le service après-vente, nous notons que peu d'améliorations ont été constatées dans la qualité de prise en charge des clients. De plus, le personnel des ateliers n'était pas assez formé pour mettre en acte la stratégie dans l'accomplissement de leurs activités.

De plus, nous notons qu'il existait des conflits et des problèmes de collaboration entre les membres de l'organisation et les distributeurs. Ce qui rendait le dialogue difficile avec les distributeurs, notamment dans une perspective stratégique.

Parallèlement à ces constats empiriques, nos lectures théoriques nous ont dirigé vers le courant de la « *stratégie comme pratique* », qui semblait plus pertinent pour nous aider à formuler notre objet de recherche. Considérant que le phénomène étudié est une construction sociale, de par notre positionnement épistémologique, la stratégie comme pratique insiste sur le fait que la stratégie se construit par l'ensemble des membres de l'organisation : tout le monde est impliqué de près et de loin dans la formation et l'implémentation de la stratégie

Bien que la démarche de recherche fût déclenchée par nos observations empiriques et nos interactions avec les acteurs du terrain, c'est dans nos lectures théoriques que nous avons trouvé les concepts qui nous ont permis d'articuler nos idées et de dépasser les « *intuitions* » du terrain. En outre, les interactions avec le terrain nourrissaient nos réflexions théoriques, tout en tâchant de respecter nos présupposés philosophiques et épistémologiques. Comme le mentionne Bourdieu et Passeron (1964) en mettent particulièrement l'accent sur la dimension théorique que doit revêtir l'objet de recherche : « *Un objet de recherche si partiel et si parcellaire soit-il ne peut être défini qu'en fonction d'une problématique théorique permettant de soumettre à une interrogation les aspects de la réalité mis en relation par la question qui leur est posée* » (Ibid, p. 54).

Ainsi, le point de départ de notre recherche empirique était donc l'examen de la construction sociale de la stratégie et des transformations générées par les énoncés qui lui étaient liés. En partant du fait que ce sont les interactions entre les acteurs qui sont à l'origine de la construction sociale de la stratégie, il s'agissait alors d'accéder au sens attribué aux actions par le recours à une observation amenant à une description riche des événements observés. Dans cette perspective, l'approche structurationniste nous fournissait un modèle générique de réflexion pour comprendre comment la stratégie est produite et reproduite lors des interactions entre une multitude d'acteurs.

Les cadres théoriques que nous avons choisis se révélaient suffisamment riche pour rendre compte à la fois des interactions entre les acteurs de l'organisation, des évolutions de la stratégie au cours du temps, ainsi que du rôle des pratiques stratégiques dans le dialogue sur la stratégie. En somme, l'objectif principal et général de notre recherche était de comprendre comment les acteurs élaborent la stratégie dans la vie quotidienne.

De ce qui précède, nous avons pu définir notre objet de recherche ou notre problématique de la manière suivante : **Comment les membres de l'organisation (groupes d'individus) construisent-ils socialement la stratégie, dans un contexte en mutation, de sorte que cette dernière soit mise en acte quotidiennement dans l'accomplissement de leurs activités ?**

En lisant davantage plus de travaux scientifiques qui traitaient de cet objet de recherche, nous nous sommes rendus compte que les contributions théoriques qui adoptaient une approche structurationniste dans le courant de la « *stratégie comme pratique* » étaient plus adaptées pour affiner nos observations et notre question de recherche. De ce fait, les problèmes d'appropriation du sens et des normes de la stratégie, ainsi que les questions portant sur l'exercice du pouvoir et de l'influence dans le faire stratégique s'inscrivaient non seulement dans cette approche structurationniste, mais offraient aussi une grille de lecture pertinente à l'égard des faits empiriques observés au début du processus stratégique.

Lorsque nous assistions à des réunions de direction ou celles qui concernaient le système de management de la performance (incluant la fixation des objectifs et des indicateurs de performance), nous avons constaté que les concepts de l'approche structurationniste étaient en mesure d'expliquer la manière dont la stratégie se manifestait dans les interactions quotidiennes entre les individus.

Ainsi, le concept de « *compétences stratégiques* » avait attiré notre attention, puisqu'il était en mesure d'expliquer la manière dont les individus mobilisaient quotidiennement des ressources sémantiques, des règles normatives et des ressources d'autorité pour veiller à ce que la stratégie soit comprise, justifiée, discutée, communiquée et mise en œuvre localement. De ce fait, notre problématique de recherche a été formulé comme suit : **Comment les membres de l'organisation mobilisent-ils leurs compétences stratégiques pour construire socialement la stratégie dans le cours de leurs configurations interactionnelles ?**

A mesure que notre objet de recherche se stabilisait, cela nous permettait de structurer nos observations, tout en réfléchissant à la configuration méthodologique adéquate pour l'appréhender. Ainsi, à partir de cet objet de recherche, nous nous sommes orientés vers le choix définitif de notre configuration méthodologique, que nous aborderons ultérieurement dans ce présent chapitre. Ce faisant, une fois l'objet de recherche temporairement stabilisé, il convenait d'en cerner les postulats et d'interroger leur compatibilité avec le dispositif de recherche choisi. Ces interrogations étaient susceptibles de faire progresser la réflexion sur notre dispositif méthodologique et notre objet de recherche (Allard-Poesi, 2005).

Par ailleurs, au fur et à mesure que nous avançons dans la collecte et l'analyse des données (codage), nous nous sommes rendus compte que le concept de « *compétences stratégiques* » était en forte relation avec un concept émergent de « *réflexivité organisationnelle*⁸⁸ ». En outre, l'analyse des données indique que les compétences stratégiques formaient des « *relais de réflexivité* » qui permettaient à certaines activités organisationnelles de s'adapter aux nouveaux enjeux stratégiques auxquels elles étaient confrontées. Ce constat nous avait permis de formuler définitivement notre problématique, à savoir : **Comment les membres de l'organisation mobilisent-ils leurs compétences stratégiques pour construire socialement la stratégie et assurer la régulation réflexive de l'organisation ?**

De ce qui précède, nous soulignons que notre démarche d'investigation dans l'élaboration de notre objet de recherche s'est construite de manière itérative, avec de nombreux allers-retours entre le terrain et la théorie. Chaque unité d'observation nous a mené vers de nouvelles réflexions et considérations théoriques, tout en amendant ou en gardant les précédentes. Dans ce sillage, les cadres théoriques ont été choisis pour leur capacité à expliquer ce qui se passait sur le terrain, et cela tout en nous permettant de créer des connaissances scientifiques.

L'objet de notre recherche émanait de notre intérêt envers le phénomène de la construction sociale de la stratégie et s'est précisé à mesure que sa compréhension, par l'empathie et une

⁸⁸ La réflexivité se définit comme étant la manière dont un individu prend conscience de ses actes et de sa pratique discursive pour réorienter son comportement vers l'atteinte du but qu'il s'est fixé pour accomplir son activité. Appliquer à l'organisation, la réflexivité organisationnelle désigne la capacité de cette dernière à réguler ses activités pour s'adapter aux configurations contextuelles qui caractérisent son activité et atteindre ses objectifs stratégiques.

adaptation constante au terrain, s'est développée. Ce n'est finalement que lorsque nous avons pu développer une interprétation du phénomène étudié, que nous avons su véritablement définir les termes de notre objet de recherche. Ainsi, la démarche initiale d'élaboration de la connaissance (stabilisation de l'objet de la recherche) n'était pas portée sur un objet à connaître extérieur lui-même, mais consistait plutôt à développer une compréhension de la réalité sociale expérimentée par les sujets étudiés.

SECTION 3. Démarche de recherche et approche méthodologique

Après avoir répondu aux questions épistémologiques et à la manière dont l'objet de notre recherche avait pris forme, nous nous tournons à présent au mode opératoire et la logique qui nous permettra d'approcher la réalité sociale étudiée, autrement dit « *comment je cherche ?* » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p. 58).

Nous déclinons à ce titre nos choix méthodologiques en précisant le processus d'élaboration de la connaissance et le type de raisonnement qui le sous-tend, ainsi que les principes méthodologiques qui s'y attachent, puis nous aborderons l'approche méthodologique employée dans le cadre de la recherche ⁸⁹.

3.1. Processus d'élaboration de la connaissance et finalité de la recherche (output ou nature des connaissances produites) : exploration hybride et raisonnement abductif

La réflexion qui anime le processus d'élaboration de la connaissance constitue une phase charnière du processus de recherche : « *en aval de la définition de l'objet de recherche et en amont des données (recueil et traitement) ainsi que des choix finaux concernant le dispositif méthodologique* » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.77). De plus, le processus d'élaboration de la connaissance s'appuie sur deux principales orientations (Kœnig, 1993 ; Grawitz, 2000 ; Charreire Petit et Durieux, 2007) : Le test et l'exploration.

Le test vise à mettre à l'épreuve la réalité d'un objet théorique en se fondant sur un raisonnement déductif. L'objectif final étant l'explication d'un phénomène à partir d'un corpus théorique bien établi (Grawitz, 2000).

⁸⁹ Nos choix méthodologiques dépendent logiquement des dimensions qui caractérisent notre positionnement épistémologique (Guba et Lincoln, 1994).

En revanche, dans une perspective d'exploration, la conception de la recherche consiste à découvrir ou approfondir la structure et le fonctionnement d'un phénomène pour servir deux principaux objectifs :

- L'explication et la compréhension d'une réalité sociale à laquelle la recherche actuelle fournit peu de réponse (par exemple l'apport de l'ensemble des membres de l'organisation dans la construction effective d'une stratégie) ;
- Enrichir les connaissances produites dans un champ de recherche émergent (par exemple : la stratégie comme pratique) et proposer de nouveaux objets théoriques (hypothèses, modèles ou théories).

Ainsi, l'exploration fait référence à l'intention du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs (Blaug, 1982 ; Koenig, 1993). Il s'agit ici pour le chercheur de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné en s'appuyant sur un construit empirique. Dans cette perspective, la démarche d'exploration est associée systématiquement à un raisonnement inductif ou abductif.

Par ailleurs, le raisonnement déductif considère que la formulation des hypothèses occupe une place centrale dans la démarche de production des connaissances et la qualité des hypothèses émises conditionne la pertinence des conclusions tirées à la fin de la recherche (Morfaux, 2011). La déduction est donc le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive, sachant que cette dernière consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses pour les confronter ensuite à la réalité empirique. L'objectif de la démarche est de confirmer ou d'infirmer des hypothèses formulées initialement, sans nécessairement mettre en évidence des faits nouveaux. La conclusion de la recherche est déjà présumée dans les prémisses (déduction formelle), reflétant ainsi la traduction logique des propositions émises au départ (Vergez et Huisman, 1960). Toutefois, la conclusion de la recherche peut représenter dans ce cas une démonstration composée non seulement du contenu des prémisses, mais aussi du raisonnement par lequel on démontre qu'une chose est la conséquence d'une autre (déduction constructive).

De ce qui précède, nous notons que notre recherche ne répond pas aux exigences d'une démarche déductive, puisque nous avons pris le chemin de l'exploration qui privilégie plutôt un raisonnement inductif ou abductif. Le positionnement épistémologique interprétative, auquel nous adhérons, remet en cause la primauté de logique déductive et le caractère

universel des critères de validité des connaissances produites dans la voie du test. De ce fait, notre démarche vise à comprendre le sens des situations de gestion et des phénomènes sociaux, plutôt qu'à valider quelques hypothèses comportant un petit nombre de variables (Wacheux, 1996).

En outre, le caractère exploratoire de notre recherche se traduit par l'absence d'hypothèses de départ à tester. Nous soulignons également que le choix d'une approche interprétative puisant son sens dans les données nous a conduit à réfléchir aux questions de recherche et à formuler notre construit théorique en partant du terrain et du contexte organisationnel. Ainsi, nous considérons qu'il est absurde de s'engager dans une recherche visant à vérifier une hypothèse simplement pour « *avoir l'air sérieux* » (Giroux et Tremblay, 2002). Cela dénoterait une attitude beaucoup moins scientifique que celle d'admettre son ignorance et d'entamer une étude exploratoire. Nous soulignons dans notre cas que la valeur de notre recherche ne dépend pas de la confirmation ou l'infirmité d'un ensemble d'hypothèses, mais plutôt des efforts déployés pour évaluer de façon impartiale l'objectif poursuivi dans notre recherche.

En ce qui concerne le raisonnement inductif, il représente « *une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure* » (Morfaux, 2011, p.265). L'induction renvoie à un raisonnement assurant la transition des effets aux causes, des faits aux lois, du particulier au général et des conséquences aux principes (Chalmers, 1987).

L'induction suppose que l'observation du terrain soit libre de tout préjugé ou apriori d'ordre théorique afin de produire des lois à partir des données empiriques. Or, nous réfutons cette forme de neutralité, puisque nous nous fondons sur des présupposées phénoménologiques qui écartent le fait que le chercheur doit faire table rase de ses connaissances théoriques pour appréhender la réalité à un certain moment de son exploration. Il est très difficile, voire utopique, de faire table rase de nos connaissances et d'opérer dans le processus de recherche sans aucun apriori sur le monde. Les exigences de l'induction vont à l'encontre de la dimension épistémique de notre démarche de recherche et du construit théorique de notre cadre d'analyse qui s'est formé au gré de nos interactions avec le terrain (stratégie comme pratique et la théorie de la structuration).

Nous considérons que notre démarche de recherche emprunte un raisonnement abductif, dans la mesure où notre processus d'élaboration de la connaissance s'est fondé principalement sur de multiples allers et retours entre terrain et théorie. Ces allers-retours consistent à proposer une grille de lecture des phénomènes constatés sur le terrain grâce aux théories et aux concepts afin d'attribuer du sens aux observations empiriques. Dans cette perspective, la voie de l'exploration que nous avons adoptée peut-être qualifiée d'hybride, puisqu'elle articule à la fois l'exploration théorique et l'exploration empirique. Comme le souligne Charreire et Durieux (2003) : « *L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. Le raisonnement est abductif dans ce cas* » (Ibid, p. 65).

Nous nous intéressons dans notre recherche au contexte, au contenu et au processus du phénomène étudié pour respecter les exigences de description et de compréhension propres à l'épistémologie interprétativiste. Cette démarche s'inscrit dans la voie de l'exploration hybride qui recourt simultanément aux faits empiriques, ainsi qu'aux travaux théoriques portant indirectement ou directement sur notre objet de recherche.

Notre cadre théorique et notre problématique ont pris forme à partir de nos observations empiriques et de nos interactions permanentes avec les acteurs du terrain. Notre position d'observateur participant et de praticien au sein de l'organisation étudiée nous ont permis d'ajuster et d'articuler en permanence et continuellement, d'une manière réciproque, le cadre théorique avec la problématique de recherche et le matériau empirique. C'est ce bricolage qui contraste le plus par rapport à des recherches qui embrassent des démarches purement déductive ou inductive (Denzin et Lincoln, 1998)

De ce fait, il ne s'agit pas uniquement de partir des théories pour émettre initialement des hypothèses qui seront infirmées ou confirmées en les confrontant au matériau empirique (déduction), il ne s'agit pas non plus de concevoir « *a posteriori* » des lois ou des théories universelles à partir de l'observation du terrain ou du matériau empirique (induction). Notre approche d'élaboration de la connaissance cherche plutôt à définir une grille de lecture et de théorisation ou d'abstraction qui servira à interpréter un phénomène spatio-temporellement

situé, et par conséquent, fortement lié à des expériences vécues et à un contexte que nous décryptons et œuvrons à conceptualiser.

Ainsi, nous abordons notre objet de recherche avec une connaissance préalable provenant des méta-théories (telle que la théorie de la structuration de Giddens) ou des travaux académiques divers traitant directement ou indirectement de notre thème (théories de moyenne portée propres à la stratégie comme pratique), ainsi que des données empiriques issues de l'observation, des entretiens exploratoires ou des données secondaires. Notre objectif est d'observer des faits et d'analyser des phénomènes dans leur contexte et avec leurs particularités, en vue de procéder à une interprétation qui s'appuie sur des théories et sur des connaissances établies *a priori* pour les caractériser *a posteriori*.

Notre démarche d'exploration hybride et le raisonnement abductif qui en découle privilégient la compréhension dans le processus d'abstraction, en s'appuyant sur des faits observés avec une visée non prédictive, mais plutôt analytique. Le processus d'élaboration de la connaissance auquel nous souscrivons permet de formuler une interprétation structurée en établissant *a posteriori* des liens entre des théories et des faits observés, dans l'optique de formuler des propositions de généralisation analytique⁹⁰ (Yin, 1988 ; Strauss et Corbin, 1998). Bien que les résultats issus de l'exploration permettent notamment d'enrichir, d'approfondir ou d'opérationnaliser des connaissances antérieures, ils ne sont pas indiscutables et universels, mais ils sont en revanche contextualisés et soumis au débat et à la discussion (Missonier, 2008)

En outre, nous notons que le résultat final (ou l'output) et l'aboutissement de l'exploration hybride prend la forme d'objets tels que des concepts, des hypothèses, des modèles, des propositions ou des théories. Ces objets peuvent, toutefois, constituer le point de départ du processus de test, notamment à l'aide d'un raisonnement déductif. Même si rien nous oblige à tester ensuite le résultat de notre exploration, des auteurs tels que Eisenhardt (1989) ou Strauss et Corbin (1998) nous invitent à formuler les résultats de la recherche (ou l'objet du résultat final) de sorte qu'ils soient testables et mis à l'épreuve par la suite sur d'autres contextes (ou d'autres terrains de recherche) que celui qui a permis de les faire émerger⁹¹

⁹⁰ Comme le souligne Warnier (2005) : « La généralisation analytique est une inférence d'un ou plusieurs cas à un cadre théorique (basé sur la démarche de réplique) plutôt qu'une d'un échantillon à une population (généralisation statistique) » (Ibid, p.186)

⁹¹ Passeron (2006) parle dans ce cas de contextes « parents » (notamment, pour évoquer la mise à l'épreuve d'un objet théorique produit sur d'autres contextes que celui qui a permis de le faire émerger).

(Passeron, 2006). Nous pouvons, à ce titre, développer une forme de « *typologies ex post* » des terrains d'investigation sur lesquels les objets théoriques découverts vont être transposés. En développant cette typologie, il est nécessaire de préciser ce qui est comparable et d'expliquer en fonction de quoi les choses le sont.

Ainsi, la conceptualisation nouvellement produite et le processus d'abstraction sont certes propres au terrain, mais ils émergent grâce à une démarche systématique et rigoureuse inhérente au dispositif méthodologique que l'on doit justifier et expliquer fidèlement. Ceci rend potentiellement intéressant la confrontation de la conceptualisation produite ou les formes propositionnelles de résultats à d'autres contextes semblables ou comparables par la suite.

Comme le préconise les chercheurs de la stratégie comme pratique, nous allons privilégier la production de « *propositions théoriques* » pour désigner une sorte de conception théorique qui pourrait motiver les conditions dans lesquelles les pratiques et les compétences stratégiques sont plus au moins appropriées ou efficaces dans l'activité d'élaboration de la stratégie. Ces propositions auront pour objectif de fournir les lignes directrices ou les recommandations concernant les pratiques à privilégier (ou à adopter) dans des configurations contextuelles spécifiques (par exemple, une pratique aura tendance à être plus efficace dans des conditions spécifiques plutôt que d'autres).

Il est question dans notre cas de développer des formes propositionnelles de la connaissance en étendant la portée des connaissances produites en stratégie vers d'autres types d'analyse, notamment en dépassant les frontières du top management dans les organisations et en prenant en considération des sujets et des objets, aussi important, qui gravitent autour d'eux, tels que les autres employés (low-level managers et les non-cadres), le management intermédiaire ou les outils de la stratégie. Il s'agit également de générer, à partir des théories de moyenne portée de la stratégie comme pratique, des propositions sur les variations qui résident dans les phénomènes étudiés. Une telle recherche propositionnelle va prendre la forme d'une enquête sur les conditions théoriques dans lesquelles certains types de conduites ou de résultats seront plus susceptibles de se reproduire que d'autres.

3.2. Le choix d'une approche de recherche qualitative

La justification du choix d'une approche de recherche qualitative se décline autour des trois dimensions suivantes : épistémologique, théorique et empirique.

3.2.1. Justifications épistémologiques

Les postulats ontologiques et épistémologiques du chercheur ont une incidence sur la manière dont la connaissance sera produite lors du processus de recherche (Guba et Lincoln, 1994 ; Alvesson et Sandberg, 2011).

L'appréhension (Verstehen) de la réalité sociale passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations relatives aux individus qui participent à la création de leur réalité sociale et du contexte dans la quelles elle se construit. C'est cette compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens aux comportements qui règnent dans une formation sociale donnée (Schwandt, 1994).

Les méthodes mobilisées pour parvenir à cette compréhension se déclinent autour de l'observation *in situ* des individus dans leur contexte (ethnographie), des entrevues formelles ou informelles qui permettent de mieux comprendre les représentations et les interprétations que ces individus se font de leur contexte, ainsi que la collecte de différentes données textuelles et tout autre véhicule de compréhension de la réalité organisationnelle et sociale (qu'elles soient de nature rétrospective ou récoltées en temps réel).

La posture épistémologique interprétativiste, à laquelle nous adhérons, s'appuie donc sur une méthodologie qualitative, qualifiée souvent de « *démarche compréhensive* ». Cette méthodologie vise particulièrement à comprendre le sens et à saisir comment il se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Compte tenu de notre positionnement épistémologique, il nous semble naturel de travailler à partir de données qualitatives. En effet, le dispositif méthodologique auquel se réfère l'épistémologie interprétativiste s'appuie principalement sur une approche qualitative, centrée sur un cas unique ou une série de cas singuliers dans un contexte particulier. De plus, nous notons que ce n'est qu'à travers les méthodes qualitatives que l'on sera en mesure de comprendre et d'interpréter la manière dont la réalité sociale est construite et de mettre à jour les règles sociales considérées comme relevant du sens commun et rarement explicitées par les acteurs de l'organisation étudiée (ou des organisations étudiées dans les études de cas multiples).

En outre, les méthodes qualitatives sont mieux adaptées pour comprendre les processus d'interprétation, de construction du sens et de communication dialogique (Wacheux, 1996),

en s'efforçant d'identifier les cadres de pensée et les représentations du monde social, souvent tacites, qui façonnent la manière dont les sujets donnent du sens aux situations qu'ils vivent (Yanow, 2006). Les méthodes qualitatives correspondent bien à l'objet d'une recherche interprétative, qui consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa construction sociale, et ce, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres.

3.2.2. Justifications théoriques

Les chercheurs qui s'orientent vers la perspective de la pratique en stratégie mettent l'accent sur ses défis méthodologiques (Balogun et al., 2003), qui exigent que le chercheur soit proche de la pratique, tout en utilisant un large éventail d'outils théoriques et méthodologiques.

Johnson, Langley, Melin et Whittington (2007) affirment que les recherches inscrites dans la perspective de la stratégie comme pratique mobilisent quasi-systématiquement les méthodologies qualitatives. Ce constat est valable pour les travaux de la stratégie comme pratique qui mobilisent la théorie de la structuration de Giddens (ou l'approche structurationniste) (Rouleau, 2005).

Les travaux portant sur la stratégie comme pratique ont souvent été fondés sur des interviews, généralement, conduites sur des sujets appartenant à différents niveaux organisationnels (hiérarchiques) (Mantere, 2005 ; Regnér, 2003). Cependant, les chercheurs de la perspective de la pratique en stratégie ont également effectué des efforts remarquables pour se retrouver encore plus proche de leurs sujets. De telles méthodes incluent l'observation participante (Samra-Fredericks, 2010), la recherche-action (Heracleous et Jacobs, 2008), la photographie ou l'iconographie (Molloy et Whittington, 2005), l'éthnographie ou la vidéo-ethnographique (Rouleau, 2005 ; Liu et Maitlis, 2014), les récits de vie ou le storytelling (Balogun et Johnson, 2005) et le shadowing (Jarzabkowski et Seidl, 2008).

Différents types d'approches discursives ont également gagné du terrain au cours des dernières années, notamment à travers l'analyse détaillée et minutieuse des conversations et des textes portant sur la stratégie (Clarke, Kwon, et Wodak, 2011 ; Vaara, Kleymann, et Seristo, 2004). Les analyses discursives ont souvent été réalisées d'une manière séquentielle sur les micro « épisodes » de l'élaboration de la stratégie, par exemple, une seule réunion ou

même quelques phrases de conversation (Hendry et Seidl, 2003 ; Samra-Fredericks, 2003). Dans le but d'étudier l'influence du discours dans l'émergence et la transformation des stratégies, certains chercheurs font appel à l'analyse discursive avec une sensibilité processuelle et longitudinale, en suivant des séquences d'épisodes stratégiques au fil du temps (Aggerholm, et al., 2012, Denis et al., 2011 ; Spee et Jarzabkowski, 2011).

Les recherches relatives au courant de la stratégie comme pratique ont toujours eu une forte dépendance à l'égard des méthodes de recherche qualitative, ces dernières permettent au chercheur de développer une compréhension plus profonde des pratiques stratégiques (au niveau micro) que les conceptions de recherche quantitative n'étaient pas en mesure de capturer.

L'exploitation des méthodes qualitatives nous donne la possibilité d'observer et de comprendre la dynamique longitudinale et processuelles des pratiques, des routines, des actions et des interactions qui animent la construction sociale de la stratégie. Ces méthodes nous fournissent un moyen de découvrir les interdépendances et les interactions entre les pratiques et les acteurs, de se concentrer sur les discours et leur performativité, de divulguer les « non-dits » qui sont de nature implicite et dissimulés dans la rhétorique ou la conscience pratique des acteurs.

En outre, la perspective structurationniste pose un certain nombre de défis pour les chercheurs en stratégie. L'un de ces défis est la nécessité d'utiliser des techniques et des méthodes qui permettent d'accéder à la fois à la « *conscience discursive* » et à la « *conscience pratique* » des agents (Giddens, 1987). À cet égard, les méthodes qualitatives et particulièrement l'approche ethnographique représentent certainement l'ancrage méthodologique le plus adéquat pour répondre à cette exigence (Giddens, 1987 ; Whittington, 2010).

De plus, en plaçant l'agent au centre de la théorie de la structuration, nous notons que l'analyse structurationniste nécessite l'utilisation d'un univers méthodologique qui nous permet de comprendre pleinement ce que Giddens (1987) appelle une « *forme de vie* ». Dans ces conditions, l'analyse structurationniste doit s'appuyer sur les méthodes ethnographiques, même si cela n'interdit pas d'employer d'autres techniques de collecte de données pour enrichir l'approche dans son ensemble. Bien que l'approche ethnographique soit chronophage et prenante, elle est efficacement utile pour la perspective structurationniste,

dans la mesure où elle permet au chercheur de mettre en lumière l'instanciation de la structure ou des propriétés structurelles des systèmes sociaux dans l'action ordinaire de tous les jours.

Toutefois, les chercheurs peuvent utiliser d'autres approches méthodologiques qui leur permettent de connaître le fonctionnement et la nature du contexte de l'action, notamment afin d'être en mesure de voir, d'observer et de comprendre comment les agents produisent et reproduisent ce contexte. De ce point de vue, des approches qualitatives, telles que les entretiens, l'approche historique, l'étude des documents, l'analyse conversationnelle, l'analyse séquentielle des routines ou encore l'ethnométhodologie sont des techniques qui pourraient être utilisées pour enrichir l'approche ethnographique.

La perspective structurationniste insiste sur le fait que les chercheurs doivent accorder une importance aux endroits précis où les liens entre l'entreprise et l'environnement sont mis en jeu, énoncés ou mis en acte ; Le plus souvent, ce sont les positions organisationnelles intermédiaires, tels que les actes de vente ou de prestation de service, ainsi que les réunions (incluant les parties prenantes internes ou externes) et les ateliers stratégiques. Ainsi, seules les approches méthodologiques qualitatives peuvent nous donner accès à ce qui se passe dans ces endroits pour saisir leur déroulement. Elles nous permettent de comprendre la dynamique générale de l'activité stratégique dans une entreprise, c'est-à-dire la façon dont le positionnement stratégique de l'entreprise est réalisé quotidiennement, dans la vie de tous les jours.

La perspective de la stratégie comme pratique en général et le point de vue de structurationniste en particulier sont susceptibles de participer au renouvellement des connaissances en stratégie, dans la mesure où ils suggèrent des pistes de réflexion captivantes en s'intéressant concomitamment au niveau macro et micro de l'action stratégique (Whittington, 1992 ; 2010).

Les méthodes qualitatives nous donnent la possibilité, d'une part, d'articuler les liens entre les niveaux micro et macro qui caractérisent la formation de la stratégie et, d'autre part, d'expliquer le caractère construit de cette dernière en s'attachant à une nouvelle conception réifiée des liens entre l'entreprise et son environnement, ou encore entre la structure et l'action (la dualité du structurel au sens de Giddens).

A ce titre, nous avons adopté l'un des principes clés du « *cercle herméneutique* » qui consiste notamment à interpréter tout élément particulier en le rattachant à l'ensemble des informations sociales et historiques recueillies (Gadamer, 1976 ; Taylor, 1985). L'idée est de rendre compte de la dialectique entre le tout et ses parties, telles qu'elles se présentent dans les événements étudiés (Dilthey, 1947 ; Taylor, 1985).

Notre compréhension d'un phénomène social, tel que la stratégie, est supposée être circulaire, de sorte que nous ne pouvons comprendre certaines composantes d'un processus social que si nous comprenons l'ensemble, mais nous ne pouvons comprendre l'ensemble que si nous avons déjà compris les composantes (Dilthey, 1947 ; Taylor, 1985). Dans cette optique, Geertz (1999) nous indique que le rôle du chercheur est de faire en permanence ces allers-retours dialectiques entre « *le plus local des détails locaux et la plus globale des structures globales, de sorte qu'on arrive à les voir simultanément.* » (Ibid. p.88)

Par ailleurs, le concept de compétence stratégique suppose que le chercheur soit au plus près de l'expérience vécue des acteurs de l'organisation, et ce, pour savoir comment ils font usage de leurs habilités afin de construire socialement la stratégie. Une telle perspective exige qu'une attention particulière soit accordée à la manière dont les acteurs exercent leurs compétences stratégiques pour favoriser la concrétisation de la stratégie et la régulation réflexive de l'organisation. De plus, il est question de s'intéresser aux affordances des pratiques stratégiques sur lesquelles les acteurs s'appuient dans le cadre de l'exercice de leurs compétences stratégiques.

De ce qui précède, nous constatons que le recours aux méthodes qualitatives s'accorde parfaitement avec la dimension théorique de notre objet de recherche, dans la mesure où elles nous permettent de satisfaire les exigences théoriques qui le sous-tendent.

3.2.3. Justifications empiriques

La nature exploratoire que revêt la dimension empirique de notre objet de recherche justifie le recours à une méthodologie qualitative. De plus, nous cherchons à explorer empiriquement des phénomènes sur lesquels il y a eu peu de connaissances produites, notamment en ce qui concerne l'implication des compétences stratégiques et de la réflexivité organisationnelle dans la construction sociale de la stratégie. Par conséquent, il s'agit ici d'obtenir des détails approfondis sur ces phénomènes spécifiques par l'investigation

phénoménologique et interprétative (Strauss et Corbin, 1998 ; Paillé et Mucchielli, 2003), ce qui nécessite l'usage de méthodologies de nature qualitative.

Dans cette perspective, Miles et Huberman (2003) indiquent que les données qualitatives *« permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes »* qui permettent *« d'heureuses trouvailles »* (Ibid, p. 11).

Le contact permanent que nous avons entretenu avec le terrain lors de l'élaboration de notre objet de recherche révèle que la stratégie est un processus social complexe et dynamique qui est largement tributaire de la manière dont les individus interprètent la conception des liens entre l'organisation et son environnement dans lesquels ils évoluent. Nous notons également que le processus stratégique dépend aussi des changements qui s'opèrent au sein de l'organisation, ainsi que des règles et des ressources qui sont imposées aux individus ou encore les menaces qui pèsent sur eux au niveau de leurs activités. Cette complexité constatée sur le terrain nous a conduit à faire le choix de mener une étude qualitative et de privilégier le dialogue avec les acteurs du terrain afin de prendre en compte leurs motivations, leurs croyances et leurs intentions (Perret et Séville, 2007).

La multiplicité des variables empiriques intervenant dans tout phénomène social exige une prise en considération de la complexité de la réalité organisationnelle, une complexité qui ne peut être traduite qu'en recourant à une approche méthodologique qualitative, holiste et « dense ». Ainsi, on ne peut pas se contenter d'isoler une relation ou quelques variables, mais on doit prendre la mesure de cette complexité au plus proche des acteurs, en générant des données difficilement quantifiables (Wacheux, 1996).

Le caractère dynamique, processuel et construit de la dimension empirique de notre objet de recherche nous conduit inéluctablement à mettre en avant notre intérêt de faire appel aux approches méthodologiques qualitatives, telles que l'ethnographie ou la méthode de la théorie enracinée (Strauss et Corbin, 2004).

Des auteurs comme Mintzberg (1979), Van de Ven (1992), Pettigrew (1992) ou encore Langley (1999) nous indiquent que la meilleure façon pour comprendre comment et pourquoi des événements se déroulent dans le temps, c'est de mener des recherches profondément ancrées dans le terrain, d'y collecter des données qualitatives denses et d'en extraire des propositions théoriques (Cette démarche correspond bien à la méthode de la

théorie enracinée que nous adopterons dans le cadre de cette thèse). Les approches qualitatives nous permettent de capter la nature processuelle de la stratégie puisqu'elle questionne le « quoi » (processus), le « comment » (action/interaction) et le « pourquoi » (condition) de chaque événement qui s'y attache⁹² (Wacheux, 1996 ; Strauss et Corbin, 2004).

Le recours aux méthodologies qualitatives pour explorer la dimension empirique de notre objet de recherche s'avère nécessaire. En effet, le changement de perspective qui renvoie au passage d'une situation à une autre, d'une configuration contextuelle à une autre, de la tactique à la stratégie, nécessite un suivi minutieux et une observation quasi permanente de ce changement pour comprendre la manière dont la stratégie, en tant que construit social, prend forme ou se traduit en échec.

Etant en contact permanent avec l'objet empirique, l'approche qualitative nous aide en ce sens à rendre compte du caractère dynamique et évolutif de la « *construction* » de la stratégie, car elle permet de mettre en évidence la façon dont certains éléments persistent et s'accumulent d'une situation à une autre, d'une rencontre (ou réunion formelle ou informelle) à une autre, d'un épisode stratégique à un autre, tout en influençant la stratégie et la trajectoire de l'organisation.

Les approches de recherche qualitative nous fournissent les outils nécessaires pour mieux comprendre un phénomène empirique complexe, peu expliqué et peu explicable par les concepts et les théories existantes, ou bien qui peut être expliqué par des concepts qui n'ont pas été suffisamment confrontés à la réalité empirique. Dans notre cas, par exemple, peu de travaux de recherche rendent compte du caractère construit de la stratégie en mobilisant les concepts de compétences stratégiques et de réflexivité organisationnelle, ou encore certains concepts émergents (i.e. dans l'exercice de codage) qui s'articulent autour de la construction de la stratégie, tels que les pratiques de formation de la stratégie, les pratiques d'organizing ou de contrôle.

Dans cette perspective, Miles et Huberman (2003) soulignent que « *l'analyse qualitative, qui examine le contexte de près, peut identifier des mécanismes, dépasser l'association simple. Elle est continuellement locale (...). Elle peut isoler la dimension temporelle, en montrant clairement tout ce qui a précédé tout cela, soit par observation directe, soit par*

⁹² Pour Wacheux (1996) « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (Ibid. p. 15).

rétrospection. Elle est bien équipée pour réaliser des itérations multiples entre les variables et les processus (...) » (Ibid, p.264). Dans la même optique, Wacheux (1996) souligne le fait que la démarche de recherche qualitative permet « *d’appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s’y déroulent (...), d’intégrer la dimension chronologique, de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte* » (Ibid, p. 93).

Ainsi, nous soulignons le fait que notre terrain de recherche nous offrait l’opportunité d’étudier une période de changement qui représentait un moment d’observation privilégié pour suivre la construction progressive de la stratégie en temps réel, tout en s’intéressant rétrospectivement aux évènements marquant (structurellement) le passé de l’organisation.

En somme, le choix de la méthodologie qualitative comporte alors plusieurs justifications empiriques que l’on peut énumérer de la manière suivante :

- Essayer d’expliquer le succès ou l’échec de la mise en acte de la stratégie d’une organisation dans un contexte spécifique, inédit et situé (spatio-temporellement).
- Comprendre la manière dont la stratégie se manifeste dans sa forme phénoménale lors des configurations interactionnelles auxquelles participent les membres de l’organisation.
- Comprendre comment la stratégie se construit socialement dans le temps à travers l’influence de l’ensemble des membres de l’organisation et des parties prenantes stratégiques (tels que le concédant de la marque, les clients ou encore les distributeurs).
- L’étude de la contribution de l’ensemble des membres de l’organisation dans la formation de la stratégie se situe dans une phase exploratoire et les connaissances disponibles sur ce sujet n’ont pas été assez confrontées à la réalité empirique.
- Notre objet de recherche nécessite une période d’observation relativement longue et une présence quasi permanente sur le terrain, afin d’appréhender la fabrique de la stratégie en scrutant les configurations interactionnelles dans lesquelles la stratégie se forme et se déforme au quotidien.

Enfin, nous signalons que pour répondre à notre problématique, qui vise à saisir comment les acteurs mobilisent leurs compétences stratégiques pour construire socialement la stratégie et assurer la régulation réflexive de l’organisation, nous nous sommes appuyés sur

une démarche méthodologique qualitative qui privilégie les approches ethnographiques, les entretiens phénoménologiques et les discussions impromptues sur le phénomène étudié. Ce qui correspond parfaitement aux démarches méthodologiques préconisées dans le cadre du positionnement épistémologique interprétativiste et qui s'imposent par elles-mêmes pour explorer et articuler les dimensions à la fois empirique et théorique de notre objet de recherche. De plus, la confrontation mutuelle de la théorie et du terrain dans notre étude exploratoire nous a révélé que ces méthodes sont appropriées à notre problématique qui cherche à démêler la nature tacite, inconsciente et profondément ancrée des compétences stratégiques et des propriétés structurelles des systèmes sociaux dans l'ordre des interactions, ainsi que des pratiques stratégiques impliquées dans l'exercice des compétences stratégiques et dans la réflexivité organisationnelle.

CONCLUSION

Au début de ce chapitre nous avons abordé les questions qui traitent de la nature de la réalité, de la valeur des connaissances produites ou encore de la relation entre le sujet et l'objet de la recherche. Nous estimons que ces réflexions épistémologiques sont importantes, puisqu'elles orientent et justifient la méthodologie choisie, ainsi que la finalité de la recherche.

En outre, dans ce chapitre nous avons d'abord commencé par situer notre positionnement épistémologique dans le paradigme « *interprétatif* », en précisant notamment que notre recherche n'a pas pour finalité de vérifier une prétendue réalité objective et acontextuelle, mais plutôt de comprendre un phénomène en s'intéressant à l'expérience vécue et aux interprétations du monde qui entoure les individus observés.

Nous avons ensuite expliqué comment notre problématique s'est construite au fil de nos multiples allers-retours entre la littérature théorique et le terrain empirique. De plus, le choix de la méthodologie qualitative s'est montré judicieux et se justifie pour plusieurs raisons, à savoir : Notre adhésion au courant théorique de la stratégie comme pratique, la nature de notre positionnement épistémologique, ainsi que notre approche du terrain empirique et le caractère exploratoire que revêt notre objet de recherche. Nous considérons à cet égard que les méthodes qualitatives permettent d'être plus proche de l'expérience vécue des individus afin de rendre compte de la nature construite du faire stratégique et de la cristallisation de la stratégie dans les configurations interactionnelles impliquées dans la mise en acte des compétences stratégiques et des régulations réflexives qui en découlent.

CHAPITRE 5. LE CHOIX DES METHODES DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES

INTRODUCTION

Nous présenterons dans ce chapitre le dispositif méthodologique sur lequel nous nous sommes appuyés pour conduire notre recherche exploratoire. Nous exposerons les méthodes de recherche qui nous ont fourni les outils nécessaires à la satisfaction des exigences qui émanent de notre objet de recherche. Ces exigences s'inscrivent principalement dans les motivations théoriques, empiriques et épistémologiques qui ont justifié notre choix de recourir aux approches méthodologiques qualitatives dans le chapitre précédent.

Pour ce faire, notre dispositif méthodologique s'est construit autour du choix d'une étude de cas unique, dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année. En outre, notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la méthode de théorisation enracinée (« *Grounded Theory* ») (Strauss et Corbin, 2004).

Pour rendre compte du dispositif méthodologique mobilisé dans notre recherche, nous avons divisé ce chapitre en trois sections. Dans la première nous aborderons les principes de la méthode du cas unique, ainsi que les justifications motivant le choix cette méthode et les principes de confidentialité qui découlent de notre démarche de recherche. Tout en étant cohérent avec le cadre théorique mobilisé, nous étalerons dans la même section les unités d'analyse sur lesquelles nous allons nous focaliser pour approcher notre objet de recherche. La deuxième section de ce chapitre sera dédiée à l'explication des principes de la méthode de théorisation enracinée, dont l'objectif est d'explorer un phénomène empirique complexe et d'en faire émerger des concepts et des théories ancrés dans le terrain. Enfin, nous exposerons dans la troisième section notre démarche concomitante de recueil et de traitement des données en se fondant sur les préceptes méthodologiques de la théorisation enracinée. Dans ce cas, nous présenterons notre approche d'échantillonnage et la méthode ethnographique en tant qu'outil principal de récolte des données, tout en révélant notre position de « *chercheur-acteur* » dans le contexte de la recherche. Nous nous attarderons aussi sur les techniques de codage qui nous ont permis de décortiquer les données recueillies afin de leur donner du sens et de comprendre en quoi elles peuvent nous renseigner par rapport à notre objet de recherche.

SECTION 1. Méthode de l'étude de cas

La méthode des cas se trouve être une stratégie de recherche adéquate lorsque la question de recherche débute par « *pourquoi* » ou « *comment* » (Yin, 1990 ; Wacheux, 1996). Elle représente une enquête empirique qui « *examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1990, p. 13). De plus, l'étude approfondie des phénomènes sociaux à travers la méthode des cas permet de recueillir des données denses et riches, tant sur l'objet de recherche que sur le contexte dans lequel se déroule le phénomène analysé (Yin, 1990 ; Hlady Rispal, 2002).

L'intérêt majeur de l'étude de cas repose d'abord sur l'idée d'intégrer le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, dans la mesure où il est question de positionner ce phénomène dans ses circonstances temporelles et sociales. L'étude de cas comporte une dimension à la fois diachronique et synchronique, dans la mesure où elle permet de suivre, de défragmenter et de reconstruire, rétrospectivement ou en temps réel, des événements dans le temps. Elle est donc parfaitement adaptée pour étudier des processus dynamiques ou pour donner une vision holiste d'un phénomène complexe en montrant ses intrications.

A cet égard, les études de cas sont largement utilisées dans le champ du management stratégique et en particulier dans le courant de la stratégie comme pratique, notamment pour appréhender des phénomènes réputés complexes ou peu explorés. Ces phénomènes rassemblent une multiplicité d'intervenants qui intègrent différents niveaux d'actions, ainsi que des pratiques stratégiques enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et sociétales. Nous notons que les évolutions réellement significatives de ces pratiques ne sont parfois décelables qu'à travers une approche longitudinale ou ethnographique sur une période relativement longue dans le temps, en fonction de l'objet de recherche retenu et de l'accessibilité au terrain de recherche. Dans cette optique, nous soulignons que les études de cas constituent en ce sens une voie privilégiée d'investigation, puisqu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus, afin d'aboutir à des propositions théoriques dont la portée réelle peut être mieux cernée (Mintzberg et Waters, 1984 ; Pettigrew 1985 ; Bourgeois et Eisenhardt 1988).

1.1. Les justifications du choix d'un cas unique

Les approches portant sur la méthode des études de cas peuvent cependant prendre la forme d'un cas unique ou de cas multiples (Yin, 1984). Bien que la question du nombre de cas ait

suscité de nombreux débats (Eisenhardt, 1989 ; Dyer et Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1991 ; Wacheux, 1996), le choix du nombre de cas est tributaire au final de la question de recherche ou de son objet (Yin, 2003 ; Gombault, 2005). Dans cette perspective, Wacheux (1996) soutient que le nombre de cas dépend des objectifs de recherche : « *S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou discuter un questionnement original, un ou quelque cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte* » (Ibid.p.95).

Par ailleurs, le choix d'un cas unique est parfaitement cohérent avec notre démarche interprétative, qui exige un degré de description très précis et un niveau d'approfondissement important de l'analyse de notre objet de recherche, mais cela ne suffit pas pour justifier le choix d'un cas unique.

En ce qui nous concerne, nous avons dès le départ un terrain évident, puisque ayant donné naissance à notre question de recherche, il était parfaitement adapté pour comprendre la manière dont la stratégie prend forme au cours des configurations interactionnelles dans un contexte en mutation. Lorsque nous étions confrontés à la question de la sélection des cas à étudier, nous avons alors décidé de garder le terrain empirique sur lequel nous nous sommes appuyés pour formuler notre objet de recherche.

La question d'un deuxième terrain de recherche a été un certain moment envisagée, mais assez vite écartée de notre démarche de recherche. Il semblait en effet illusoire de trouver un second terrain nous permettant d'observer la façon dont la stratégie se construit au quotidien dans des conditions similaires au cas initial. De plus, il était difficile à ce moment de trouver une réplique contextuelle dans laquelle une période de changement faisait référence à un passage praxéologique de la tactique vers la stratégie dans une organisation.

Toutefois, cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas des situations semblables à notre cas, mais plutôt que nous n'avions pas l'opportunité de trouver un cas similaire, et même si nous l'aurions trouvé, nous ne serons pas en mesure de l'étudier en profondeur par manque de temps. À l'instar de Mintzberg (1982), Pettigrew (1985), March et al. (1991) et Burgelman (1994), nous ne regrettons pas le postulat de l'unité de nature entre les organisations⁹³ et la répliquabilité des phénomènes étudiés en cas unique, car « *tout phénomène observé dans une*

⁹³ A cet égard March et al. (1991) font valoir qu'il est assez fréquent que les organisations tirent des leçons parfois très importantes d'un échantillon d'expériences inférieur ou égal à un seul événement.

organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale » (Hatch et Cunliffe, 2009,p.38).

Ainsi, l'accessibilité permanente au terrain, en qualité de « *chercheur-praticien* » ou de « *chercheur-acteur* », nous permettait d'explorer un sujet sensible, qui est celui de la stratégie. De ce fait, notre position de praticien nous donnait l'opportunité d'approcher des situations de gestion, auxquelles nous n'aurions jamais pu y avoir accès autrement, c'est-à-dire en tant que membre extérieur de l'organisation focale. En outre, l'opportunité de déployer notre étude au sein de l'organisation dans laquelle nous travaillions, nous a semblé recouvrir un potentiel intéressant. En effet, la plupart des entreprises privées Algériennes ont la réputation d'être sensiblement fermées sur elles-mêmes et donc assez inaccessibles par des personnes externes, notamment lorsqu'il s'agit :

- De recourir à l'observation participante ou non-participante sur une longue durée dans le cadre d'un travail recherche ;
- D'accéder à des situations de gestion qui sont qualifiées de « *stratégique* » ;
- Ou tout simplement d'étudier en profondeur un sujet sensible tel que la stratégie.

Nous soulignons que ces raisons renforçaient notre choix d'étudier un cas unique, puisqu'il représentait un moment d'observation privilégié pour scruter et suivre la construction progressive de la stratégie. En fait, un « *effet d'opportunité* » majeur décida d'un cas unique et contribua à entrer et à se maintenir dans des conditions privilégiées au sein de l'organisation cible. Cette raison pragmatique que nous mettons en avant peut être qualifiée « *d'opportunisme méthodique* » au sens de Girin (1989). En outre, nous nous interrogeons sur la genèse relative à l'émergence de la stratégie, au sens strict du terme, et devons donc la concevoir comme un phénomène ponctuel et inédit qui s'inscrit dans la vie de l'organisation à un moment donné pour un temps donné, indépendamment de sa reconduction.

Par ailleurs, la complexité qui caractérise le champ de la stratégie, renvoyant notamment à l'accès au sens donné à la stratégie par les acteurs, mais aussi à sa dimension normative et politique, nécessite une bonne compréhension des logiques organisationnelles et des cadres de référence individuels ou collectifs à l'œuvre dans ce phénomène. De ce point de vue, l'étude de cas unique nous fournit la possibilité de recueillir des données permettant de saisir la complexité du phénomène étudié. Nous ajoutons également que la description précise et l'interprétation attentive des phénomènes étudiés permettent de donner une ampleur à la

recherche que la multiplication des cas peut moins offrir en raison des contraintes variées auxquelles les chercheurs font face, dont le temps nécessaire à l'analyse approfondie. De plus, comme Van de Ven (2007) nous invite à le faire lors de toute étude d'un processus organisationnel, la construction narrative, chronologique et détaillée des événements, ce que Langley (1999) nomme « *narrative strategy* », peut attribuer une grande force au cas unique en produisant une « *sensation de déjà vu chez les lecteurs expérimentés* » (Langley, 1999, p. 695) ; ou ce que Lincoln et Guba (1985) nomment une « *expérience indirecte* » (« *vicarious experience* ») (*Ibid.*, p.359) du terrain qui entraîne une forme de généralisation des résultats.

Dans le but d'augmenter la pertinence théorique et pratique de la démarche de compréhension de notre objet de recherche, nous avons mené simultanément des explorations au niveau du contexte, du contenu et des processus propres au phénomène étudié, ainsi que sur leurs interactions au fil du temps (Pettigrew et al., 2001). Cette approche s'apparente à une « *analyse contextualiste* » (Pettigrew, 1987) qui vise à mettre en évidence les changements auxquels l'organisation est confrontée dans la construction sociale de la stratégie.

Ainsi, le contenu ou le « *quoi changer ?* », se réfère à l'objet du changement dans le cadre de l'étude de cas, en d'autres termes le contenu du passage de la tactique ou à un état d'absence de stratégie vers une situation d'élaboration de la stratégie ; Les processus, ou le « *comment changer ?* » portent à la fois sur l'action de transformation de l'organisation, la manière dont le changement est décliné et les interactions entre acteurs impliqués dans ce changement. Le contexte qui répond à la question « *pourquoi changer ?* », renvoie souvent aux différents types de contextes impliqués dans le changement : le contexte externe (ou macro-environnement), le contexte sectoriel (ou concurrentiel), le contexte interne (l'organisation). Le contexte externe fait référence aux grands facteurs macro-environnementaux qui peuvent impacter l'activité du cas étudié. Le contexte sectoriel concerne les tendances et dynamiques présentes dans le secteur d'activité du cas étudié (le secteur automobile dans notre cas). Le contexte interne couvre la situation spécifique du cas étudié, ainsi que les dimensions politiques, symboliques, normatives et culturelles qui caractérisent ses propriétés structurelles. Certes cette distinction peut servir pour décrire les différents contextes dans lesquels l'organisation et ses pratiques ou processus s'insèrent, mais ne peut apporter une analyse pertinente d'un point de vue structurationniste (Whittington, 1992 ; 2010).

En effet, il est important de signaler que cette distinction entre les contextes demeure virtuelle, puisque, selon l'approche structurationniste, ces contextes et leurs composantes sont invoqués dans l'ordre des interactions entre les individus, renforçant ainsi leur imbrication dans le cours de l'action.

Dans cette optique, nous notons que la distinction entre les « niveaux » contextuels, dans l'analyse, conduit à une déperdition du sens attribué à la conception structurationniste de l'entreprise, puisque le contexte intérieur est traité comme étant différent du contexte externe, plutôt que d'être l'expression d'une seule totalité. Ainsi, il s'agit de réintroduire l'aspect « *institutionnel* » dans les analyses comportementales de l'action managériale, en insistant particulièrement sur la façon dont les individus sont principalement conditionnés par diverses règles et ressources appartenant à une multitude de systèmes sociaux. Ainsi, les limites ou les frontières des propriétés structurelles de l'organisation se recoupent et se superposent avec les frontières de nombreux autres systèmes sociaux, dans la mesure où d'autres systèmes sociaux transcendent les limites des propriétés structurelles de l'organisation. L'analyse structurationniste récuse donc « *la dichotomie environnement / organisation* » (Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997). Cela implique que nous devons accorder dans nos analyses plus d'importance à l'encastrement des systèmes sociaux dans les configurations interactionnelles impliquées au niveau de la construction sociale de la stratégie au sein de l'organisation⁹⁴.

Par ailleurs, les processus stratégiques sont fortement imbriqués dans leurs contextes où ils se produisent (Pettigrew, 1990 ; Musca, 2006), enclenchant ainsi des faisceaux de causalités multiples (Pettigrew, 1990). Pour les appréhender, l'approche contextualise s'avère bien adaptée, car elle permet non seulement d'extraire des compréhensions théoriques à partir de la masse de données embrouillées provenant du contexte réel (Langley, 1999), mais aussi de rendre compte des processus stratégiques complexes d'une manière détaillée (Langley, 1999 ; Musca, 2006).

La particularité du design de notre étude de cas unique contribue, d'une part à l'analyse des relations entre les différents niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation et, d'autre part, à la compréhension des caractéristiques relationnelles établies entre les membres de

⁹⁴ Sachant que cette organisation se définit plus comme l'expression d'une mobilisation des propriétés structurelles de la société dans son ensemble.

l'organisation et ses parties prenantes stratégiques (telles que les clients, le concédant et les distributeurs).

Ce faisant, notre recherche nous donne la possibilité de comparer le sens donné à la stratégie par les différents acteurs impliqués dans la construction sociale de la stratégie. En outre, l'étude de cas unique nous permet de focaliser l'attention sur les continuités et discontinuités qui caractérisent la formation et la déformation de la stratégie « *délibérée* ». Il s'agit en outre de s'intéresser au cheminement du sens, des normes et des règles d'influence qui s'attachent à la stratégie, en articulant des épisodes stratégiques synchroniques ou diachroniques qui se situent tout au long de ligne hiérarchique, c'est-à-dire dans le cours des interactions entre les différentes strates hiérarchiques ou celles se (re)produisant entre les membres de l'organisation et ses parties prenantes stratégiques.

L'étude de cas unique nous fournit aussi la possibilité de déceler les tendances collectives qui se dégagent au niveau la stratégie, et de comparer les points de discorde entre les acteurs qui ne favorisent pas nécessairement l'appropriation et la mise en acte de la stratégie dans la réalité. Dans cette perspective, le recueil et le traitement des données sont très chronophages, mais le choix du cas unique nous a permis de limiter la durée de la recherche (Van de Ven et Huber, 1990) afin d'aborder le phénomène étudié sous plusieurs dimensions.

Dans ce sillage, l'analyse comparative des données⁹⁵ peut faire émerger de nouvelles dimensions qui pousseront encore plus loin l'exploration et conduiront vers la recherche d'explications alternatives, qui à leur tour, susciteront la collecte de nouvelles données à un autre moment et cela, jusqu'à la « *saturation théorique* » (Strauss et Corbin, 1990). Ainsi, l'approche adoptée dans notre étude cas s'adapte bien à une démarche de recherche abductive, où la comparaison des données, de leurs contextes d'émergence et des événements auxquels elles s'y attachent, permet la construction progressive de connaissances théoriques enracinées dans le réel (Strauss et Corbin, 1990 ; Yin, 2003).

Par ailleurs, notre étude de cas unique déploie autour de l'objet de recherche une « *analyse synchronique* » qui nous a conduit à analyser plusieurs événements en mêmes temps, ainsi qu'une « *analyse diachronique* » qui nous a permis d'appréhender les liens temporels entre les événements et la dynamique du processus stratégique à des niveaux d'analyse à la fois micro et macro.

⁹⁵ Ce que Strauss et Corbin appelle, la méthode de « *comparaison constante* ». Cette notion sera abordée à plusieurs reprises au moment où on traitera la partie qui concerne la méthode de la théorie enracinée.

La méthode du cas unique nous a donné l'opportunité d'approcher notre objet de recherche, dont le but est de comprendre la dynamique des compétences stratégiques et de la réflexivité organisationnelle, en articulant le niveau « micro » (activités d'interprétation, outils mobilisés, les activités de création et de diffusion de sens, etc.) et le niveau « macro » (structure, règles, ressources, etc.) du faire stratégique. Il a été abordé du point de vue des acteurs et des liens qu'ils entretiennent avec leur environnement matériel et social.

En cohérence avec le courant de la stratégie comme pratique et le point de vue structurationniste qui en découle, l'étude de cas unique nous a conféré la possibilité de nous intéresser à la fois à ce que font les individus ou les groupes d'individus au quotidien (niveau micro) et aux pratiques socialement définies (niveau macro) sur lesquelles ils s'appuient au cours de leurs actions ou interactions (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007). Des liens explicites sont ainsi créés entre les actions situées des individus ou des groupes d'individus et les contextes institutionnels dans lesquels ils agissent et auxquels ils contribuent (Jarzabkowski et al., 2007). L'intérêt principal de cette stratégie d'accès au réel, repose sur la possibilité de suivre et de reconstruire des événements dans le temps, et ce, en s'appuyant sur plusieurs sources de données et différents niveaux d'analyse, à savoir le niveau micro des individus et des groupes, ainsi que le niveau macro de l'organisation, notamment en termes de résultats stratégiques et de pratiques socialement situées.

La nature structurationniste du design de notre étude de cas renvoie au fait que nous nous sommes intéressés simultanément à plusieurs niveaux d'analyse au sein d'un cas unique, ce qui nous a permis d'aborder le phénomène étudié sous plusieurs angles.

Au regard de la problématique de notre recherche, l'étude de cas unique constitue une stratégie de recherche adéquate afin de questionner non seulement la dynamique des compétences stratégiques dans la construction sociale de la stratégie, mais aussi les régulations réflexives qui en découlent pour que l'organisation s'adapte aux défis stratégiques auxquels elle fait face.

Notre approche par l'étude de cas unique a pour *ambition de relier l'analyse à des résultats tangibles*. Il s'agit ici de cerner les résultats stratégiques à expliquer de façon à être en mesure d'explorer pourquoi et comment des variations dans la praxis ou les processus stratégiques et les configurations interactionnelles qui les sous-tendent peuvent provoquer des résultats contrastés.

1.2. Le principe de confidentialité dans la démarche de recherche

La recherche en management s'opère dans un contexte qui peut être « *sensible* » à des degrés variables. Le principe de confidentialité dans l'investigation menée par chercheur, s'inscrit dans le fait qu'il peut révéler des attitudes ou des comportements d'acteurs ayant des conséquences sur la vie de l'organisation, notamment lorsqu'il s'agit de comportements politiques (liée par exemple à l'exercice du pouvoir dans toute ses formes) ou jugés déviants⁹⁶.

De ce fait, il est donc impératif de souligner que toute recherche en management est caractérisée par un degré plus ou moins marqué de confidentialité. Ce degré varie en fonction de la personnalité des interlocuteurs que le chercheur sera amené à rencontrer ou à observer lors de son immersion sur le terrain.

A cet égard, il est important de signaler qu'un nombre important d'informations pertinentes pour la recherche sont confidentielles. Ainsi, en adhérant au projet qui cherche à comprendre les processus stratégiques effectivement à l'œuvre dans une entreprise selon la « *perspective de la stratégie comme pratique* », il est indispensable que le chercheur puisse assister à diverses réunions considérées comme stratégiques, et donc confidentielles, par des acteurs de l'entreprise. Dès lors, il est indispensable d'aborder cette dimension éthique dans le cadre du processus de recherche.

De ce point de vue, Baumard et al (2014) nous indiquent qu'il appartient « *au chercheur travaillant sur des thèmes « sensibles » de bien appréhender le risque qu'il fait courir à ses sources de données. Le chercheur est donc confronté à la protection de ses résultats d'enquête, de ses prises de notes ou de ses retranscriptions d'entretiens. Il devra assurer la protection de l'anonymat des sujets interrogés ou observés et des organisations étudiées* » (Ibid.p.260).

En ce qui nous concerne, notre activité de recherche n'était pas affichée « *ouvertement* » lors de l'immersion sur le terrain, notre démarche visait en ce sens à préserver la « *spontanéité* » des comportements étudiés. Nous avons estimé que cette démarche était nécessaire, car nous voulions éviter que les personnes observées feignent la spontanéité des comportements

⁹⁶ Lee (1993) souligne que « *La présence d'un chercheur est parfois crainte car elle induit la possibilité que des activités déviantes soient révélées* ». (Ibid. p.6).

étudiés, en essayant de présenter leur meilleur profil au regard des critères de jugements qu'ils attribuent au chercheur et à l'étude en cours.

En outre, il était difficile d'établir dans le contexte de l'étude une authentique relation de « *confiance* », puisqu'il y avait un risque que les personnes observées ou interviewées puissent considérer notre démarche, nos questions ou notre présence, comme la résultante de la volonté de la direction générale de la division ou d'une volonté tout simplement coercitive.

Ce n'est qu'à la fin de notre immersion sur le terrain⁹⁷ que nous avons révélé notre statut de chercheur à certains acteurs de l'organisation étudiée, notamment pour qu'ils puissent nous accorder un moment de leur temps afin de conduire des entretiens de façon formelle (Cf. entretiens ethnographiques).

Le caractère sensible du sujet étudié, notre position de chercheur-praticien (ou acteur) et la nature confidentielle des données collectées (à travers une approche méthodologique qualitative), notamment en termes d'observation, de discussions informelles ou de données d'interviews formelles, nous ont conduit à respecter le « *principe de confidentialité* » dans notre démarche de recherche. Ainsi, pour des raisons de confidentialité nous avons préservé l'anonymat de l'organisation étudiée, en lui attribuant le pseudonyme de « *Asia Motors Corporation Algérie* » (désormais AMCA). Cette organisation appartient à la division automobile d'un groupe privé Algérien, que nous avons surnommé dans cette thèse : « *Algerian Industrial & Negotium Company* » (désormais AINC). Dans ce sillage, nous avons aussi préservé l'anonymat des personnes observées et interviewées.

Nous soulignons que les questions d'éthique seront d'autant plus importantes que le chercheur aura développé des relations étroites et privilégiées avec son terrain. Carole Groleau (2003, p. 239) parle à ce propos de « *contrat moral* » : « *Du recueil des données à la diffusion des résultats, la démarche de recherche repose sur un contrat moral entre le chercheur et les membres de l'organisation qui contient plusieurs clauses implicites quant aux rapports que le chercheur entretiendra avec eux* ». Ces clauses portent, notamment, sur la confidentialité des données à l'extérieur de l'organisation, mais aussi à l'intérieur même de l'organisation (Groleau, 2003).

⁹⁷ C'est-à-dire, lorsque j'ai quitté la fonction que j'occupais au niveau de l'organisation étudiée, pour me consacrer pleinement à la rédaction de la thèse.

1.3. L'unité d'analyse

En tenant compte dans cette thèse de notre approche de la stratégie comme pratique, c'est tout à fait intéressant de placer le « *faire stratégique* » au centre de notre recherche. Dans cette optique, nous présenterons comment aborder les spécificités de notre étude de cas, en désignant les unités d'analyse qui contribueront à examiner notre objet de recherche et à répondre, par conséquent, à nos questions de recherche.

Dans un courant aussi riche que celui de la stratégie comme pratique, les chercheurs sont souvent obligés de choisir les aspects spécifiques, en termes d'unités d'analyse, sur lesquels ils centreront leur recherche.

A cet égard, Whittington (2006) met en avant le fait que les recherches qui s'inscrivent dans le courant de la stratégie comme pratique n'ont pas l'obligation de combiner en mêmes temps les trois unités d'analyse centrales qui composent ce cadre théorique, à savoir : la praxis, les pratiques et les praticiens⁹⁸. L'auteur ajoute que même si les recherches peuvent ne pas prendre en compte simultanément ces unités d'analyse, il est nécessaire qu'elles les reconnaissent, les envisagent et cherchent à expliquer leurs interconnexions et interactions. Whittington (2006) appuie son argumentation en rappelant que Giddens (1979) permet explicitement « *l'isolement méthodologique* » (« *methodological bracketing* ») d'un ou plusieurs éléments dans l'analyse d'un phénomène social. En ce sens, nous pouvons, par exemple mettre en relation deux unités d'analyse sur l'avant-scène et une troisième en arrière-plan (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007 ; Jarzabkowski et Spee, 2009).

A l'instar de Whittington (2006), des chercheurs tels que Jarzabkowski, Seidl et Balogun (2007) nous indiquent que « *toute question de recherche doit, de manière inévitable, relier les trois concepts, mais la recherche empirique définira des foyers dominants différents, dans lesquels l'étude peut, par exemple, mettre le lien entre les praticiens et la pratique sur l'avant-scène et les pratiques en arrière-plan* » (Ibid.p.4).

En tenant compte de ces considérations, notre attention portera sur deux principaux éléments au sein du faire stratégique : Premièrement, l'intersection entre la praxis et les praticiens semble être un élément pertinent, notamment pour mieux comprendre la dynamique des compétences stratégiques à travers la manière dont ces praticiens construisent la stratégie et

⁹⁸ Il est utile de rappeler que ces trois concepts sont interconnectés. Il est donc impossible d'étudier un concept, en tant d'unité d'analyse, sans toutefois s'intéresser sur certains aspects des deux autres (Jarzabkowski, Seidl et Balogun, 2007)

actionnent des régulations réflexives dans leur travail quotidien. Au sein de cette intersection, nous souhaitons étudier en profondeur les praxis et les activités que mènent au quotidien les membres de l'organisation observée. En effet, le fait de porter une attention particulière aux activités concrètes et quotidiennes de ces personnes nous aidera à explorer la manière dont la praxis contribue réellement à l'élaboration et à la mise en place de l'orientation stratégique de l'organisation étudiée.

Deuxièmement, en tenant compte de notre volonté de mieux comprendre la dynamique des compétences stratégiques et ses implications sur la réflexivité organisationnelle, nous considérons qu'il était indispensable d'étudier en profondeur les pratiques impliquées dans la construction sociale de la stratégie. En réalité, l'intérêt que nous avons porté à l'étude des pratiques stratégiques avait émergé naturellement à partir du processus synchronique de collecte et d'analyse des données. Ainsi, pour aborder notre objet de recherche, nous allons donc explorer deux sujets intimement liés et complémentaires, à savoir : le lien entre la praxis et les praticiens d'une part et les pratiques stratégiques de l'autre. En combinant ces deux perspectives, nous couvrons donc l'ensemble de sujets clés du faire stratégique, ce qui nous permettra d'apporter une vision globale à l'étude d'un phénomène méconnu.

Par ailleurs, pour mieux appréhender l'imbrication de ces unités d'analyse sur le plan empirique, nous nous sommes rendu compte qu'il était nécessaire de trouver une unité d'analyse focale. Cette unité d'analyse principale qui regroupe les unités d'analyse précédentes se trouvent dans : l'interaction et ses conséquences intentionnelles et non-intentionnelles sur l'action ou l'agence (Giddens, 1984). De plus, nous soulignons que c'est dans le cadre de l'interaction que **les membres de l'organisation** (praticiens) font appels aux **pratiques stratégiques** pour construire socialement la stratégie lors des épisodes de la **praxis**.

Dans cette perspective, l'approche structurationniste que nous avons adopté privilégie les interactions sociales, en tant qu'unité d'analyse, afin de comprendre comment les individus mobilisent les propriétés structurelles des systèmes sociaux pour interagir et agir avec autrui, autour d'un construit social donné. Pour rendre compte de la manière dont ces interactions se déroulent pour construire la réalité sociale, il est nécessaire de prendre part à ces interactions et de les analyser en profondeur. Cela exige que le chercheur soit présent en permanence au sein de l'organisation, pour suivre ou observer l'ensemble des interactions qui ont conduit à la construction de la réalité et les analyser par la suite. Cette démarche

d'accès au réel, préconisé par Giddens (1984) en mobilisant l'ethnographie, vise à saisir toute la dynamique interactionnelle du construit social étudié, en l'occurrence la stratégie, jusqu'à saturation théorique (Strauss et Corbin, 2004).

Cependant, cela n'empêche pas le chercheur de recourir à la méthode des entretiens pour affiner ses interprétations de la réalité ou pour mieux comprendre la relation entre les praticiens, la praxis et les pratiques dans l'objet de la recherche.

La question qui se pose maintenant se trouve dans le concept de praticien, c'est-à-dire quels sont les membres de l'organisation qui constituent l'unité d'analyse privilégiée dans l'étude ? La réponse à cette question dépend à la fois de l'objet de recherche et de l'accessibilité au terrain dans sa dimension spatiotemporelle.

De la même manière que les dirigeants ou les cadres supérieurs, le courant de la stratégie comme pratique considère les cadres intermédiaires et le personnel opérationnel comme des acteurs stratégiques importants. Bien que leur rôle stratégique ne soit pas formalisé, celui-ci est significatif pour la survie de l'entreprise et sa compétitivité. Dans une même optique, les acteurs se trouvant en dehors de l'organisation (prestataires externes, clients, fournisseurs, etc.) semblent également influencer la stratégie de l'entreprise. Le degré d'influence peut être plus au moins important, et ce, en fonction de la relation entretenue avec l'entreprise.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés individuellement et collectivement aux top managers, aux managers intermédiaires et au personnel opérationnel. Bien que certaines études s'inscrivant dans le courant de la stratégie comme pratique privilégient l'étude d'un seul groupe d'individus, tels que les managers intermédiaires (Rouleau et Balogun, 2011), d'autres recherches se sont aussi intéressées à l'ensemble des membres de l'organisation (Mantere, 2005 ; Mantere et Vaara, 2008). Comme nous l'avons déjà évoqué préalablement, le choix de l'unité d'analyse des praticiens, dépendait de leurs objets de recherche.

En outre, ces acteurs peuvent être traités individuellement ou en groupe d'individus, dans notre cas nous nous sommes intéressés à la fois aux individus et aux groupes d'individus pour répondre à notre question de recherche. Le passage de l'individu au groupe d'individus se fondait sur le principe d'agrégation fréquentielle des observations et des discours qui caractérisaient le phénomène étudié dans l'ordre des interactions. La fréquence et le recoupement des données issues des entretiens formels ou informels, qui s'attachaient à un

phénomène donné, ont aussi contribué à façonner le passage de l'individuel vers le collectif dans notre approche analytique.

Nous nous sommes aussi intéressés aux distributeurs, en tant que partenaires externes de l'organisation, puisque la réussite de l'organisation était en partie liée à leurs activités. Toutefois, nous les avons intégrés dans la catégorie « personnel opérationnel » à un certain moment de l'analyse, à cause de leur forte proximité avec la nature construite de la stratégie de l'organisation étudiée et sa mise en acte dans la réalité.

De ce qui précède, nous notons qu'il s'est avéré essentiel de s'intéresser aux connaissances sociales, interprétatives, personnelles et professionnelles d'une multitude d'acteurs, mais aussi à leurs expériences vécues (internes et externes), afin de lever le voile sur la manière dont ils exerçaient leurs compétences stratégiques et participaient à la régulation réflexive de l'organisation dans le cadre des activités stratégiques (Balogun, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Jarzabkowski, Seidl et Balogun, 2007).

De par notre objet de recherche, il était aussi important que l'on soit sensible aux continuités et aux discontinuités qui s'inscrivaient dans la formation de la stratégie d'une strate hiérarchique à une autre, d'une position sociale à une autre, d'un groupe d'individus à un autre. Car dans c'est dans l'interaction entre les strates hiérarchiques, les positions sociales ou les groupes d'individus que le sens de la stratégie se construit, se maintient et se déforme. C'est à travers l'analyse des interactions entre les différents groupes, identifiés plus haut, que nous arriverons à comprendre la manière dont la stratégie arrive à transcender l'ensemble de l'organisation et ses parties prenantes pour qu'elle soit mise en acte dans la réalité.

Ainsi, il s'agit de comprendre la dynamique des compétences stratégiques dans les configurations interactionnelles qui impliquent plusieurs acteurs, individuellement ou collectivement, dans la formation et la mise en acte de la stratégie. Dans ce sillage, nous devons identifier les points de rupture stratégique de la réflexivité individuelle ou collective qui se répercutaient systématiquement sur la réflexivité organisationnelle.

De plus, le caractère construit de la stratégie ne peut pas impliquer uniquement un groupe restreint d'individus ou des positions sociales limitées, mais plutôt un nombre important d'individus et de groupes d'individus, où la contribution de chacun est imbriquée avec celle de l'autre pour former un construit social en devenir tel que la stratégie.

En ce qui concerne la praxis et les pratiques, bien qu'elles soient propres à chaque organisation, elle dispose de propriétés génériques qui se trouvent dans la définition même de ces concepts. Donc, ces unités d'analyse ne posent pas problème sur le plan empirique, puisqu'il s'agit de se référer à leurs définitions pour les identifier dans la réalité. Cependant, le défi du chercheur à cet égard est de partir de leurs propriétés génériques, déjà connu dans la littérature académique, pour pouvoir les enrichir en les confrontant à la réalité empirique.

Le but de notre recherche étant de comprendre comment les praticiens mobilisent leurs compétences stratégiques pour construire socialement la stratégie et assurer la régulation réflexive de l'organisation, il est nécessaire d'explicitier notre démarche en précisant la nature du processus stratégique observé dans un contexte en mutation. Ainsi, comme notre préoccupation portera sur les compétences stratégiques des membres de l'organisation, nous devons circonscrire notre étude à des épisodes stratégiques de la praxis autour desquels se cristallisent un certain nombre de configurations interactionnelles, où la stratégie se manifeste dans ses formes les plus ordinaires.

Ainsi, en s'intéressant aux interactions en tant d'unité d'analyse principale, nous nous sommes orientés vers la relation entre les praticiens et la praxis pour identifier les flux d'activités qui constituaient la praxis de la stratégie, ensuite nous nous sommes intéressés aux configurations interactionnelles propres à des parcelles de la praxis pour définir une typologie de praxis. Nous soulignons le fait que cette démarche d'analyse s'est appuyée principalement sur des données issues de l'ethnographique.

Ensuite, il s'agissait de s'intéresser aux conséquences émanant des interactions analysées, qui renvoyaient notamment à la concrétisation de la stratégie à travers des faits tangibles, relevés par le biais de l'observation ethnographique, des entretiens et des documents internes.

L'intérêt de recourir aux pratiques, en tant qu'unité d'analyse, se rapportait au fait que nous devions d'abord les mettre en évidence et ensuite déceler leurs affordances (en tant que catalyseurs ou inhibiteurs) dans la dynamique des compétences stratégiques, ainsi que leurs implications dans la réflexivité organisationnelle. Dans le but de répondre aussi à des questions qui ont émergé au cours du processus de recherche, il était plus que nécessaire de définir les groupes d'individus qui étaient plus ou moins contraints par les pratiques stratégiques dans l'exercice de leurs compétences stratégiques.

Il est important de rappeler que les méthodes privilégiant l'observation, telles que l'ethnographie, sont fortement recommandés pour saisir l'ordre des interactions et leurs conséquences sur d'autres interactions ou actions au cours de la récolte et l'analyse des données. Toutefois, les méthodes d'entretien sont aussi importantes pour affiner notre compréhension a posteriori de l'ordre des interactions et de leurs conséquences sur l'action, mais aussi pour s'assurer de la validité de nos interprétations sur le phénomène étudié.

Les entretiens sont aussi pertinents pour explorer des épisodes stratégiques antérieurs auxquels le chercheur n'a pas pris part et qui peuvent le renseigner sur les caractéristiques de certaines interactions qui se sont déroulées dans le passé.

Les entretiens peuvent s'effectuer discrètement ou subtilement lors l'étude ethnographique, notamment lorsque l'observateur n'affiche pas son statut de chercheur, comme ils peuvent aussi se dérouler formellement, en dehors du champ de l'observation ethnographique.

Ces entretiens peuvent donc être formels ou informels, ils peuvent se dissimuler derrière une discussion fortuite ou dans le cadre d'un déjeuner ou d'un diner entre collègues ; Le plus important c'est que le chercheur doit se doter d'une forte sensibilité à l'égard des unités d'analyse et de leurs interactions.

Cette démarche d'accès au réel que nous avons empruntée nous avait permis à la fois d'obtenir des données denses sur notre objet de recherche et de structurer ces données, de sorte que leur organisation soit plus facile à aborder lors de l'analyse.

Le tableau-6 ci-dessous met en évidence les unités d'analyse, sur lesquelles nous sommes appuyés pour aborder notre objet de recherche. Il illustre aussi les justifications du choix des unités d'analyse en question.

Tableau 6- Les unités d'analyse dans l'étude de cas

Unité d'analyse		Justifications du choix des unités d'analyse
Interaction		Savoir comment les <i>praticiens</i> exercent leurs compétences stratégiques dans la <i>praxis</i> , en mobilisant les <i>pratiques stratégiques</i> ou les règles et les ressources des propriétés structurelles de différents systèmes sociaux.
		Comprendre l'implication des compétences stratégiques dans la construction sociale de la stratégie et la réflexivité organisationnelle. (
		Comprendre la mise en relation entre la praxis, les pratiques et les praticiens
Praticiens	Individus	Aborder la manière dont les compétences stratégiques se déploient de façon générique et l'implication de chaque individu dans le processus stratégique et dans la réflexivité individuelle. Observer les acteurs sur une longue période, idéalement, en participant aux interactions et en recueillant leurs perceptions sur les situations vécues.
	Groupes d'individus : top management, management intermédiaire et personnel opérationnel	Appréhender comment chaque groupe d'individus, ainsi que leurs interactions, sont impliqués dans l'élaboration et la mise en acte de la stratégie. Identifier les continuités et les discontinuités qui caractérisent la formation de la stratégie dans cadre des interactions entre les positions d'autorité. Identifier et suivre les acteurs et groupes d'acteurs participant à l'évolution des énoncés portant directement ou indirectement sur la stratégie, d'une strate hiérarchique à une autre ou d'une position sociale à une autre.
	Parties prenantes externes (distributeurs)	Appréhender la façon dont les parties prenantes stratégiques influencent la construction de la stratégie et la réflexivité organisationnelle.
Pratiques stratégiques		Définir les pratiques stratégiques mobilisées dans l'exercice des compétences stratégiques et celles qui sont impliquées dans la réflexivité organisationnelle
		Mettre en évidence les propriétés habilitantes et contraignantes des pratiques stratégiques et leurs implications sur les compétences stratégiques et la réflexivité organisationnelle.
Praxis		Saisir les activités stratégiques dans lesquelles les compétences stratégiques s'exercent et celles qui sont impliqués dans les régulations réflexives de l'organisation.
		Identifier les praxis (ou les épisodes de la praxis) impliquées dans la construction sociale de la stratégie.
		Etudier l'évolution des énoncés stratégiques du phénomène étudié d'un épisode de la praxis à un autre.

SECTION 2. La méthode de la théorie enracinée : MTE

L'objectif de notre recherche doctorale est d'explorer un phénomène empirique complexe et dynamique, pour en proposer une nouvelle lecture et une nouvelle compréhension. Notre choix méthodologique s'est orienté vers la méthode de la théorie enracinée (Désormais MTE) puisque nous pensons que les outils et les procédures que cette méthodologie propose devraient nous aider à donner du sens à nos données et à construire progressivement des concepts plus abstraits pour finalement élaborer des « *propositions théoriques* » (Strauss et Corbin, 1998) qui permettent d'interpréter et de comprendre le phénomène du faire stratégique (« *strategizing* »), en général, et notre objet de recherche, en particulier.

La théorie enracinée ou « *Grounded theory* » représente non seulement une façon de penser et d'étudier la réalité sociale, mais aussi une méthode⁹⁹, englobant un ensemble de procédures et de techniques pour recueillir et analyser des données, spécialement adaptées à l'interprétation de processus sociaux complexes, peu explorés, ou pour lesquels les théories existantes sont inadaptées ou dépassées (Strauss et Corbin, 1998, Suddaby, 2006 ; Eisenhardt et al., 2007). Ce faisant, la MTE « *encourage les chercheurs à rester au plus près du monde qu'ils étudient* » (Charmaz 2005, p. 508)

La MTE est née en 1967 avec la publication du livre séminal de Glaser et Strauss, s'intitulant « *The discovery of grounded Theory* ». La volonté de ces auteurs était de renforcer les méthodes qualitatives afin d'offrir aux sciences sociales une alternative rigoureuse et solide aux traditionnelles méthodes quantitatives à dominante hypothético-déductive (Glaser et Strauss, 1967).

Ainsi, la MTE est à l'opposé des approches hypothético-déductives dans lesquelles les chercheurs partent de postulats a priori, pour déduire *in fine* des explications à l'égard les phénomènes étudiés. Il est à noter que les données empiriques ne servent dans ce cas que d'« *exemples* » dans un processus d'application des théories existantes.

La méthode de la théorie enracinée propose de s'appuyer sur des données empiriques pour arriver progressivement à fournir une nouvelle lecture et une nouvelle compréhension du phénomène observé.

⁹⁹ Selon Strauss et Corbin (1998, p.3) la méthodologie est « une façon de penser et d'étudier la réalité sociale » et la méthode « un ensemble de procédures et de techniques pour recueillir et analyser des données ».

A partir des années 90, jusqu'à nos jours, de plus en plus de chercheurs en sciences de gestion mobilisent la MTE en tant que technique de codage ou de « boîte à outils » (Locke, 2001 ; Smith et Bryant, 2000 ; Suddaby, 2006 ; Seidel et Urquhart, 2013), en combinaison avec des techniques qualitatives ou en tant que cadre méthodologique à part entière¹⁰⁰.

Devant les multiples possibilités qu'offre le travail de terrain, le chercheur ne peut faire de choix cohérents sans une conception claire du sens qu'il entend donner personnellement à la MTE. Toute sa recherche se jouera dans cette phase initiale. Or, la MTE fait l'objet d'interprétations contrastées dans la littérature scientifique. C'est l'un des enjeux majeurs auxquels se heurte le chercheur dans sa démarche de recherche.

Entre sa naissance en 1967 et aujourd'hui, la MTE a connu diverses adaptations qui ont donné lieu à de nombreux débats, notamment entre ses deux co-fondateurs B. Glaser et A. Strauss (1967). Quelques années après la publication de leur livre, Glaser¹⁰¹ et Strauss ont, en effet, commencé à en donner chacun des versions divergentes.

Bien que Glaser soit resté plus fidèle à la version initiale et classique de MTE, à la fin des années 1980, Strauss se détache de cette version classique de la MTE pour proposer, seul dans un premier temps (1987), puis accompagné de Corbin dans un second temps, une autre version de celle-ci (Corbin et Strauss, 1990).

Compte tenu des fondements épistémologiques sur lesquels s'appuient notre travail doctoral, la position adoptée dans notre recherche rejoint plus la MTE proposée par Strauss et Corbin (1990). En effet, nous les rejoignons dans leur manière de considérer la nature de la réalité, ainsi que dans leur façon d'appréhender le processus interprétatif d'élaboration de la connaissance.

D'un point de vue ontologique, la version traditionnelle de la MTE tend plutôt vers le réalisme, alors que la version de Strauss et Corbin (1990) est davantage orientée vers une vision relativiste de la réalité. En ce sens, Strauss et Corbin (1994) ont clairement affirmé qu'ils ne croient pas en l'existence d'une réalité extérieure préexistante : « *Penser autrement revient à adopter une position positiviste, [...] que nous rejetons [...]. Notre position est que*

¹⁰⁰ Pendant les dernières décennies, la théorie enracinée est devenue toute une série d'applications, et cela depuis la théorie enracinée orthodoxe (ou classique) jusqu'au remodelage de celle-ci et au développement d'autres approches de théorisation enracinée (Gummesson, 2011).

¹⁰¹ L'approche de la méthode de théorisation enracinée défendue et soutenu par Glaser renvoie souvent à la version dite « classique » de celle-ci, puisqu'il représente d'un des co-fondateurs de cette méthodologie, qui est resté le plus fidèle à la version initiale publiée en 1967 (Mills et al., 2007).

la vérité est énoncée (Ibid., p.279). À cet égard, Mills et al., (2006) nous indiquent que : C'est une position ontologique relativiste qui laisse derrière elle l'adhésion traditionnelle des adeptes de la théorie enracinée à une découverte de la vérité qui émerge de données représentatives d'une réalité « réelle » (Glaser, 1978) » (Ibid.,p. 27). Dans cette optique, nous notons que leur vision du rapport entre le chercheur et son terrain diffère également, ce qui explique leurs différences méthodologiques.

Alors que Glaser insiste sur l'émergence des théories, ainsi que sur l'objectivité du chercheur (i.e. se mettre en position de neutralité absolue face au sujet afin de l'aborder le plus objectivement possible), Strauss et Corbin prennent en considération la subjectivité du chercheur dans sa démarche d'accès au réel, puisque le recours à la MTE nécessite l'immersion du chercheur dans les données. Par conséquent, « *à la fin de l'enquête, le chercheur est modelé par les données, tout comme les données sont modelées par le chercheur* » (Strauss et Corbin, 1998, p. 42).

Ainsi, Strauss et Corbin (2004) nous indiquent que la MTE peut nous aider dans une certaine mesure à se prémunir contre un « *subjectivisme absolu* », mais ne peut pas gommer la subjectivité du chercheur face au monde qu'il étudie et à la réalité toute relative qu'il cherche à expliciter. Strauss et Corbin acceptent une part de subjectivité et de biais dans l'analyse, mais cherchent à les réduire au maximum. Ils développent à cet effet une méthode de codage rigoureuse qui tend à garantir un certain degré d'objectivité. Cette objectivité est atteinte en accédant au sens subjectif que revêt l'action au regard des personnes interrogées ou de ceux qui font l'objet d'une observation particulière lors de la recherche.

Bien que Glaser (1998), ainsi que Strauss et Corbin (1994) envisagent cette posture objective comme un idéal type et développent le concept de « *sensibilité théorique* » pour s'en approcher, ce concept prend un sens différent du fait de leur positionnement épistémologique.

Glaser est resté fidèle à l'idée d'une sensibilité théorique qui renvoie à une neutralité très forte vis-à-vis de la littérature préexistante, et ce, afin d'éviter de forcer les données à entrer dans des concepts prédéfinis. En revanche, Strauss et Corbin acceptent l'idée que l'on ne puisse aborder le terrain sans être influencé par son expérience empirique et ses connaissances théoriques.

Toutefois, dans les deux cas, les concepts et les théories existantes permettent d'améliorer la sensibilité théorique au cours du processus de recherche. La théorie doit émerger des

données et ne peut pas être forgée à partir de catégories préconçues dès le départ de la recherche. Il s'agit d'être ouvert et sensible à ce qui émerge des données.

Approcher les données avec une certaine sensibilité renvoie à une disposition de lecture avec laquelle le chercheur peut s'immerger dans les données empiriques. Cela signifie que le chercheur doit non seulement être en mesure de donner du sens aux données empiriques, mais aussi être capable de dépasser l'évidence de premier niveau pour découvrir ce qui semble caché au sens commun.

En ce qui concerne notre recherche, nous considérons que la sensibilité théorique se fonde en grande partie sur la créativité du chercheur. En effet, car c'est lui qui perçoit dans les données des éléments intéressants, les organise et les analyse d'une façon singulière, de sorte qu'il puisse produire des propositions théoriques novatrices, d'étendre la portée conceptuelle de théories existantes ou de fournir une articulation idiosyncrasique de concepts émergents avec des concepts existant déjà dans la littérature théorique.

A l'instar de Strauss et Corbin (1994), nous considérons que plusieurs interprétations d'un même phénomène peuvent exister et que les théories sont amenées à évoluer dans le temps, en fonction de plusieurs éléments tels que les pensées dominantes d'une époque, les idéologies et les contextes de la société dans laquelle elles sont immergées. Nous notons que Strauss et Corbin (1990) adoptent à cet égard une posture interprétativiste (l'interactionnisme symbolique) qui défend l'idée principale selon laquelle les actions sociales sont guidées par le sens que les acteurs attribuent à ces actions et que ce sens lui-même provient de l'interaction de chacun avec autrui (Luckerhoff et Guillemette, 2012 ; Walsh, 2014).

Dans cette approche, les acteurs sont centraux et tous leurs comportements peuvent s'expliquer par les interactions qu'ils entretiennent avec autrui (interactionnisme), au cours des processus d'apprentissage fondés sur la parole, l'imitation ou l'expérimentation (symbolique) (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Les acteurs tiennent pour vraies les représentations personnelles qu'ils ont de la réalité (c'est une vérité subjective, mais souvent partagée avec autrui) et agissent en conséquence. Ils révisent ces représentations, et donc leurs comportements, en fonction des résultats qu'ils obtiennent à l'issue de l'action et des discours promulgués au sein de l'organisation, ainsi que des projets qu'ils développent pour l'avenir. Il incombe alors au chercheur d'expliquer les comportements des acteurs en les reliant à leurs interprétations et à leurs contextes au sein d'une proposition théorique. Dans

ce cas, les théories visées sont de type intermédiaire (« *middle range theories* » ; Merton, 1949 ; Weick, 1974).

Strauss et Corbin fournissent une définition très utile de ce que la MTE entend par théorie : « *un ensemble de catégories bien construites, par exemple, thèmes et concepts, en interrelation de manière systématique par le biais de propositions qui marquent des relations, pour former un cadre théorique qui explique un certain phénomène social* » (Strauss et Corbin, 2004, p. 25). Ainsi selon la vision de Strauss et Corbin (1990) de la MTE, le chercheur ne pourra donner un sens au phénomène observé que par l'intermédiaire des interprétations que les acteurs eux-mêmes ont du phénomène en question et donc uniquement par le biais d'interactions fréquentes avec eux (Strauss et Corbin, 1994, p. 280).

En outre, il est intéressant de souligner que Strauss et Corbin manifestent leur désaccord avec Glaser sur la manière dont le chercheur doit aborder la littérature théorique existante. D'un côté, la version classique de la MTE est souvent associée à une logique inductive qui consiste à laisser émerger des théories à partir des observations faites sur le terrain et libres de tout apriori théorique¹⁰² (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1992). En ce sens, Glaser (1992) insiste sur le fait que le chercheur doit faire abstraction de ses connaissances théoriques et de ses expériences empiriques durant la phase d'analyse, afin d'être capable d'élaborer de nouvelles interprétations et d'être en mesure de remettre en cause ses propres analyses. D'un autre côté, Strauss et Corbin (1990 ; 2004) récusent l'idée d'une pure induction et expliquent que pour comprendre le monde et pour trouver des solutions à certains problèmes sociaux, cela nécessite de faire appel à ses savoirs et à ses expériences : selon ces auteurs, il n'est pas raisonnable de considérer qu'il est possible de théoriser « *ex nihilo* ». Selon leur version de la MTE, le chercheur ne peut se séparer de ce qu'il est ni de ce qu'il sait, de ses expériences vécues sur le terrain et celles du passé ou encore de la sensibilité qu'il développe à l'égard de la littérature théorique existante sur le phénomène étudié ; Tous ces éléments peuvent être utilisés pour stimuler sa sensibilité à l'égard des données empiriques. Il est donc important que le chercheur reconnaisse l'enjeu essentiel de la subjectivité afin de minimiser son intrusion au cours du processus d'analyse des données.

Bien que nous ayons amorcé notre recherche sans questions préalables et donc laisser ces dernières émerger par elles-mêmes du terrain, nous nous sommes appuyés à un certain

¹⁰² Le principe de l'induction qui sous-tend la théorie enracinée classique suppose que les chercheurs « *ignorent littéralement la production théorique et factuelle sur le champ étudié afin d'assurer que l'émergence des catégories [théoriques] ne soient contaminées* » (Glaser et Strauss, 1967, p. 37).

moment sur la littérature théorique existante afin de délimiter le périmètre de notre objet de recherche. Comme nous l'avons expliqué préalablement au début de ce chapitre, notre question de recherche a été reformulée à plusieurs reprises et elle gagnait en précision au fur et en mesure que nous avançons dans la recherche. Le cadre théorique était resté ouvert et constamment utilisé en tant que « *toile de fond* » durant tout le processus itératif et concomitant de collecte et d'analyse des données.

Pour les raisons énumérées ci-dessous, il est important de noter que le corpus théorique existant s'est révélé d'une aide incommensurable à diverses étapes de notre démarche de recherche :

- Pour stimuler le processus de comparaisons constantes qui consiste en partie à trouver les théories qui sont susceptibles d'expliquer ou de s'accommoder à certaines données (que dirait telle littérature ou telle autre, face à ces données ?) ;
- Pour aider à l'interprétation des liens théoriques émergents (ces liens vont-ils dans le sens, à l'encontre ou en différence par rapport aux littératures pertinentes ?) ;
- Pour stimuler l'imagination théorique quand il convient de développer une nouvelle théorisation, ceci étant le but ultime de la MTE (en particulier si le chercheur est capable d'articuler plusieurs approches théoriques à la fois) ;
- Et finalement pour démontrer la valeur ajoutée des résultats finaux à la communauté scientifique.

Toutefois, il est important de souligner que nous nous sommes astreints à trouver le juste équilibre entre un cadre conceptuel construit chemin faisant et un affranchissement théorique, tout en nous laissant guider par les données empiriques (Strauss et Corbin, 2004 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012).

A ce titre, il est important de signaler également que le recours à la MTE et au raisonnement abductif dans lequel plusieurs allers-retours entre données empiriques et théories existantes ont été établis, nous a permis de mettre en évidence les unités d'analyse que nous avons identifié préalablement dans ce chapitre. De plus, le recours à la littérature théorique nous donne la possibilité de savoir comment un sujet analogue à notre objet de recherche, a été abordé par d'autres auteurs avant nous, dans le but de ne pas reproduire les erreurs du passé et d'éviter de se lancer ingénument dans des impasses. Il s'agit également d'éviter de reproduire ce qui a déjà été documenté efficacement au moyen d'autres méthodologies ou

simplement de redécouvrir après coup des résultats devenus banals (Luckerhoff et Guillemette, 2012).

La version de la MTE soutenue par Strauss et Corbin (1990 ; 2004) répond à notre volonté de contextualiser l'interprétation des compétences stratégiques des acteurs et d'étudier les effets dynamiques de celles-ci, à travers une perspective réflexive, dans la mesure où elle propose des outils et des procédures spécialement adaptés à des analyses de type processuelles (Charmaz, 2006 ; Strauss et Corbin, 2007) qui peuvent capter la nature dynamique et évolutive des activités de la praxis en étudiant à la fois les conditions, les actions/interactions et les conséquences de chaque épisode stratégique de la praxis. Dans ce sillage, nous soulignons que les conditions représentent le contexte selon lequel la praxis se produit ; Les actions/interactions concernent les tactiques et les stratégies adoptées par les acteurs afin de faire face à l'évènement caractérisant la praxis ; Et les conséquences reflètent le résultat des actions/interactions et la manière dont ils influencent et modifient la praxis ou le phénomène étudié dans sa globalité.

Enfin, comme le préconisent Strauss et Corbin (1998), nous utiliserons les outils proposés par la MTE comme un guide, une aide pour le recueil et l'analyse des données et non comme un ensemble de procédures restrictives et non modulables. Nous apprécierons au contraire l'ensemble des outils et des méthodes que cette version met à notre disposition afin de faciliter et solidifier les modalités d'élaboration de connaissances.

De ce point de vue, Strauss et Corbin (1998) nous indiquent que : « *Parfois, il faut faire preuve de bon sens et ne pas se laisser enfermer dans le souci de savoir ce qui est bon ou mauvais. Il est important d'avoir confiance en soi et en le processus. Les élèves doivent rester dans les orientations générales [...] et utiliser les méthodes et techniques de manière flexible en fonction de leurs capacités et des réalités de leurs études.* » (Ibid., p. 295).

Malgré les incitations prescriptives de certains manuels, la MTE n'est pas en réalité une recette qui peut être suivie et respectée à la lettre. Cette méthode se construit dans l'action et dans une perspective exploratoire (Guillemette, 2006), en fonction des opportunités et des contraintes qui se dressent devant les chercheurs (Strauss et Corbin, 1998 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012). Elle doit, toutefois, respecter un nombre de principes fondamentaux que nous avons suivi, à savoir :

1. Le recours à la revue de littérature ne constitue pas l'étape initiale du processus de recherche (Guillemette, 2006 ; Strauss et Corbin, 2004).

2. La mobilisation de la méthode de « *comparaison constante* » qui renvoie à un engagement concomitant et simultané dans la collecte et l'analyse des données, au cours d'un processus itératif de recherche active de contrastes et de similitudes à travers toutes les données, et si possible, sur plusieurs sites ou périodes de temps (Strauss et Corbin, 1990 ; Charmaz, 1995 ; Suddaby, 2006).
3. La création de codes et de catégories conceptuels à partir de l'analyse systématique des données récoltées et non à partir d'hypothèses préconçues, issus de théories existantes (Charmaz, 1995 ; Strauss et Corbin, 2004).
4. Faire usage de « *l'échantillonnage théorique* » qui stipule que le choix des données à collecter doit être déterminé uniquement par les besoins de la théorie en construction, et non pas par des fins de représentativité statistique (Strauss et Corbin, 1990 ; Suddaby, 2006 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009).
5. Le traitement et l'analyse des données s'effectuent par l'intermédiaire du processus de codage des données (codage ouvert, codage axial, codage sélectif) et par la rédaction de « *mémos* ». Le recours à la rédaction de mémos (sous forme de notes analytiques ou de schémas) vise notamment à définir et à détailler les catégories au fur et à mesure qu'elles émergent des phases de codage (Charmaz, 1995 ; Strauss et Corbin, 2004).
6. La « *théorie* » générée par la recherche représente un ensemble de catégories suffisamment développées, comme des thèmes et des concepts, qui sont systématiquement connectées par le biais de propositions qui marquent des relations, formant ainsi un cadre théorique susceptible d'expliquer un phénomène social donné ou tout autre phénomène (Strauss et Corbin, 2004). La théorisation rejoint le principe de « *circularité* » comme le signalent Strauss et Corbin (2004) : « *Théoriser est l'acte de construire, en partant des données, un schéma explicatif qui intègre de manière systématique plusieurs concepts grâce à des propositions qui indiquent les relations* » (*Ibid.*, p. 28).

Enfin, la MTE se distingue des autres approches de la recherche qualitative, par le fait qu'elle met l'accent sur la construction d'une théorie connue sous le nom de « *théorie substantive* », et ce, en faisant allusion à une construction théorique qui va émerger des données obtenues lors de la recherche. La théorie « *substantive* » doit être distinguée de la théorie « *formelle* » qui fait référence à un développement conceptuel plus achevé, dont la portée est plus universelle, et qui peut s'attacher à une ou plusieurs disciplines en l'intégrant dans le patrimoine de leurs connaissances. C'est pourquoi la théorie qui est conçue à partir de la

MTE rend compte de réalités humaines qui possèdent des caractéristiques contextuelles spécifiques.

Pour clore ce chapitre concernant les aspects méthodologiques, nous expliciterons en détail dans la section 3 notre démarche de recueil et d'analyse des données en nous basant sur les techniques et les principes de la théorie enracinée.

SECTION 3. Recueil et analyse des données selon les principes de la théorisation enracinée

La MTE au sens de Strauss et Corbin (2004) propose un ensemble de principes, formant une sorte de « *boite à outil* » dont l'objectif est d'aider le chercheur à générer des données et à en extraire des concepts et des catégories¹⁰³ pour finalement arriver à une construction théorique qui donnera du sens au phénomène observé. Ainsi, l'objectif de cette section est d'expliquer la stratégie de recherche mise en œuvre afin d'appréhender notre objet de recherche. Après avoir défini et explicité les différents principes de collecte et de traitement des données proposés par la MTE de Strauss et Corbin, ainsi que les techniques de collecte de données que nous avons suivies, nous verrons en concomitance comment nous avons opérationnalisé cette méthode lors des différentes phases de recueil et d'analyse des données. Toutefois, avant d'exposer notre démarche, nous mettrons en évidence le logiciel d'analyse de données qualitatives (« CAQDAS¹⁰⁴ ») sur lequel nous nous sommes appuyés pour mener à bien notre recherche.

3.1. L'utilisation du logiciel Atlas.ti

Avant d'entrer dans le processus que nous avons suivi pour traiter et analyser les données, nous tenons à préciser que nous avons utilisé le logiciel « *Atlas.ti* » version 7, en tant que support à l'analyse de nos données.

Cependant, avant de faire ce choix, nous avons mis à l'essai les logiciels Atlas.ti et NVivo 9 en utilisant pratiquement le même matériau empirique, ensuite nous avons enrichi ce matériau après le choix du logiciel en question. Au terme de ces essais, nous avons choisi Atlas.ti parce qu'il nous semblait plus conviviale et nous permettait de respecter les principes de la théorisation enracinée. De plus, les fonctionnalités des deux logiciels se distinguent sur quelques éléments qui nous ont conduit à préférer Atlas.ti, notamment à travers la possibilité

¹⁰³ Le codage du matériau empirique ou des incidents dans ses données génère des « *catégories* » d'analyse.

¹⁰⁴ Computer-assisted qualitative data analysis software.

qu'il offre de travailler sur « *des réseaux de codes* » plutôt que sur « *un arbre de codes* ». Le logiciel Atlas.ti nous a aidé à traiter les données plus intuitivement et aisément, c'est pourquoi nous avons retenu ce logiciel.

Par ailleurs, ce logiciel d'analyse qualitative présente différentes fonctionnalités qui nous ont permis de développer les possibilités d'analyse à notre disposition. En outre, il est clairement indiqué que Atlas.ti est un logiciel spécifiquement destiné à l'utilisation de l'approche de la théorie enracinée dans la recherche en sciences sociales (Weitzman et Miles, 1995 ; Barry, 1998). En plus de sa simplicité d'utilisation, nous avons été surtout attirés par ses fonctionnalités particulièrement adaptées à la théorie enracinée. En effet, Atlas.ti est reconnu par les chercheurs comme étant le CAQDAS le plus pertinent pour effectuer le codage de nouvelles catégories, pour faire émerger des codes, des concepts ou des catégories à partir de différents types de données (matériau empirique) et pour construire une théorie dans le cadre de la MTE (Weitzman et Miles, 1995 ; Barry, 1998 ; Bandeira de Mello et Garreau, 2011). Cela nous est apparu d'autant plus vrai lors de son utilisation au cours de notre recherche. Nous notons également que l'utilisation d'Atlas.ti nous a aidé à répertorier l'ensemble de nos analyses, sous forme de notes, au sein de la fonction « *Mémo* » du logiciel.

Tout au long de notre démarche de recherche, Atlas.ti nous permettait d'avoir accès à une base de données centralisée de nos interprétations et nos analyses. A cet égard, la notation systématique de la date et des espaces de rencontres avec les acteurs retraçait le processus d'analyse et de réflexion pour saisir la dynamique du phénomène social étudié.

Nous soulignons que le logiciel Atlas.ti comporte des fonctionnalités de représentation graphique qui nous ont facilité la génération des propositions théoriques à partir des données. En effet, la création de liens entre les éléments de notre système catégoriel ou de codage (les catégories, ou entre les propriétés de chacune des catégories) était facilement réalisable à l'aide de l'outil graphique de Atlas.ti. Le visionnage des éléments de la recherche sur un écran, à partir d'une structuration spatiale et interconnectées de codes, nous a donné la possibilité de construire des liens qui ne nous étaient pas apparus clairement, et toute évidence, à la lecture des données.

Lorsqu'on a fait apparaître ces liens, via Atlas.ti, avec la traduction graphique de nos analyses, ils ont pu être validés systématiquement par un retour aux données.

De ce qui précède, il est important de noter que l'utilisation d'un logiciel d'analyse des données ne garantit pas *de facto* la fiabilité de l'analyse. La posture du chercheur à l'égard

du logiciel d'analyse qualitative est d'en reconnaître l'utilité dans la gestion systématique des données, par contre, sa mise en œuvre reste heuristique et la construction de la théorie demeure, en dernier ressort, de la responsabilité du chercheur lui-même (Barry, 1998).

Comme l'indique Bandeira de Mello et Garreau (2011) : « *L'utilisation des logiciels de support à l'analyse qualitative de données peut elle-même devenir un piège dans la mesure où le chercheur ne se rend pas compte que le logiciel ne fera pas le travail d'analyse* » (Ibid., p.190).

De ce fait, notre position à cet égard est claire, le logiciel que nous avons mobilisé, n'était qu'un moyen de rendre l'organisation et le traitement des données plus rigoureuses et commodes, en revanche notre défi était de conjuguer la rigueur du processus de traitement des données, notamment celui proposé par la MTE, avec la créativité dans l'analyse des données et les différentes combinaisons et articulations conceptuelles dans la démarche de théorisation.

En réalité, le logiciel constitue un support à la réflexion, de sorte que la masse de données soit condensée, réduite, segmentée et organisée en fonction de l'analyse et des idées du chercheur, ainsi que sa sensibilité vis-à-vis des actions et des interactions des sujets qu'il étudie et leurs rapports avec l'objet de recherche.

A titre d'exemple, lors de l'analyse des données via Atlas.ti, nous avons pu tirer automatiquement les configurations contextuelles dans lesquelles les codes ont été identifiés, en effectuant simplement des recherches sur l'occurrence des codes et leurs relations potentielles dans le texte. Cette démarche nous a livré les conditions, les conséquences et les stratégies d'action et de nombreux indices qui nous ont permis d'établir de nouveaux rapprochements et de nouveaux codes pour expliquer l'occurrence du phénomène identifié.

Cet outil de recherche rend possible la combinaison des critères de recherche et l'exploration des données selon des critères que nous avons choisi au moment de l'analyse.

Ce type de mécanisation des procédures de recherche, conjugué avec une démarche heuristique de mise en relation entre les éléments contenus dans notre système catégoriel, cherche à découvrir au hasard et par sérendipité des schèmes de compréhension du phénomène étudié dans sa globalité, ce qui est au cœur de la notion d'émergence dans la MTE. Sans l'aide du logiciel, il est clair que cette tâche aurait été beaucoup plus fastidieuse et nous aurions été tentés de clore prématurément le travail de recherche.

L'utilisation du logiciel dans une perspective heuristique s'est révélée stimulante à notre égard, en nous permettant d'augmenter l'adhérence de nos proportions théoriques aux données, et ce par le biais de l'identification des conditions d'émergence des codes, de la cooccurrence et l'imbrication des phénomènes, ainsi que des éléments médiateurs entre deux codes ou plus. Le logiciel que nous avons mobilisé lors de notre recherche nous avait permis de valider les propositions théoriques et donc de percevoir quelle est la position qu'elles prennent sur l'aire substantive de la théorisation (Strauss et Corbin, 1998).

3.2. Le recueil des données

Il est utile de rappeler que la collecte et l'analyse des données sont articulées de façon simultanée. Concrètement, l'analyse débute dès le recueil des premières données et le chercheur peut retourner plusieurs fois sur le terrain, d'une part, pour « *ajuster* » sa théorie et, d'autre part, pour élargir sa compréhension du phénomène étudié (Corbin et Strauss, 1990 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012). En outre, les collectes subséquentes de données sont réalisées à partir des résultats provisoires de l'analyse progressive (Corbin et Strauss, 1990). Dans cette perspective, le chercheur adoptant la MTE se doit de respecter un principe fondamental lors de la collecte des données, à savoir « *l'échantillonnage théorique* ». Selon Strauss et Corbin (1990 ; 2004), la collecte de données doit s'appuyer sur un échantillonnage théorique qui attribuera au chercheur la capacité d'identifier les entretiens et les observations à effectuer et à prendre en considération (données primaires), ou encore la littérature non-technique à analyser (données secondaires)¹⁰⁵.

Cependant, La MTE d'une manière générale n'impose aucune méthode de collecte des données particulière (Glaser et Strauss, 1967 ; Corbin et Strauss, 1990 ; Charmaz, 2005). En revanche, elle encourage le chercheur à utiliser des sources multiples de données à l'égard d'un même phénomène, en employant, par conséquent, différentes méthodes de recueil des données (Corbin et Strauss, 1990 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012).

En ce sens, la MTE invite le chercheur à s'engager dans une investigation à multiples facettes, dans laquelle il n'y a pas de limites pour les techniques de collecte de données, pour la méthode que les chercheurs utilisent et pour les types de données demandées (Glaser et Strauss, 1967 ; Corbin et Strauss, 1990 ; Charmaz, 2005). La théorie enracinée peut par exemple se décliner en plusieurs méthodes d'accès aux données : l'enquête (entretien ou

¹⁰⁵ Ainsi, les types de données autorisées dans la MTE peuvent consister en données primaires et en données secondaires.

questionnaire), l'ethnographie, l'expérimentation ou l'étude de cas (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1978 ; Corbin et Strauss, 1990 ; Charmaz, 2005 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012).

Le recours à une multiplicité de méthodes et de sources de données a pour objectif de fournir une saturation théorique dans le cadre du processus itératif de collecte et d'analyse des données¹⁰⁶ (Corbin et Strauss, 1990). En outre, la combinaison de plusieurs types de données et de différentes méthodes de collecte de données peut renforcer la construction de la validité et de la fiabilité de la recherche (Glaser, 1978 ; Corbin et Strauss, 1990).

En nous plaçant dans le cadre d'une étude de cas et en cohérence avec les principes de la MTE, nous nous sommes appuyés sur l'ethnographie, en tant que méthode principale de recueil des données. Il est à noter que l'ethnographie dispose de plusieurs outils de récolte de données, tels que l'observation, les discussions informelles ou l'exploitation des artefacts. A la fin de notre démarche de recherche, l'observation ethnographique a été accompagnée par un ensemble d'entretiens (ethnographiques), pour enrichir les données préalablement consignées et obtenir certaines précisions sur les éléments qui n'ont pas pu être relevés spontanément lors de notre immersion sur le terrain.

En plus de ces techniques de collecte de données, contenues dans la recherche ethnographique, nous avons tiré plusieurs informations pertinentes à partir des documents internes de l'entreprise¹⁰⁷ (rapports d'activité, PV de réunions, documents de diagnostic, étude de marché, rapports de conseil, etc.) et des articles de presse professionnelle ou quotidienne nationale. C'est ce que Strauss et Corbin (1990) appellent « *la littérature non technique* ». Cette dernière représente une source de données secondaires qui nous a permis de compléter certains éléments de notre analyse. Toutefois, il est important de signaler que nous avons respecté le principe de confidentialité dans l'usage des documents internes, notamment en ce qui concerne certains documents internes, qualifiés de sensibles. Nous les avons uniquement utilisés pour nous assurer que nos analyses reflètent l'image fidèle des propos recueillis. L'utilisation combinée de ces sources de données nous a fourni la possibilité d'enrichir notre interprétation des situations de gestion, ainsi que de vérifier la qualité de certaines de nos analyses par le biais de la triangulation des données et de la technique de comparaison constante.

¹⁰⁶ La réunion de différents types de données nous confère à l'analyse des points de vue différents à partir desquels il est possible de comprendre une catégorie et en développer les propriétés.

¹⁰⁷ Ce matériau s'apparente à la récolte des artefacts dans le domaine de l'anthropologie ou en ethnologie.

Dans ce qui suit, nous expliquerons le principe de l'échantillonnage théorique, ensuite nous présenterons les méthodes et les techniques que nous avons mobilisées, ainsi que la manière dont elles ont été utilisées dans le cadre de notre démarche de recherche.

3.2.1. L'échantillonnage théorique

L'échantillonnage théorique est le processus de collecte des données qui s'oriente vers une construction théorique par laquelle le chercheur collecte, catégorise, code, analyse les données et décide quelles autres données devront être collectées.

L'échantillonnage théorique se différencie de l'échantillonnage statistique¹⁰⁸, dans lequel les sujets sont choisis d'après le critère de représentativité et de saturation statistique ou de saturation de la variation statistique. Alors que l'échantillonnage statistique vise à obtenir une preuve de la répartition des personnes parmi les catégories afin de produire des descriptions ou des vérifications, l'échantillonnage théorique est effectué dans le but de découvrir non seulement des catégories et leurs propriétés, mais aussi de suggérer leurs interrelations au sein d'une théorie. De plus, l'échantillonnage théorique désigne généralement l'ensemble des individus, des groupes d'individus, des lieux et des situations à analyser, non pas en fonction de leur représentativité (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990), mais en fonction de leur capacité à enrichir la théorie qui est en train d'être élaborée (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 2004 ; Charmaz, 2006 ; Guillemette, 2006).

Plus précisément, lorsque l'échantillonnage est théorique, les échantillons seront orientés vers des situations (de gestion) dans lesquelles des sujets apportent leurs contributions, de sorte que le chercheur pourra recueillir des données « *théorisables* », qui vont lui permettre de mieux comprendre le phénomène plutôt que de simplement le documenter (Strauss et Corbin, 1990).

Ces situations échantillonnées peuvent être observées et analysées plusieurs fois sous des angles différents. De ce point de vue, des individus ou le même groupe d'individus peuvent être interviewés ou observés plusieurs fois avec des questions différentes, ces questions étant déterminées par le développement de la conceptualisation et de la théorisation émergente (Charmaz, 2002).

¹⁰⁸ Il désigne aussi le procédé utilisé pour sélectionner un ensemble de cas représentatifs d'une population plus large.

Dans cette perspective, les entretiens, les observations et les discussions impromptues ou informelles peuvent être plus ou moins longs, prendre différentes formes et interpréter de plusieurs manières ; L'objectif étant toujours d'ajuster les questions et les instruments de collecte des données pour favoriser l'émergence et le développement de la théorie (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1978 ; Strauss et Corbin, 2004 ; Charmaz, 2005 ; Guillemette, 2006).

Comme l'ensemble des processus mobilisés par la MTE, l'échantillonnage théorique n'est pas prédéterminé ni immuable, c'est plutôt un processus itératif qui évolue tout au long de l'étude en fonction des concepts et des catégories qui sont en train d'émerger.

L'échantillonnage se développe au courant de la démarche de recherche, à travers l'analyse de données préalablement récoltées, au fur et à mesure que la théorie émerge. Autrement dit, l'échantillonnage n'est ni planifié ni délibéré, le résultat de l'analyse des données précédentes conditionnera la collecte des données à venir (Corbin et Strauss, 1990).

Dans le cadre de l'échantillonnage théorique, le chercheur ne connaît pas d'avance la situation, le nombre et le type de groupes de personnes d'où il va tirer ses données, tant que sa recherche n'est pas achevée (Voynnet Fourboul, 2012 ; Luckierhoff et Guillemette, 2012).

Tout au long de la recherche, les résultats successifs de l'analyse déterminent les étapes de collecte requises, que ce soit pour ajuster cette analyse par rapport à de nouvelles données ou pour l'enrichir en suivant le cours des développements théoriques qui émergent progressivement lors de la réflexion (Glaser, 1978 ; Strauss, 1987). A mesure que l'analyse se développe, la sélection des situations et des personnes sera de plus en plus précise et variée (Charmaz, 2005).

Ainsi, la démarche de l'échantillonnage théorique est maintenue tout au long du processus de recherche jusqu'à ce qu'on atteigne la « *saturation théorique* » (Glaser, 1978 ; Strauss, 1987 ; Corbin et Strauss, 1990), c'est-à-dire au moment où la collecte de données additionnelles n'apporterait rien à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène étudiée¹⁰⁹ (Corbin et Strauss, 1990).

Dans le cadre de notre recherche nous n'étions en mesure de dénombrer notre échantillon qu'une fois la recherche entière terminée : le critère qui indique la fin de l'échantillonnage

¹⁰⁹ Lorsqu'aucune donnée additionnelle ne peut être trouvée pour que l'on puisse développer des propriétés de la catégorie lors du codage.

est désigné par la saturation théorique¹¹⁰. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà indiquer que nous nous sommes intéressés dans notre étude de cas à plusieurs positions d'autorité, à savoir : le top management, le management intermédiaire et le personnel opérationnel (incluant les managers opérationnels, les chefs d'équipe, les opérateurs et les partenaires du réseau de distribution). Ceux-ci représentent les « *praticiens* » du point de vue de la stratégie comme pratique. Le nombre total des personnes interrogées sera révélé au cours de cette section.

Conformément à ce qui précède, nous n'avons pas hésité dans le cadre de notre recherche à retourner sur le terrain, avec de nouvelles questions et préoccupations, pour compléter notre échantillon en fonction de la capacité des situations, des configurations interactionnelles, des documents de l'entreprise (littérature non technique), des individus ou des groupes d'individus choisis à favoriser l'émergence et le développement de la théorie. De plus, notre position de chercheur-acteur nous permettait d'accéder à plusieurs endroits, documents et situations au sein de l'organisation étudiée (« AMCA »), ce qui favorisait le recours à l'échantillonnage théorique.

Nous avons ainsi respecté le processus d'échantillonnage théorique en allant chercher les données là où nous pensions qu'elles contribueraient à faire avancer notre étude et nos développements théoriques.

La démarche de l'échantillonnage théorique nous a d'abord aidé à mener une exploration plus large du terrain afin de laisser émerger les différents concepts et catégories qui s'attachent à la dimension à la fois théorique et empirique de notre objet de recherche. Ensuite, elle nous a conféré la possibilité d'affiner la sélection des situations, des configurations interactionnelles, des documents internes, des individus et des groupes d'individus à analyser afin de mieux comprendre les propriétés de chacune des catégories préalablement identifiées, d'en ajouter d'autres et d'amender les anciennes dans un souci de précision. Nous avons répété cette démarche lorsque cela était nécessaire afin de valider, de compléter ou de modifier notre analyse. De plus, la comparaison et la confrontation constante entre les produits de l'analyse et les données empiriques récoltées pour valider et

¹¹⁰ Il est important de préciser que la saturation est toujours relative, dans la mesure où une analyse est toujours plus ou moins saturée et qu'elle pourrait toujours l'être davantage (Charmaz, 2002)

ajuster continuellement cette analyse, représentent une opération analytique et réflexive que Strauss et Corbin (1990) nomment la « *méthode de comparaison constante*¹¹¹ ».

3.2.2. L'ethnographie comme méthode de recueil des données

Plutôt que de se fonder principalement sur l'observation détachée et les approches documentaires telles que les interviews et les questionnaires, nous avons jugé qu'il était préférable d'être plus proche du terrain pour restituer la richesse des expériences vécues des acteurs de l'organisation étudiée, notamment dans une perspective interactionnelle.

L'ethnographie constitue ainsi notre principal dispositif de recueil des données. Le choix de cette approche d'accès aux données du terrain s'est fait naturellement, puisque nous occupions à ce moment une position professionnelle au sein de l'organisation où la recherche s'était déroulée. De plus, elle nous est apparue comme une méthode pertinente pour extraire du terrain empirique les préoccupations principales qui nous ont conduit à construire notre objet de recherche.

A mesure que nous avançons dans notre recherche, cette méthode s'était avérée de plus en plus intéressante, puisque l'ethnographie représentait encore un instrument de recherche très peu utilisé¹¹² dans le cadre du champ de la stratégie comme pratique ou de la stratégie d'une manière générale (Rasche et Chia, 2009). Cela est dû à la difficulté d'accès au terrain et au caractère sensible du domaine de la stratégie au niveau des entreprises.

Cette méthode nous a semblé la plus appropriée pour approcher de près le faire stratégique, dans la mesure où le traitement de la problématique supposait une imprégnation profonde du chercheur par son terrain. L'ethnographie offre une réelle proximité avec les praticiens, puisqu'elle requiert une compréhension empathique de leurs pratiques et de leurs modes de pensée.

L'ethnographie représente par ailleurs un mode de collecte de données délimité dans le temps, par lequel le chercheur observe des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation (ou un groupe social) et interagit, plus ou moins, avec les acteurs qui la constitue, dans le but de comprendre un phénomène social complexe et de rendre compte d'un univers social méconnu, incompris ou peu exploré (Chanlat, 2005 ; Rouleau, 2013).

¹¹¹ C'est la traduction que propose Paillé (1996) pour l'expression « *Constant Comparative Method* ».

¹¹² L'ethnographie demeure une méthode très peu utilisée, en comparaison avec les autres outils de récolte des données qualitatives, tels que les entretiens ou les questionnaires (Rasche et Chia, 2009).

Il s'agit d'une méthode qui consiste à « *s'immerger dans un milieu de façon prolongée et à recueillir par l'observation, les rencontres, les entretiens, la participation aux activités, des données concernant la vie sociale du groupe étudié* » (Chanlat, 2005 : p. 166) avec la finalité de « *comprendre sa dynamique, son fonctionnement, ses représentations, ses croyances, en d'autres mots, son organisation sociale et culturelle* » (Ibid).

L'ethnographie invite le chercheur à s'engager avec les praticiens, à faire l'expérience de leur pratique en temps réel et en situation, ainsi qu'à observer comment leur compréhension est créée, puis actionnée en pratique (Golden-Biddle et Locke, 1993 ; Ahrens et Mollona, 2007). Il s'agit, en outre, pour le chercheur de prendre le point de vue des « *natives* » (Geertz, 1973).

S'engager dans une démarche ethnographique, renvoie à un minutieux travail de collecte de données de façon à fournir ce que Geertz (1973) a appelé des « *descriptions denses* » de la vie en groupe. Le but de ces descriptions « *consiste à mettre au jour les savoirs locaux structurant les liens sociaux et culturels d'un groupe, d'une entreprise ou d'une société* » (Rouleau, 2013 : p.28).

Dans le domaine de la recherche sur les organisations, l'ethnographie est souvent présentée comme une stratégie de recherche prenant une forme d'observation plus ou moins participante et engageant le chercheur dans une dynamique interactionnelle avec les membres d'une organisation. Cela a pour but de proposer des descriptions fines de la manière dont les individus s'activent dans leur vie quotidienne à la reproduction des règles et des habitudes culturelles qui structurent l'organisation à laquelle ils appartiennent (Van Maanen, 1991 ; Chanlat, 2005 ; Rouleau, 2007 ; Rasche et Chia, 2009 ; Rouleau, 2013).

L'ethnographie vise à expliquer comment les organisations sont socialement construites en examinant les pratiques et les processus *in situ*, comment ces derniers se matérialisent dans l'espace et comment ils sont contextuellement et historiquement construits dans le temps (Rasche et Chia, 2009 ; Rouleau, 2013). Dans notre cas, cette méthode nous a aidé à comprendre comment les connaissances des individus, de différentes positions sociales, se déploient dans les interactions et comment les pratiques et les processus stratégiques sont socialement construits *in situ*.

Par ailleurs, nous notons que l'ethnographie couvre plusieurs dispositifs de recueil des données, il peut s'agir de l'observation participante ou non-participante, de l'entretien ethnographique et des discussions ethnographiques (informelles). Dans le cadre de notre

recherche, nous avons mobilisé l'observation participante qui s'est traduite par une immersion de 12 mois (entre les années 2014 et 2015) au sein de l'organisation étudiée et à travers laquelle nous étions aussi sensibles aux discussions ethnographiques. Ces dernières sont un élément constitutif de l'observation participante, qui se manifestent par des conversations courantes, ordinaires, souvent fortuites et non planifiées, où le chercheur rencontre des personnes, parle avec eux et participe à leurs activités.

Nous avons également fait appel aux « *entretiens ethnographiques* », qui diffèrent des « *entretiens semi-directifs* », par leur caractère à la fois flexible et moins directif dans la formulation des questions lors de l'entretien avec les interviewés. Les entretiens ethnographiques ont été menés au terme de la recherche pour obtenir des précisions sur certains points de compréhension et pour valider certaines de nos conclusions.

En outre, les entretiens ethnographiques ont été aussi mobilisés en dehors du périmètre d'observation participante, notamment lorsqu'il s'agissait de rencontrer les parties prenantes externes de l'organisation étudiée, en l'occurrence, les distributeurs et les membres du personnel de certaines succursales.

Par ailleurs, nous notons également que les documents internes et externes à l'entreprise ont représenté une source d'information pertinente. Ils se sont avérés particulièrement utiles pour valider, enrichir et compléter certaines données issues de l'observation participante et des entretiens ethnographiques.

En somme, la collecte des données dans notre démarche ethnographique s'est déclinée à partir de trois techniques : l'observation participante, l'entretien ethnographique et l'analyse documentaire (documents internes et externes à l'entreprise). Les données récoltées à partir de ces données forment notre « *matériau ethnographique* ».

3.2.2.1. L'observation participante et les conversations ethnographiques qui en découlent

L'accès aux situations de gestion n'est possible que par une présence physique, fréquente et engagée du chercheur, c'est-à-dire une « *enquête de l'intérieur* » (Evered et Reis Louis, 1981) sous forme d'une observation participante. Cette dernière se définit comme « *une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont*

systématiquement collectées[...]. Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences » (Bogdan et Taylor, 1975).

L'observation participante concerne des problématiques où le chercheur doit se mettre au niveau de l'acteur pour obtenir des réponses à ses questions : « *La démarche concerne des projets de recherche dans lesquels les comportements, les actions et les interactions entre les individus sont déterminants. (...) Une observation participante permet de dépasser le symptôme des revendications pour analyser la relation des individus à l'organisation, les stratégies de groupe et la perception de la situation à partir de plusieurs points de vue. Le chercheur reconstruit la réalité à partir de la complexité des interactions et de la dynamique propre à la situation* » (Wacheux, 1996 : p.210).

Pader (2006) décrit cette démarche de la manière suivante : « *L'observation-participante, une méthode de recherche et une théorie aux multiples facettes, est le processus de vivre, travailler, et/ou de passer du temps de quelque façon que ce soit avec un groupe particulier de personnes, que l'on peut considérer comme une communauté interprétative. Le but est de parvenir à une compréhension plus nuancée du monde à partir de leurs perspectives, plutôt que simplement de celle du chercheur ; d'avoir une base afin d'explorer les multiples façons dont les personnes catégorisent leurs mondes ; et de comprendre la signification de ces perspectives et catégories pour les nombreuses façons dont elles apprennent leur place dans la société et représentent leur vision du monde (...)* » (Ibid.,p.163).

En outre, nous soulignons que nos présupposés épistémologiques et notre objet de recherche appellent à développer une « *sensibilité ethnographique* » au travers de l'observation participante « *active* » (et non passive¹¹³) (Chanlat, 2005 ; Pader, 2006). Notre défi était d'être proche de notre objet d'étude et des acteurs du terrain afin de partager avec eux les mêmes activités, de développer une empathie envers ces acteurs et de comprendre leur raisonnement, leur vision du monde à travers ce qu'ils disent et ce qu'ils font au quotidien. En même temps, il s'agissait de savoir prendre du recul par rapport à notre activité d'observateur participant afin de faire émerger les caractéristiques et la logique de ces différentes perspectives. Ainsi notre activité d'observateur participant nécessitait inéluctablement des allers-retours incessants entre la théorie et le terrain empirique.

¹¹³ L'observation peut être qualifiée de passive lorsque le chercheur a une simple position de témoin des événements.

N'ayant pas affiché notre statut de chercheur lors de notre immersion sur le terrain, nous considérons l'ethnographie comme une méthode où le chercheur « *participe* » secrètement et clandestinement¹¹⁴ dans la vie quotidienne des individus pendant une période de temps relativement longue, en regardant ce qui se passe, en écoutant ce qui est dit et en posant des questions subtiles, avec discrétion. En fait, il s'agissait de collecter toutes les données valables pour élucider les questions sur lesquelles s'appuyaient notre travail de recherche. À l'instar de Roy (1959), Dalton (1959), Wallraff (1986) et Ehrenreich (2003), cette posture de « *covert researcher* » ou de « *the unknown observer* » (Schwartz et Jacobs, 1979), expression qu'on peut traduire par « *observateur non déclaré* », « *à couvert* » ou « *clandestin* » (Lapassade, 2016 : p.397), nous a permis de révéler des réalités sociales à la fois méconnues, importantes et inaccessibles à un observateur dans une position d'extériorité. Comme dans notre cas, cette posture renvoie également aux observateurs qui étaient déjà membre du groupe étudié avant de faire une recherche participante sur ce même groupe (Chanlat, 2005), c'est-à-dire un chercheur qui a d'abord été acteur ou praticien dans une organisation dans laquelle il exerçait (comme dans notre cas) ou exerce toujours une fonction (Boumard, 1989). On retrouve ici la notion de l'observation participante complète « *par opportunité* » (Lapassade, 2016 : p.397).

La posture particulière d'observateur participant, immergé dans la pratique, que nous avons adoptée était intéressante sur le plan empirique, dans la mesure où elle nous permettait d'accéder à des données riches et détaillées, généralement basées sur les interactions quotidiennes avec les membres de l'organisation étudiée : entretiens et discussions informelles (discussions ethnographiques) ; collectes d'anecdotes ; participation aux réunions de travail, séminaires, ateliers stratégiques, séances de présentation et de restitution des travaux ou des rapports d'activités. L'accès à l'expérience vécue des acteurs s'effectuait de façon plus naturelle que l'observation simple, passive ou non-participante. Autrement dit, l'observation participante représentait un moyen d'obtenir des données, qui autrement resteraient inaccessibles. Comme le souligne Soulé (2007), « *cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité* » (Ibid., p.128).

¹¹⁴ Comme le souligne Lapassade (2016) : « Si, parfois, le chercheur annonce la couleur en révélant aux gens son identité professionnelle (*overt researcher*), il arrive aussi qu'il la dissimule à la manière du faux derviche de Bassorah ; on parle alors de *covert observer*, une expression qu'on peut traduire par « observateur non déclaré », « à couvert » ou « clandestin » (Ibid., p.397).

Notre présence à l'intérieur de l'organisation « AMCA » durant une période de 12 mois nous a conféré la possibilité de maîtriser le langage répandu au sein de celle-ci et d'avoir ainsi des échanges accrus et riches avec les acteurs qui la constituent.

Certaines conversations de terrain correspondant à nos préoccupations, nous ont amené à demander subtilement et discrètement à notre interlocuteur des explications sur ce qui est en train de se passer, des indications sur ce qui va se passer, les conditions des réunions auxquelles il a participé, une réunion qui se prépare ou dont on lui a dit qu'elle va se tenir dans un endroit qui reste à définir ou encore les contraintes qu'il rencontre dans l'accomplissement de ses activités ; Enfin, toutes formes d'information qui nous semblaient pertinentes pour comprendre comment la stratégie se formait et se déformait au quotidien.

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons eu une « *relation de réciprocité* » avec les acteurs de l'organisation étudiée, puisque nous avons interagi avec eux afin de donner du sens aux propos recueillis et aux observations faites. Il est important de noter que nous avons tiré un certain avantage de la coopération avec les acteurs de l'organisation, dans la mesure où la réticence des professionnels à fournir des informations aux chercheurs se trouve très réduite. En outre, le recours à l'observation participante nous a accordé l'opportunité de percevoir les contradictions entre les discours et les actions, les acteurs ne faisant en général pas ce qu'ils disent qu'ils font (Malinowski 1922).

Toutefois, l'inconvénient de cette proximité se trouve dans la difficulté à interviewer les acteurs ciblés de façon formelle ou d'enregistrer leurs conversations. Ce faisant, le mode d'interaction privilégié était inévitablement celui de l'échange informel.

Pour faire face à cet inconvénient, les données générées par l'observation participante et les discussions ethnographiques (informelle) ont été consignées méthodiquement sous forme de notes d'observation dans « *un journal bord* », d'abord sous format papier, puis retranscrite sur Ms Word, en fonction de la situation ethnographique à laquelle nous étions confrontés sur le terrain.

A ce titre, l'objectif du journal de bord, rappelle Wacheux (1996), est de garder « *une trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions sur les interviews ou lors des présences sur le site, les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent* » (Ibid., p.233).

En outre, Baribeau (2005a) définit le journal de bord de la manière suivante : « *Il existe, au cœur d'un processus de recherche, des activités méthodiques de consignation de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements (au sens très large; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou de paroles entendues) contextualisées (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste et qui permettent au chercheur de se regarder soi-même comme un autre. Cette instrumentation est essentielle pour assurer à la fois la validité interne et la validité externe du processus de recherche.* » (Ibid., p.111-112)

En cohérence avec les définitions ci-dessus et selon les recommandations de Burgess (1984) et Baribeau (2005a), notre journal de bord contenait des notes descriptives qui renvoyaient à toute forme de données factuelles d'ordre ethnographique, telles que les observations, la description de faits ou d'événements et la consignation de conversations informelles. A cet égard, nous avons aussi ajouté nos réactions personnelles et des questions qui s'attachaient à des pistes de recherche. Notre journal de bord comportait aussi des notes méthodologiques et des notes théoriques. Les premières traitaient de la conduite de la recherche, du choix des pratiques méthodologiques, ainsi que des corrections de trajectoire méthodologique expliquées et argumentées, de sorte que nous puissions en rendre compte lors de la rédaction de cette thèse. Les deuxièmes concernaient la recherche de sens, de cohérence des interprétations faites, des déductions et des conclusions, en les mettant en relation avec nos lectures de la littérature théorique. Nous précisons, en ce sens, que ces notes représentaient un support à l'analyse.

Dès le début de notre entrée sur le terrain, nous avons pris l'habitude de noter dans le journal de bord notre vécu quotidien et celui des acteurs auxquels nous étions confrontés quotidiennement. Dans ce cas, le contenu de notre journal de bord s'étalait autour des actions à mener dans le cadre de nos missions opérationnelles, des transcriptions de conversations informelles ou de notes prises en réunion, du déroulement des situations de gestion quotidienne au sein des différents services de l'organisation étudiée (notamment lors de notre enquête sur le climat social), des potins et commérages des uns et des autres sur l'organisation et ses changements, des réflexions personnelles et interrogations, préjugés et essais d'analyse. Dès que le temps nous le permettait, nous mettions au propre ces notes en

recourant au logiciel Word. Faute de temps, d'autres notes ont été conservées sur papier, puisque le logiciel Atlas.ti permet de coder les documents scannés.

Cependant, notre appartenance pleine et entière à l'organisation dans laquelle la recherche s'est déroulée a rendu très difficile le maintien d'un journal de bord en temps réel ou en situation.

En effet, l'observation participante rend souvent difficile la prise de notes en situation (Baribeau, 2005b), ce qui nous a amené à nous concentrer sur une prise de notes sélective et parfois décalée dans le temps par rapport aux événements observés. Selon la charge de travail au quelle nous étions astreints, cette prise de note a eu lieu ultérieurement, soit à la fin de la journée ou bien parfois après deux, trois jours, voire une semaine.

Ainsi, lorsque nous étions dans une situation où il nous était impossible d'écrire des notes dans le journal de bord, notamment par rapport à un fait marquant, un événement important et une situation vécue par nous-mêmes ou par les autres membres de l'organisation, nous saisissons le moment adéquat durant la journée pour enregistrer dans un dictaphone nos idées, nos réflexions, nos pistes d'analyse et nos observations, afin de les consigner ultérieurement dans le journal de bord. Cette démarche avait pour objectif d'éviter les déperditions de données, considérées comme importantes au moment où elles s'étaient manifestées dans la réalité, mais aussi d'orienter superficiellement nos réflexions dans l'analyse de données déjà récoltées. Toutefois, nous pensons de manière réaliste que cela était l'unique façon possible de combiner la superposition concomitante, qui est loin d'être évidente, du chercheur et du praticien. Au final, la tenue du journal de bord s'est avérée très utile quand est venu le moment de construire un récit de l'étude, notamment lors de la restitution des faits au moment de la rédaction de cette thèse.

Les notes figurant sur notre journal de bord nous ont permis de nous remémorer non seulement des événements observés, mais aussi de l'état d'esprit « *à chaud* » dans lequel étaient perçus les événements, les faits, les discussions et les situations de gestion observés, et cela tout en nous intéressant à la fois aux discours manifestes et largement diffusés au sein de l'organisation, ainsi qu'aux significations inconscientes qui guidaient les conduites des acteurs ou entre les acteurs. C'est aussi dans le journal de bord, que nous consignions les nombreux échanges et discussions informels auxquels notre statut d'observateur-praticien nous donnait accès. Ainsi, le journal de bord nous a permis de donner de la chair au récit de notre étude (Wacquant, 2011).

Ainsi, l'observation participante et la tenue d'un journal de bord nous semblent adaptées à notre recherche, car ces méthodes de recueil de données sont tout à fait cohérentes avec la démarche exploratoire de notre thèse, telle que nous l'avons présentée dans le chapitre précédant.

A. Comment et où procéder à l'observation participante

Au commencement de notre démarche de recherche et en cohérence avec les principes de la MTE, il était important pour nous de recourir à des périodes d'imprégnation du terrain, durant lesquelles nous nous sommes laissés « *bercer* » par les flux d'activités du phénomène étudié. Ponctuellement, lorsqu'un événement (pris au sens général) éveillait notre curiosité, nous inscrivions dans le journal de bord nos sentiments, impressions, réflexions sur des gestes, des paroles et des actions se déroulant sous nos yeux. Au début, nous nous efforcions de présenter nos notes en trois colonnes : description, interprétations/commentaires, analyses à partir de nos lectures théoriques du moment. Cette démarche faisait ressortir des indications pour le codage des données et servait davantage à ordonner nos descriptions pour les rendre plus lisibles lors de l'analyse des données.

A mesure que nous avançons dans l'analyse des données (via Atlas.ti) et que nos lectures théoriques commençaient à faire ressortir des pistes de réflexions intéressantes, nous avons rendu nos descriptions plus ordonnées, avec un minimum d'idées préconçues comme le préconise la MTE, en mobilisant les éléments constitutifs du courant de la stratégie comme pratique, à savoir : la praxis, les pratiques et les praticiens. L'approche structurationniste dans le courant de la stratégie comme pratique avait orienté nos observations vers les règles et les ressources propres à divers systèmes sociaux, notamment celles qui étaient invoquées dans le cours des interactions entre les membres de l'organisation ou lors de nos conversations informelles avec ces derniers. De plus, pour comprendre la construction sociale de la stratégie, c'est-à-dire comment la stratégie se constituait dans l'action ordinaire des acteurs, nous nous sommes appuyés sur l'approche structurationniste de la stratégie afin de représenter l'activité stratégique comme une suite d'interactions. Selon Rouleau (1995), cette suite d'interactions forme des boucles d'interaction qui désignent « *des séquences ou des segments de l'expérience reliés à l'activité stratégique. Elles désignent une situation en cours dans laquelle des gens s'engagent subjectivement et à travers laquelle ils médiatisent les propriétés globales des structures sociales* ».

Celles-ci sont des événements observables qui contiennent les éléments nécessaires à la production et à la reproduction de la stratégie en tant qu'activité structurante (Rouleau, 1995).

Selon l'approche structurationniste que nous avons adoptée, il est utile de rappeler que la stratégie est considérée dans notre cas comme une structure virtuelle, elle n'a pas d'existence en soi, elle est en revanche structurée par les représentations sociales que les acteurs sociaux véhiculent et, en retour, structurante par les multiples interactions à partir desquelles ils construisent le sens qu'ils donnent à la stratégie dans leurs champs d'action. En outre, il était important aussi dans le cadre de l'observation participante de s'intéresser à la manière dont les membres de l'organisation entraient en interaction avec ceux de l'extérieur (client, fournisseur, distributeur).

C'est, en effet, dans les multiples conversations stratégiques que s'effectuent au quotidien le positionnement de l'entreprise, voire la mise en œuvre des projets stratégiques. Ainsi, au fur et mesure que nous analysions (codage et rédaction des mémos) les données générées par l'observation participante, nos observations devenaient ultérieurement de plus en plus sélectives sur le terrain. Dans cette perspective, nous nous sommes donnés pour objectif de comprendre comment la formation de la stratégie s'inscrit dans les interactions sociales, en mettant en scène les compétences stratégiques et la réflexivité des individus, qu'ils soient managers ou non.

Le choix de ne pas recourir à la grille d'observation standard était lié au fait que cela pouvait nous conduire à une forme de stérilité intellectuelle, en étant moins ouvert à la nouveauté, à l'inattendu, à l'étrange, à l'inhabituel. Il y avait ainsi un risque de passer à côté d'événements ou de phénomènes significatifs pour la compréhension fine de notre objet de recherche. L'usage d'une grille standardisée ne saurait être la solution à tous les problèmes et ne pourrait dispenser le chercheur de juger, de réfléchir et de s'adapter par rapport aux situations de gestion observées. De plus, la particularité de l'observation participante dans une perspective de théorisation enracinée s'inscrit dans une démarche où le chercheur ne va pas chercher à formuler une trame d'observation pour restreindre son regard sur un phénomène complexe et peu renseigné par les recherches existantes. Dans ce cas, les unités d'observation vont plutôt émerger progressivement au cours de l'exploration, elles seront plus au moins dynamiques durant un certain moment et se stabiliseront à mesure que l'analyse des données progresse.

Il s'agissait au départ de s'intéresser à toute sorte de situation de gestion, pour finalement se focaliser sur des observations qui pouvaient nous renseigner au mieux sur l'objet de notre recherche. Ainsi, certaines interactions nous apparaissaient, au prix d'une longue période d'immersion sur le terrain, comme ayant davantage de valeur que d'autres.

L'utilité de la notion d' « *interaction* » ou de « *boucle d'interactions* », dans la théorie de la structuration ou dans l'approche structurationniste relative à la stratégie comme pratique, ne fait aucun doute lorsqu'il est question d'expliquer théoriquement comment l'activité stratégique est socialement structurée dans l'action ordinaire et quotidienne des acteurs : Ce sont les interactions entre acteurs qui construisent la réalité. Il s'agira alors pour le chercheur d'accéder au sens donné aux actions, par une observation amenant à une description riche des événements observés. Cependant, nous nous sommes rendus compte que la notion d'interaction pose dans la plupart du temps des problèmes d'opérationnalisation. En effet, en situation d'observation de la vie organisationnelle, il est presque impossible d'isoler les interactions les unes des autres, puisque la vie organisationnelle se déroule dans des flux continus d'activités.

Toutefois, la vie organisationnelle s'inscrit dans une perspective épisodique, dans la mesure où elle se forme à travers un ensemble d'actes ou d'événements qui constituent des séquences spécifiques d'actions, à caractère stratégique ou non, ayant un début et une fin. Donc, c'est à partir de ce caractère épisodique de la vie en groupe que nous avons pu opérationnaliser la notion d'interaction, en s'intéressant à des segments de l'expérience reliés à l'activité stratégique. S'il est difficile, voire impossible d'isoler des boucles d'interaction dans la pratique, il est cependant possible d'isoler des parcelles d'interactions, soit des myriades de boucles d'interaction. Les conversations quotidiennes, les réunions, les rencontres informelles, etc. sont des exemples de myriades d'interactions.

Dans la réalité, il est donc important de noter que les boucles d'interactions stratégiques, ainsi que les compétences stratégiques et la réflexivité des individus, se matérialisaient via des séquences observables dans les réunions, les séances de travail en groupe ou les rencontres informelles (toutes formes d'interaction entre nous et les acteurs ou entre les acteurs eux-mêmes). Pour comprendre comment sont médiatisées les structures sociales, à travers des événements ponctuels reliés à l'activité stratégique, il s'agissait dans notre cas de repérer les formes que prenaient les relations de coprésence propres aux événements observés (Giddens, 1984).

Les discours, les représentations, les micro-dynamiques et les jeux d'acteurs reliés à l'activité stratégique constituaient dans notre cas quelques-unes de ces formes (Rouleau, 1995).

Tableau 7- Les éléments constituant les boucles d'interaction dans le cadre de l'observation participante

Discours et Représentation	- Le travail de mise en représentation de la stratégie s'effectue à travers le discours. - Nous proposons de nous intéresser aux discours stratégiques et de les considérer comme des représentations. La stratégie d'entreprise est avant tout un discours menant à l'action et une réflexion sur l'action, il témoigne d'une volonté d'agir et de la nécessité de justifier les modes d'action choisis. - Les représentations que les acteurs se font de la situation sont relatives à la position sociale qu'ils occupent et aux luttes qu'ils mènent pour la maintenir ou pour la dépasser. - les représentations sont des points de repère du sens que les acteurs attribuent à leurs activités quotidiennes¹¹⁵. - Considérer les discours stratégiques producteur et produit de représentations sociales, c'est adopter une définition particulière de l'individu comme acteur, mais aussi du lien social et donc de l'entreprise et du marché. - Les représentations qui sont au centre des discours construits font de l'activité stratégique une activité structurée en ce qu'elle assure la continuité des pratiques sociales. L'activité stratégique se structure au fil des rencontres quotidiennes qui visent la production de nouvelles pratiques dans l'entreprise. - Les contenus des représentations des acteurs parties prenantes doivent être étudiés en liaison avec les positions et les appartenances multiples.
Micro-dynamique	- Toute relation sociale est constituée d'un ensemble de micro-dynamiques qui se révèlent dans l'observation des façons d'être et de communiquer avec les autres. - Ces micro-dynamiques relèvent du non-dit et, en agissant par le biais du corps et de l'émotion, elles contribuent de manière subtile à la surveillance quotidienne des actions de l'autre (ex. : exclusion, infantilisation, etc.).
Jeux d'acteurs	- Les jeux d'acteurs se rapportent aux tactiques conjoncturelles et à l'action politique dans lesquelles ils s'engagent, seul ou collectivement, pour défendre et promouvoir leur position dans les groupes d'intérêt et dans les organisations auxquelles ils appartiennent. - Les jeux d'acteurs se rapportent en quelque sorte aux actions conjoncturelles qu'ils posent dans le but de défendre leurs intérêts.

Source : Adapté selon de Rouleau, 1995 ; Rouleau et Mounoud, 1998.

De ce qui précède, le tableau-7 indique les éléments constituant les boucles d'interaction dans le cadre de la pratique de l'observation participante sur le terrain. A partir de l'étude consacrée à l'évolution des énoncés de la stratégie, à travers les séquences (épisodes) d'interaction, les acteurs qui contribuaient à sa formation, son évolution et sa mise en acte

¹¹⁵ Bien que les représentations semblent exister en dehors des interactions qui les constituent, elles sont des réemplois ou des croyances hétérogènes de ce que sont les acteurs qui les ont verbalisées (Rouleau et Mounoud, 1998).

ont été identifiés, tout en recourant à l'échantillonnage théorique, soit parce qu'ils étaient nommés dans les documents, soit par l'observation directe, ou bien par des entretiens ou des conversations informels que nous avons fréquemment avec certains responsables des différentes directions de la division ou avec les responsables locaux.

Il est important de souligner que les énoncés de la stratégie étaient souvent accolés aux outils et aux pratiques de la stratégie. En plus des documents collectés pour suivre l'évolution des énoncés de la stratégie, il s'agissait alors de s'intéresser, au gré des missions et des projets qui nous ont été assignés, aux fragments d'interactions entre les différents acteurs, aux rencontres entre managers et subordonnés, aux réunions, aux conférences téléphoniques, etc. D'une manière globale, il était question dans notre démarche d'observation participante d'aller au-delà des discours manifestes et de transcender les significations inconscientes des conduites auxquelles se livraient les acteurs observés et/ou rencontrés.

B. Mode opératoire et émergence de la grille d'entretien générique

Lors des missions qui s'attachaient à notre position professionnelle, et particulièrement celles qui concernaient l'étude du climat social, l'audit social, le système de management de la performance et bien d'autres¹¹⁶, nous avons saisi cette opportunité pour tenir des entretiens « *informels* » avec plusieurs personnes, détenant des positions sociales différentes (top managers, managers intermédiaires, personnel opérationnel). Cela nous avait permis d'aborder des questions sur la manière dont la stratégie se déroulait, les contraintes que les individus rencontraient lors de l'exercice de leurs activités, leurs motivations, ce qui les démotivait, les pratiques contraignantes ou celles qui étaient plutôt habilitantes à leurs égards. Il s'agissait en fait de dépasser l'enquête sur climat social ou sur les besoins en termes de dispositifs RH pour tendre vers l'exploration du « *faire stratégique* »¹¹⁷. Comme le montre l'encadré-1, nous avons à cet effet conçu et établi quatre grands thèmes sur lesquels les personnes rencontrées étaient questionnées d'une manière subtile et discrète. Il est important de souligner que ces thèmes ont été gardés pour conduire les entretiens ethnographiques, qui étaient de nature formelle, puisque nous avons affiché ultérieurement notre statut de chercheur.

¹¹⁶ Nous pouvons aussi citer, les entretiens d'évaluation, les entretiens de départ, les commissions disciplinaires.

¹¹⁷ Nous soulignons le fait que certaines de nos missions avaient tendance à s'orienter vers une sorte d'« **audit stratégique** ».

Encadré.1 – Eléments de la grille d'entretien

1- Le rôle des acteurs dans le faire stratégique : Le rôle de la personne interviewée dans les activités stratégiques et le rôle de la stratégie dans le travail quotidien de la personne interviewée (par exemple, Comment participez-vous dans le processus stratégique de votre organisation ? Comment les plans d'action ou les objectifs sont définis ? Les comprenez-vous ? Avez-vous contribué à leur élaboration ? Avez-vous des réponses par rapport à vos préoccupations, feedback ou reporting ?).

2- La définition *stricto sensu* de la stratégie par les acteurs : La manière dont la personne interviewée interprète et perçoit la stratégie en général (par exemple, Que comprenez-vous par le terme « stratégie » ? Que pensez-vous de la qualité du service après-vente ? Y a-t-il eu des améliorations ? Où se trouve le problème dans les ventes ? Encadrement, formation, budget ?)

3- La perception des pratiques organisationnelles et leurs efficacités ou leurs contraintes : Comment la personne interviewée perçoit les pratiques organisationnelles et leur efficacité pour mettre en œuvre la stratégie (par exemple, quels types de pratiques sont impliqués dans la communication de la stratégie organisationnelle ? Sont-elles efficaces ? Dans quelles mesures sont-elles alors contraignantes ?).

4-L'impact de la stratégie sur l'environnement de travail et inversement : Le rôle de l'environnement de travail de la personne interviewée et l'impact de la stratégie sur son environnement de travail (par exemple, Y a-t-il eu des changements dans votre travail ces derniers temps ? Quels types de changements ? Qu'est ce qui a changé depuis la prise de fonction de monsieur PV (DG) ou depuis le départ de Monsieur MR (PDG de la division automobile), avez-vous des remarques à ce sujet concernant votre travail ?).

Par ailleurs, la manière de poser les questions changeait en fonction de la position sociale de notre interlocuteur, de la fonction qu'il occupait, du contexte dans lequel se trouvait le secteur de l'automobile. Certaines questions n'ont pas été posées aux personnes qui étaient dans l'incapacité d'y répondre, du fait leur position sociale dans l'organisation. Toutefois, dans ces cas, les questions étaient plus ciblées et concernaient plutôt le travail qu'ils effectuaient au quotidien, l'impact du contexte et de la décision de la hiérarchie sur leurs activités et leurs préoccupations principales. Par exemple, lorsqu'il s'agissait du personnel

opérationnel ou de certains membres du management intermédiaire, nous étions parfois obligés de parler le dialecte algérien (mélange entre l'arabe et le français) pour obtenir les informations dont nous avons besoin ; puisque certaines personnes ne maîtrisaient pas bien la langue française et le jargon du management ou de la stratégie. En règle générale, la langue de l'entretien était en français, bien qu'il y ait eu des moments où le dialecte algérien a été davantage utilisé.

Les entretiens informels que nous avons effectués étaient à la fois utiles et enrichissants pour les rapports de missions¹¹⁸ que nous devons remettre à la hiérarchie, mais aussi pour le travail de recherche que nous effectuions à ce moment. Ces entretiens informels favorisaient une réelle proximité avec les individus, dans la mesure où ils requéraient une compréhension empathique de leurs pratiques, de leurs modes de pensée et de leurs interactions avec divers acteurs internes et externes à l'organisation.

Au total, nous avons pu effectuer plus de 80 entretiens informels¹¹⁹ lors la période d'immersion sur le terrain, le nombre de personnes rencontrées figurent sur le tableau-8 ci-dessous.

Tableau 8 – Le nombre de personnes questionnées lors des entretiens informels

	Division automotive du groupe AINC	L'organisation AMCA	Réseau de distribution	Total par position d'autorité
Top management	7	6	/	13
Management intermédiaire	11	27	2	40
Personnel opérationnel	2	34	/	36
			Total	89

Source : tiré du logiciel Atlas.ti (exportation xls)

Les discussions informelles sont venues enrichir notre journal de bord, en nous renseignant sur toute forme de donnée. Ces discussions se sont manifestées avant les réunions ou après celles-ci, lors des pauses café ou des déjeuners, à la sortie du travail, pendant des séances de travail (généralement avec une, deux ou trois personnes maximum) ou même lors des

¹¹⁸ Notamment ceux de l'audit social ou du bilan social.

¹¹⁹ A mesure que nous analysions les données et que nous interagissions en même temps avec les acteurs de l'organisation, certains entretiens ont été exclus de notre matériau empirique à cause de la forte subjectivité dans les propos tenus par certaines personnes rencontrées.

entretiens informels que nous avons tenus lors nos missions professionnelles. Nous avons eu de longues conversations avec les acteurs, souvent sur un ton très émotionnel, par exemple : des expressions d'énervement après des consignes données qui paraissaient absurdes ou des réunions qui s'étaient mal passées, etc. En étant de plus en plus attentif à ces discussions informelles, nous nous sommes rendus compte qu'elles renfermaient des informations plus au moins importantes, à la fois rétrospectives et actuelles, sur l'histoire de l'organisation, les commérages, les anecdotes, la manière dont la réalité était perçue par certaines personnes, leurs motivations, leurs préoccupations, leurs émotions, leurs relations avec leurs pairs ou supérieurs hiérarchiques, etc.

Nous avons aussi eu l'opportunité à travers ces discussions de prendre connaissance de plusieurs témoignages et retours d'expérience. Ces discussions informelles venaient enrichir nos données selon qu'elles concernaient de près ou de loin la construction de la stratégie au sein de l'organisation étudiée.

Bien que les discussions et les entretiens informels aient joué un rôle à la fois important et nécessaire dans la récolte des données relatives à notre objet de recherche, nous notons que les réunions ont aussi constitué une source de données cruciale pour comprendre la manière dont la stratégie se formait, notamment lorsqu'il s'agissait de porter une intention focale sur l'exercice des compétences stratégiques par les participants.

Comme nous l'avons évoqué préalablement, il est important de noter que les boucles d'interactions stratégiques se matérialisaient dans la pratique à travers des épisodes stratégiques observables dans les réunions et les séances de travail en groupe.

Les réunions auxquelles nous avons assisté tout au long de notre immersion sur le terrain, font référence à des situations de gestion au sens Girin (1990). Pour ce dernier, « *une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Ibid., p.142).

A mesure que nous prenions connaissance des enjeux stratégiques qui caractérisaient l'organisation étudiée, nos observations devaient se faire en « *plan resserré* ». Il s'agissait de se focaliser sur les réunions dans lesquelles les énoncés stratégiques étaient plus intenses et pertinents par rapport à l'objet de notre recherche.

Ainsi, l'intérêt accordé aux séquences d'interaction lors des réunions s'articulait autour de deux projets stratégiques, à savoir : L'amélioration de l'activité commerciale et du positionnement de l'image de marque, ainsi que la restructuration des activités du services après-vente.

Il était nécessaire de focaliser notre intention lors de l'observation sur les réunions où les éléments constituant les projets stratégiques et les pratiques qui les sous-tendaient étaient patents.

Il était aussi important de suivre les résultats à atteindre, auquel faisait référence ces réunions, sachant qu'il correspondait au produit (au sens large) de l'activité des participants ; c'est ce qui est jugé au terme du délai imparti à la réalisation de leurs activités, les chiffres, la qualité, les délais, un comportement attendu ou espéré, etc (voir le concept de « *résultat stratégique* » dans le chapitre 2).

Il faut également retenir que les situations de gestion sont nombreuses, emboîtées et sécantes, sachant les participants à ces situations peuvent très bien intervenir et interagir dans plusieurs d'entre elles.

Notre position de praticien au sein de l'organisation nous a permis d'assister à plusieurs réunions où les projets stratégiques étaient discutés ou dans lesquelles il était question de prendre connaissance des difficultés rencontrés par certains managers dans la gestion de leurs équipes : conflits, formation, recrutement, préoccupations concernant le volet RH d'une manière générale. Comme nous étions en partie responsable du système de management de la performance, nous avions accès à toute sorte de réunions et de séances de travail, dans lesquelles l'orientation stratégique de l'organisation et les objectifs qui s'y attachaient, étaient formulés, discutés, suivis et contrôlés. Notre matériau empirique contient ainsi des données portant sur les réunions et les séances de travail auxquelles nous avons pris part en tant que participant ou bien en tant invité pour connaître l'état d'avancement des projets stratégiques et des objectifs qui les sous-tendaient. Il est important de noter que certaines séances de travail concernant le volet RH, bifurquaient souvent vers des discussions qui portaient, plus au moins, sur les projets stratégiques de l'organisation. Ces discussions furent l'occasion d'échanges de points de vue particulièrement stimulants dans le cadre de la recherche.

Les menaces qui émanaient du contexte de l'organisation et les dysfonctionnements internes relevés par les membres de l'organisation, en tant qu'événements déclencheurs d'une

situation de gestion, fournissaient un premier élément méthodologique intéressant, notamment dans l'optique de repérer les interactions communicationnelles à des moments où l'activité stratégique ciblée se densifiait et la situation observée se complexifiait.

Les réunions en tant que situation de gestion renvoyaient souvent à une prise de conscience par un individu, ou plus, d'un problème qui avait débouché sur un processus d'enquête de notre part, pour comprendre la manière dont la stratégie se construisait. De plus, les situations de gestion sont liées à la notion d'intelligence collective et d'action collective : Comment alors penser et observer le passage de l'individuel au collectif ?

C'est en s'intéressant aux interactions, et plus précisément aux réseaux de conversations enclenchées par des réunions, des discussions informelles et des missions commanditées par la hiérarchie que nous avons pu accéder aux continuités et discontinuités qui caractérisaient l'action collective dans la construction sociale de la stratégie, c'est-à-dire dans la mise en acte des projets stratégiques de l'organisation. La méthode de comparaison constante entre les données lors du processus d'analyse via Atlas ti, nous a permis de déceler d'une manière plus rigoureuse et fine les continuités et les discontinuités dans la médiation de la stratégie entre les strates hiérarchiques.

En ce sens, il était important lors de l'observation de procéder à des suivis de situations problématiques au cours desquelles nous devions consigner toutes communications discursives liées à la résolution des contraintes, de manière à observer de près la capacité de l'organisation, par le biais de l'interaction de ses membres, à faire face aux imprévus ou à des situations stratégiques. Le suivi des résultats stratégiques et de la performance de l'organisation, en termes de relation client, résidait en fait dans la capacité à connecter les régimes discursifs tenus par les différentes strates hiérarchiques. Il s'agissait alors de suivre la manière dont la survenue d'un événement avait enclenché la manifestation d'un ensemble de dysfonctionnements propres aux activités stratégiques.

Dans la conduite de cette stratégie d'observation, nous n'hésitions pas, quand la situation semblait particulièrement intéressante, à pister d'autres acteurs de l'entreprise ou à nous intéresser à d'autres acteurs externes, en l'occurrence les distributeurs, qui récupéraient la charge de l'implémentation de la stratégie au niveau local. Cela avait pour objectif de scruter l'enchaînement des événements ou des épisodes stratégiques et leurs conséquences, en

entamant des discussions avec les acteurs concernés pour connaître l'évolution de la stratégie et sa mise en acte sur le terrain.

Dans notre cas, pour mettre en relation ce qui a été relevé lors des réunions avec les top managers et les managers intermédiaires, nous profitons de notre position de praticien au sein de l'organisation et des missions qui nous ont été attribuées, pour rencontrer les membres de la force de vente (personnel opérationnel) lors des réunions de travail et discuter avec eux, de façon implicite, sur la manière dont il procédait pour rentrer en relation avec les clients, sur leurs difficultés rencontrées dans la vente, sur leurs conditions de travail, sur ce qu'il pensait des directives qui émanaient de la hiérarchie et la façon dont ils les mettaient en œuvre. Il s'agissait aussi de rencontrer le personnel des ateliers pour nous renseigner sur la manière dont les prestations de services se déroulaient et dans quelles conditions. Ainsi, il ne faut pas oublier que la stratégie se manifestait en dernier lieu dans l'acte de vente et dans la qualité des prestations de services, d'où l'intérêt important que nous avons accordé à ce moment à la force de vente et au personnel des ateliers.

C'est pourquoi il était important de s'intéresser à toutes les personnes concernées de près ou de loin par notre problématique et nos préoccupations du moment, ainsi que de constituer l'échantillon le plus varié possible en termes de positions d'autorité (ou de niveaux hiérarchiques) et de points de vue potentiellement différents.

Notre démarche ethnographique nous a conduit à nous intéresser aux distributeurs et au personnel qui opérait dans les succursales. Bien que nous eussions eu accès au personnel des succursales à travers notre position professionnelle, nous avons eu recours aux entretiens ethnographiques pour enrichir nos données sur le phénomène étudié. En effet, nous étions dans l'incapacité d'être souvent présent dans certaines succursales, notamment dans une perspective d'observation participante, c'est pour cela que nous nous sommes orientés vers les entretiens ethnographiques. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur nos contacts pour pouvoir réaliser ces entretiens, en affichant clairement au terme de la recherche nos intentions de chercheur, c'est-à-dire trois mois avant notre départ de l'entreprise « AINC »¹²⁰.

¹²⁰ Il est important de signaler qu'il était difficile un certain moment de concilier entre les obligations professionnelles et la phase de rédaction définitive de cette thèse. Notamment lorsque nous étions amenés à occuper le poste de directeur des ressources humaines de la division.

Enfin, pour résumer notre approche de la réalité du terrain, l'observation participante exige un travail constant et minutieux d'écoute et de (re)transcription factuelle des interactions, des faits et des événements. Il s'agit, en fait, de tenir compte du contexte et d'être attentif, au-delà des discours manifestes, aux significations inconscientes des conduites. L'observateur participant, aux aguets, est comme à l'affût du moindre indice, de la moindre information pertinente, de type verbal ou non verbal, comme ceux qui se dégagent des émotions et qui suppléent ou accompagnent les propos des acteurs observés, et dont il se sert à l'occasion pour faire avancer son enquête en cours sur les individus et les groupe d'individus qui rentrent dans son champ d'investigation.

C. Relation Chercheur / Objet d'étude : la superposition des statuts de chercheur et de praticien

En mobilisant l'observation participante lors de notre approche de collecte des données, une place centrale a été attribuée à la construction de la place du chercheur sur le terrain. A cet égard Favret-Saada (1977) a montré l'importance de la « *place* », ou du statut, du chercheur lorsque qu'il s'appuie sur l'observation participante dans le cadre de sa recherche. Cette place est donnée par les acteurs du terrain et les informations auxquelles aura accès – ou pas – le chercheur dépendent de la place qui lui a été attribuée lors de ses contacts avec le terrain. Au chercheur alors de construire sa place (Favret-Saada, 1977). Ainsi, positionné à l'intérieur de l'organisation en tant que chercheur et praticien en même temps, il était important de nous intéresser à la question de notre relation avec le terrain, en particulier de notre influence sur la situation étudiée.

Nous avons évoqué préalablement les choix opérés pour la collecte des données en précisant notre positionnement de chercheur comme celui d'un observateur participant. Néanmoins, pour les acteurs du terrain, nous n'étions ni chercheur ni même observateur, notre présence dans l'organisation étudiée étant antérieure à l'idée de mener notre projet de recherche au sein de celle-ci, nous étions uniquement perçus comme un professionnel ou un praticien dans les ressources humaines, plus précisément comme chef de département développement RH, puis DRH de la division Automotive.

Pour qualifier une personne visant une recherche académique basée sur un terrain, dans laquelle elle est impliquée professionnellement au quotidien, Lallé (2004) propose la notion de « *chercheur-acteur* » (comme nous l'avons déjà employé préalablement dans ce chapitre). Ce statut est différent du praticien, puisque celui-ci ne vise pas la production de

connaissances reconnues par la communauté des chercheurs, et ce, même s'il est capable de produire à son insu ou implicitement des théories en action ou en usage, de façon plus ou moins réflexive (Argyris et Schön, 1978 ; Schön, 1983 ; Argyris et Schön, 1996).

Le statut de chercheur-acteur se distingue aussi des différents statuts que peut prendre le chercheur en immersion sur le terrain, notamment dans le cadre de la recherche-action ou la recherche-intervention, où l'acteur est clairement perçu et désigné comme chercheur par les membres de l'organisation.

Le double rôle de chercheur et de praticien nécessite une posture réflexive dans la démarche de recherche (Alvesson 2003), qui se traduit par un certain nombre de précautions, dont une réflexion sur notre propre positionnement dans l'organisation et ses conséquences éventuelles sur la recherche.

Dans ce cas particulier, *« la question qui se pose au chercheur-acteur est de savoir dans quelles conditions sous ce statut aussi on peut faire œuvre scientifique, c'est-à-dire œuvre originale qui donne une représentation des phénomènes réellement observés et fasse avancer les projets de connaissance »* (Lallé 2004).

Dans une approche à la fois qualitative et interprétativiste, telle que celle que nous avons adoptée dans cette thèse, la proximité et les interactions entre le chercheur et le terrain ne sont pas un problème majeur, mais au contraire un atout, à condition que le chercheur fasse preuve de réflexivité : *« Le chercheur opérant une recherche qualitative doit être capable de faire continuellement des liens entre la théorie et les observations du terrain, afin d'évaluer l'intérêt potentiel de la recherche qu'il mène »* (Ahrens et Chapman 2006, p : 837).

Dans cette optique, la réflexivité dans la démarche de recherche peut être définie comme *« des efforts conscients et constants pour observer le sujet étudié sous des angles différents et éviter de privilégier une approche unique qui serait favorable »* (Alvesson 2003, p :25).

En que chercheur -acteur, nous nous trouvons donc avec deux rôles et deux objectifs différents au sein l'organisation étudiée. Partie prenante des actions et décisions de l'organisation, nécessitant souvent un engagement personnel, il était important pour nous d'être capable d'un certain recul pour mener à bien notre recherche et pour concilier à la fois nos objectifs professionnels et ceux de la recherche, nous amenant parfois à recourir à un certain opportunisme méthodique (Grin, 1990) ; C'est-à-dire profiter d'une situation dans

laquelle nous participions, ou non, pour récolter les données qui pouvaient nous renseigner sur notre objet de recherche.

En qualité de chercheur-acteur sur le terrain, nous alternions les phases où nous étions davantage acteur que chercheur avec les phases où le travail de recherche reprenait une position dominante. Dans tous les cas, nous devions en permanence nous positionner par rapport à ces deux composantes à travers « *un processus réflexif* » (Alvesson, 2003).

L'immersion dans l'entreprise nous donnait certes une place d'observateur privilégié, mais elle a pour corollaire une certaine forme de participation, donc d'influence sur la situation observée. Cette situation ne constitue pas un problème dans une approche interprétative, à condition que le chercheur-acteur soit conscient de son influence.

Emerson (2003) explique à cet égard que « *la solution est davantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête que de la tentative de les minimiser (...). On tient pour allant de soi que l'observateur altère ce qu'il observe, mais ces altérations font partie de l'objet d'étude (...)* Le travail de terrain est donc nécessairement de nature interactionnelle, et la présence de l'enquêteur a des conséquences sur la vie des enquêtés. Les solutions à la réactivité ne sont pas dans la régularisation, la restriction ou la suppression des interactions sur le terrain. Elles réclament que l'on devienne sensible à la façon dont les protagonistes se perçoivent et se traitent les uns les autres. Le chercheur est une source de résultats, non pas de contamination de ceux-ci. » (Ibid., p.410). Dans ce sillage, Favret Saada (1990) nous indique à ce propos : « *De tous les pièges qui menacent notre travail, il en est deux dont nous avons appris à nous méfier comme de la peste : accepter de participer au discours indigène, succomber aux tentations de la subjectivité. Non seulement il m'a été impossible de les éviter mais c'est par leur moyen que j'ai élaboré l'essentiel de mon ethnographie.* » (Ibid., p.48). De même, Aktouf (1985) affirme que le seul moyen d'éviter les perturbations dues à l'observateur dans son approche de la réalité, c'est d'y intégrer celle-ci, dans la mesure il est question de faire partie du groupe en tant « *natif* » au sens de Geertz (1973).

En outre, la position professionnelle occupée durant près de 12 mois au sein de la division automobile du groupe « AINC » nous fournissait un poste d'observation privilégié, tout en nous éloignant de la prise de décision concernant la stratégie de l'organisation « AMCA », ce qui s'est révélée propice à l'épanouissement d'une activité de recherche.

Au cœur de l'action, nous avons eu accès à une grande variété d'informations et de données en provenance de documents (voir littérature non technique), mais surtout de contacts directs et d'interactions avec des acteurs à tous les niveaux de l'organisation « AMCA ». La subjectivité, inévitable, représentait alors un réel atout pour accéder, par empathie, aux représentations appartenant à des personnes de différentes positions sociales ou strates hiérarchiques (personnel opérationnel, managers intermédiaires, top managers). En outre, au hasard des projets et des missions assignés, nous étions en contact avec d'autres membres du personnel, qui étaient loin du siège central où se trouvait également la succursale principale.

Par ailleurs, nous soulignons que la fonction RH au sein de la division automotive devait piloter les activités RH au sein des filiales et fournir son soutien aux autres fonctions de celles-ci, pour qu'elles puissent réaliser convenablement leurs objectifs respectifs. Toutefois, nous précisons que la fonction RH au niveau de la division avait pour objectif de soutenir les activités stratégiques des filiales, mais sans s'immiscer dans la prise de décision. Au final, c'était les dirigeants et les responsables locaux qui prenaient les décisions et qui demandaient conseil ou assistance en cas de besoin aux managers de la fonction RH de la division, notamment lorsqu'il s'agissait de résoudre un problème rentrant dans leurs prérogatives. De plus, ces dirigeants n'avaient pas réellement une grande marge de manœuvre dans la prise de décisions, puisqu'il y avait une forte centralisation du pouvoir au niveau du PDG de la division automotive.

De plus, cette règle ne faisait pas exception pour les dirigeants et les responsables de la division automotive, y compris dans notre cas, ce qui nous éloignait de la prise de décision. Certes cette situation était restrictive et inconfortable sur le plan professionnel, mais elle s'est révélée intéressante du point de vue de notre recherche.

En ce qui concerne les projets stratégiques de l'organisation « AMCA », ces derniers ont commencé à être formulés avant que nous rejoignons l'entreprise. Au moment où nous avons intégré l'entreprise, ces projets étaient en phase d'être amendés à cause de la conjoncture du marché. Ce qui nous a permis de prendre connaissance de ces projets, sans nous immiscer dans la formulation de la stratégie, tout en exécutant les missions qui nous ont été attribuées par la hiérarchie.

Il est aussi important de signaler que les dirigeants au niveau de la division automobile, et notamment son PDG, se concentraient surtout sur les activités de « AMCA », par ce qu'elle représentait près de 25 % du chiffre d'affaires du groupe « AINC ».

L'importance que représentait l'organisation « AMCA » au regard du PDG de la division automobile du groupe et ses dirigeants, avait conduit ces derniers à concentrer leurs activités et leurs énergies sur cette organisation. Ce qui nous fournissait dans notre cas une opportunité d'observer de près l'organisation « AMCA ». Dans la mesure où les missions commanditées par hiérarchie étaient le plus souvent dédiées à cette organisation. En somme, notre position professionnelle nous permettait d'être au cœur des actions et des interactions s'attachant à diverses situations de gestion, avec la possibilité d'y tenir un rôle relativement neutre.

Bien que la dissimulation de nos ambitions de recherche, et le travail fait autour de la mise en œuvre de la démarche de recherche, permette d'éviter des biais importants, il était impératif d'être attentif au risque d'influencer les autres acteurs de l'organisation, notamment en les poussant à agir ou à avoir des discours qui iraient dans le sens attendu. C'est pourquoi nous avons exclu de notre matériau empirique, certaines conversations avec les membres de l'organisation qui n'étaient pas corroborées par d'autres éléments d'informations.

Pour déterminer la subjectivité ou l'objectivité d'un énoncé, l'efficacité ou l'inefficacité d'un procédé ou d'une pratique, nous ne sommes pas forcement intéressés à leurs qualités intrinsèques, mais nous avons plutôt reconstitué l'ensemble des transformations qu'ils subissaient plus tard entre les mains d'autrui. Dans cette démarche d'analyse nous avons fait appel à la méthode de comparaison constante (MTE) des données à l'intérieur de notre système catégoriel de codage. Ainsi, il est clair que la position de chercheur-acteur n'est pas sans difficultés, elle nécessite un effort de la part du chercheur, qui consiste à mener une réflexion critique sur la manière dont le matériau empirique a été construit socialement à travers l'interaction entre le chercheur lui-même et les acteurs du terrain (Klein et Myers, 1999).

Dans notre cas, la démarche d'observation participante exige du chercheur-acteur qu'il adopte une posture réflexive par rapport à sa relation avec le terrain. Il s'agit dans cette perspective qu'il soit dans une position professionnelle inhérente à l'action et conciliable

avec une position de chercheur, mais en-dehors des jeux de pouvoir. La position de chercheur est non seulement renforcée par l'attachement aux éléments factuels servant à atténuer la subjectivité et par le rejet des jugements de valeur, mais surtout par l'ancrage académique, comprenant des allers et retours fréquents entre la littérature théorique et le travail de terrain.

Par ailleurs, la subjectivité dans notre cas peut être atténuée, et parfois dépassée, par le travail d'analyse lors de périodes de prise de recul et de réflexivité par rapport aux situations vécues (par nous-mêmes ou les acteurs de l'organisation), en revanche lorsqu'elle est guidée par des cadres théoriques *a priori* pertinents, elle reste un moyen d'examiner des problèmes spécifiques qui pourraient être ignorés par une observation dite « neutre ». Sur le plan de nos rapports au terrain et à notre objet de recherche, il faut bien comprendre qu'une approche épistémologique interprétative de la formation de la stratégie continue d'être un discours construit par le chercheur sur l'objet de recherche.

Il est important de noter que cette approche, que nous avons d'ailleurs adoptée, donne accès à un autre niveau herméneutique, où nous reconnaissons et représentons les connaissances en stratégie comme un discours réflexif que les divers acteurs de l'organisation étudiée, le chercheur (nous) y compris, s'approprient pour participer à la production du social organisé et plus particulièrement à la mise en acte ou à énonciation (« *enactement* ») de l'environnement (au sens de Weick, 1979).

Ainsi, en cohérence avec le point de vue structurationniste, deux pratiques de recherche complémentaires s'ouvrent à nous pour documenter cette perspective herméneutique, à savoir : l'exploration de « *la conscience discursive* » qui désigne l'inscription sociale des représentations stratégiques et de la « *conscience pratique* » qui nous conduit à nous intéresser à la structuration sociale des interactions stratégiques (Rouleau, 1997).

D'un côté, il est possible dans le cadre de notre démarche de s'attacher aux représentations, en s'intéressant aux discours pour repérer l'ancrage sociohistorique, idéologique et individuel qui s'inscrivent dans les énoncés discursifs.

D'un autre côté, l'observation des actions concrètes dans l'organisation étudiée nous permet de décrire les configurations ou les modes d'interaction et de déceler en ce sens l'acte de production des cadres sociaux, ainsi que des règles organisationnelles en général, des règles stratégiques en particulier et éventuellement leur chevauchement mutuel.

3.2.2.2. Les entretiens ethnographiques

L'entretien ethnographique a beaucoup de points communs avec l'observation participante, « *Comme dans l'observation participante, on commence par construire une relation avec les sujets, par adopter une attitude non-directive pour établir ce qui est important pour les sujets, avant de centrer davantage les questions* » (Bogdan, Taylor et DeVault, 2015, p. 102).

L'entretien ethnographique représente en quelque sorte une extension de l'observation participante, mais diffère de cette dernière par rapport à « *la situation* » dans laquelle la recherche est placée. L'observation participante se déroule dans des situations dites « *naturelles* », c'est-à-dire elle part de l'expérience directe du monde social, alors que les entretiens ethnographiques s'effectuent dans des situations spécialement arrangées, parfois planifiées, en fonction de l'objectif de recherche (Beaud et Weber, 2010 ; Lapassade, 2016). Ainsi, l'ethnographe ou le chercheur procédant à ce genre d'entretien s'appuie seulement sur ce que les individus veulent bien lui dire, à condition qu'il soit guidé par de grandes thématiques, non restrictive, comme moyen de saisir la perspective émique qui constitue son objet de recherche.

L'entretien ethnographique se distingue de la conversation ethnographique, dans la mesure où il représente un dispositif orienté vers un objectif à l'intérieur duquel un échange aura lieu entre l'ethnographe et les sujets déjà observés, ainsi qu'avec ceux qui il n'a pas eu l'occasion de discuter, ou pas suffisamment, lors de son immersion sur le terrain. En fait, ce n'est pas comme pour la conversation ou la discussion ethnographique, c'est-à-dire un échange spontané et dicté par les circonstances et les opportunités d'observation ; L'échange dans l'entretien ethnographique s'effectuera plutôt entre deux personnes dont les rôles seront davantage marqués, puisqu'il y aura celui qui conduit l'entretien ou l'ethnographe et celui qui est invité à y répondre (Beaud, 1996 ; Beaud et Weber, 2010).

Beaud (1996) souligne que l'un des ressorts les plus sûrs de l'entretien ethnographique consiste « *dans la possibilité qu'il offre de faire s'enchaîner des idées, de faire couler le locuteur selon sa pente (au moins dans un premier temps), par le libre jeu des associations d'idées (la parenté avec la séance de psychanalyse est ici patente), ce qui nécessite de la part de l'enquêteur une grande disponibilité d'écoute* » (Ibid., p 240).

Selon Bogdan, Taylor et DeVault (2015), l'entretien ethnographique est un entretien en profondeur, flexible, non-directif, non-structuré et non-standardisé : « *c'est une rencontre*

ou une série de rencontres en face à face entre un chercheur et des informateurs visant à la compréhension des perspectives des gens interviewés sur leur vie, leurs expériences ou leurs situations, et, exprimées dans leur propre langage » (Bogdan, Taylor et DeVault, 2015 : p. 102). Il est donc important de garder une certaine ouverture dans la conduite de ces entretiens afin de laisser les personnes interviewées s'exprimer.

Ainsi, ce type d'entretien non-structuré semble ne comporter aucune sorte de structuration, mais en réalité, l'ethnographe ou le chercheur doit préparer une trame (ou un guide) à travers laquelle il conduira son entretien ; Ce qui rend l'entretien ethnographique à la fois non-structuré et flexible, mais il est nécessairement contrôlé (Palmer, 2007). En ce sens, Bourdieu (1980), dans *Le sens pratique*, qualifie l'entretien ethnographique d'« *improvisation réglée* ».

Palmer (2007) nous indique que l'entretien ethnographique doit répondre à deux principaux objectifs. Le premier est lié au fait que le chercheur doit retenir les propos des sujets interviewés en rapportant des expériences et des attitudes qui concernent sa recherche. En ce qui concerne le second objectif, le chercheur doit aider les sujets interviewés à parler librement et naturellement de leurs expériences : « *quelques commentaires et remarques et quelques questions posées à l'occasion afin de retenir le sujet autour du thème principal, de préciser un détail à tel point d'un récit, de stimuler la conversation quand les choses traînent : voilà quelques-uns des moyens qui permettront au chercheur de mener à bien la première phase de son travail. Certains gestes, un signe de tête, un sourire, des expressions du visage qui reflètent les émotions ressenties sont des moyens importants d'atteindre le second objectif*¹²¹ » (Palmer 2007, p. 171).

Dans notre cas, nous avons fait appel aux entretiens ethnographiques pour trois raisons principales :

- Lorsque la fréquence d'observation était faible concernant des acteurs ciblés par notre recherche ;

¹²¹ Note de traduction : "A few comments and remarks, together with an occasional question designed to keep the subject on his main theme, to secure more details at a given point of the narrative, or to stimulate the conversation if it tends to lag, are the usual means by which the interviewer accomplishes the first part of his task. Gestures, the nod of the head, smiles, facial expressions which reflect the emotions narrated are a very important factor in obtaining the second objective".

- Pour l'obtention d'informations supplémentaires que nous n'avions pas pu obtenir via l'observation participante (notamment lorsque d'autres questions émergeaient de notre processus d'analyse des données) ;
- Lorsqu'aucune observation n'a été faite concernant des acteurs ciblés par notre recherche.

En cohérence avec les acceptions fournies par les définitions de l'entretien ethnographique, il est nécessaire de souligner que la conduite de ce type d'entretien était de nature formelle, puisque nous avions à ce moment affiché notre statut de chercheur. Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, nous nous sommes appuyés à cet effet sur nos contacts au sein de l'organisation étudiée pour que le déroulement de nos entretiens soit plus commode, et ce en affichant au terme de la recherche nos intentions de chercheur.

Ainsi, les entretiens ethnographiques se sont avérés nécessaires au moment où il s'agissait de s'intéresser de près aux parties prenantes externes, notamment les distributeurs et certains membres du personnel des succursales, qui se trouvaient en dehors du périmètre d'observation participante, c'est-à-dire ceux avec lesquels nous n'avions pas pu interagir ou discuter.

Il était, en outre, important pour nous de récolter des informations supplémentaires afin de compléter les données récoltées lors de l'observation participante. Cela concernait certains membres du personnel des succursales que nous avons peu rencontré ou avec lesquelles nous avons faiblement interagi, ou pas suffisamment, notamment ceux qui opéraient dans les deux succursales se situant respectivement dans les régions d'Alger centre et d'Oran¹²². Bien que des rencontres aient été faites avec certains membres du personnel des succursales lors de l'observation participante, et cela au gré des missions qui se rapportaient à notre position professionnelle, nous avons estimé que les informations obtenues de leurs parts étaient insuffisantes pour étoffer les réponses relatives à la problématique qui s'inscrivait dans notre objet de recherche. C'est pour cela que nous avons décidé de conduire des entretiens ethnographiques avec certains membres du personnel des succursales d'Alger centre et d'Oran. Nous avons aussi interviewé, dans ce sillage, un ensemble d'acteurs internes de l'organisation « AMCA » pour valider certaines de nos conclusions et analyses.

¹²² En dehors de celle qui s'attachait au siège de l'organisation « AMCA », au niveau d'Alger.

En outre, l'entretien ethnographique nous ont aidé à obtenir des précisions et d'autres informations par rapport aux descriptions faites sur un sujet ou une situation, perçus comme importants dans le cadre de notre objet de recherche¹²³.

Par exemple, bien que le sujet de l'influence de certains dirigeants sur l'organisation étudiée a été observé et abordé avec plusieurs personnes (ce sujet étant souvent évoqué par ces dernières) lors de l'observation participante et particulièrement à travers les discussions et les entretiens informels, il était important pour nous de saisir dans le cadre des entretiens ethnographiques, les expériences qui ont marqué de façon significative les individus qui interagissaient fréquemment avec ces dirigeants influents ou qui ont déjà préalablement interagit avec eux. De plus, en partant du fait de l'influence partante du PDG (MR) de la division automobile sur les activités des dirigeants et de certains membres de l'organisation « AMCA », il était nécessaire d'approfondir ce sujet. Cette démarche a été répliquée à l'égard du DG (PV) de l'organisation « AMCA », puisqu'il représentait l'une des rares personnes qui lui tenaient tête, mais aussi celui qui a initié des changements dans cette organisation dès le départ du PDG (MR) de sa direction. Le reste du personnel était aussi concerné par le sujet de l'influence mais sous un autre angle.

S'agissant des événements et des activités qui n'était pas directement observables ou pas suffisamment, on demandait lors des entretiens aux interviewés de nous décrire ce qui s'est produit et d'indiquer comment cela a été perçu par d'autres personnes. Notons que cette démarche a été mise en œuvre lors de l'observation participante lorsque l'occasion se présentait ou le contexte le permettait.

L'entretien ethnographique nous a aussi aidé à compléter les descriptions faites sur une catégorie de situations ou de personnes. L'observation participante est non seulement chronophage, mais aussi limité en termes de présence dans des espaces bien spécifiques. Dans ce cas, l'entretien avec une personne nous fait gagner plus de temps que si nous avions observé ou continué à observer une catégorie d'individus (Top management, management intermédiaire, personnel opérationnel, distributeur, client). Bien évidemment, il était nécessaire pour nous de corroborer certains propos avec ceux d'autres personnes pour valider la fiabilité des informations obtenues. Pour cela, la méthode de comparaison

¹²³ Par exemple, certaines sous-questions avaient pour objectif d'affiner ou de valider notre compréhension sur quelles sont les contraintes et les problématiques perçues quotidiennement par les enquêtés, par rapport aux pratiques et la praxis, et comment ils réagissent face à de telles situations.

constante préconisée par la MTE, nous a permis de satisfaire cette exigence, pour fournir des analyses construites sur la base d'une intersubjectivité soutenue (épistémologie interprétativiste).

Par ailleurs, il est nécessaire de souligner que la collecte et l'analyse concomitante des données de l'observation participante, les documents relevant des projets stratégiques, ainsi que la démarche d'échantillonnage théorique nous ont facilité le ciblage des personnes à questionner. A ce sujet, il est toujours utile de rappeler que tout au long de notre recherche, ce sont les résultats dégagés de notre analyse progressive qui dirigeaient les épisodes de collecte de données subséquents. Au final, nous avons pu mener 67 entretiens ethnographiques au terme de notre immersion sur le terrain, dont 26 ont concerné des personnes déjà questionnées lors de nos entretiens informels et 10 personnes ayant occupées le même poste (à cause du « Turnover ») lors de notre période d'immersion. La durée de l'entretien ethnographique variait entre une moyenne de 20 minutes et une heure.

Nous proposons ci-après le tableau-9 qui représente un récapitulatif du nombre de personnes interviewées lors des entretiens ethnographiques.

Tableau 9– Le nombre de personnes questionnées lors des entretiens ethnographiques (formels)

	Division automotive du groupe AINC	L'organisation AMCA	Réseau de distribution	Total par position d'autorité
Top management	5	4	/	9
Management intermédiaire	4	16	8	28
Personnel opérationnel	2	18	10	30
			Total	67

Source : tiré du logiciel Atlas.ti (exportation xls)

En tenant compte des caractéristiques de l'entretien ethnographique, il était fondamental que nous établissions une trame d'entretien afin de garder le contrôle sur la conduite des entretiens et d'obtenir les informations et les précisions dont on avait besoin pour compléter notre analyse.

Puisque l'entretien ethnographique représente une sorte d'extension de l'observation participante et jugeant que la trame mobilisée préalablement dans les entretiens informels

englobe d'une manière générale et sans restriction notre objet de recherche, nous avons décidé de garder cette même trame pour pouvoir conduire nos entretiens ethnographiques (**voir l'encadré -1**).

La mobilisation des entretiens ethnographiques, en les mettant en rapport avec des observations faites au préalable, exigeait de notre part ce choix par souci de cohérence dans notre démarche de recherche. De plus, les questions ouvertes que nous avons formulées permettaient à nos interlocuteurs de s'exprimer librement et de nous livrer des informations pertinentes sur des sujets que nous n'aurions peut-être pas pensé formaliser sous forme de questions (Strauss et Corbin, 2004 ; Charmaz, 1995). Dans le cadre de la MTE, les entretiens n'ont pas pour vocation d'administrer un certain nombre de questions préétablies soigneusement structurées et communes à tous les enquêtés. L'objectif est plutôt de capturer, de saisir et de scruter le point de vue des individus et la manière dont ils attribuent du sens à une pratique, une situation ou à un événement donné (Charmaz, 2006).

Bien que nous ayons maintenu la même trame de questions que nous avons mobilisée lors de nos entretiens informels, nous notons qu'à mesure que nous avançons dans notre recherche, d'autres sous-questions avaient émergé et ont été introduites dans la trame initiale dont on a fait usage préalablement (en gardant toujours les quatre principaux thèmes initialement établis). Ainsi, notre canevas d'entrevue contenait quatre questions globales auxquelles nous avons greffé plusieurs sous-questions directement arrimées aux réponses fournies par les participants. Lors de la comparaison des données et des codes dans la phase de traitement des données, les analyses préliminaires transcrites dans la fonction « *mémo* » d'atlas.ti ont fait ressortir un ensemble de questions qui ont été insérées dans la trame d'entretien. Pour illustrer notre approche ouverte et flexible, nous indiquons qu'au fur et à mesure que l'analyse se développait et se raffinait, nos questions devenaient de plus en plus précises, variées et personnalisées (Charmaz, 1995 ; Holloway et Wheeler, 2002).

Par ailleurs, la manière de conduire les entretiens et la façon de poser les questions qui s'y attachaient changeaient en fonction des précisions que nous voulions obtenir à ce moment (en se référant à notre trame), de la position sociale de l'interlocuteur, de la fonction qu'il occupait, du contexte dans lequel se trouvait l'organisation et le secteur de l'automobile en général.

À partir de quelques indices, obtenus par l'observation ou dans les échanges informels (entretiens ou conversations), le chercheur doit savoir comment se mettre sur la bonne voie

et repérer rapidement les thèmes ou les questions qui attirent l'attention, c'est-à-dire ceux qui permettent de lancer ou de relancer l'enquête sur des questions qui touchent de près son existence sociale dans le processus stratégique.

En cohérence avec la MTE, et pour animer notre sensibilité théorique (Strauss et Corbin, 1990), il s'agissait de ne pas restreindre le champ de la recherche en portant un regard fermé sur le phénomène étudié et de garder un minimum de contrôle sur les données à collecter, et ce, tout en étant en phase avec la ligne directrice qui animait notre objet de recherche et qui nous a mené vers la catégorie centrale dans laquelle se joignaient nos données (voir la section analyse et traitement des données) (Strauss et Corbin, 1990 ; Charmaz, 1995).

Les personnes rencontrées (ou les enquêtés) étaient questionnées d'une manière plus directe que les entretiens informels, dans lesquels les questions étaient dissimulées derrière nos missions professionnelles ou nos rencontres fortuites. Il était question à ce moment (entretiens informels) de savoir comment les individus répondaient naturellement à nos questions et de connaître comment ils se comportaient dans leur milieu naturel. Toutefois, les informations considérées comme confidentielles, ont certes alimenté nos analyses présentes dans cette thèse, mais elles ont été évincées de notre rapport de « fait », pour des raisons d'éthique.

Par ailleurs, pour faciliter la parole de certains de nos interlocuteurs dans le cadre de l'entretien ethnographique (Strauss et al., 1964 ; Beaud, 1996¹²⁴), il était question à un certain moment de prendre une position qui se dressait à l'encontre de celle de l'interlocuteur, de formuler une position idéale afin de découvrir comment il idéalise des personnes et des situations ou comment ces dernières devraient se dérouler selon lui. Il s'agissait aussi de formuler par exemple des questions d'un point de vue hypothétique qui abondaient parfois dans son sens ; ou de faire état de nos interprétations pour inciter nos interlocuteurs à se prononcer sur ces interprétations en leur opposant des opinions qui allaient dans le sens contraire de ce qu'ils pensaient, au moment de l'entretien, dans le but relancer le débat. Toutefois, il est important de préciser que chaque entretien était une opportunité de confirmer, mais aussi de contester et de remettre en cause les analyses faites à partir des données préalablement collectées. L'essentiel c'était d'essayer de ne pas

¹²⁴ Par exemple Beaud (1996) fait valoir à cet égard que l'enquêteur bienveillant, attentif, neutre, doit « aider » la personne interviewée dont la parole est réduite à l'expression de ses seules « opinions », et cela même en transgressant les consignes « techniques » qui s'attache à l'entretien.

influencer ou orienter les réponses des interviewés. Cette démarche nous permettait d'être membres de la situation que nous étudions (Strauss et al., 1964).

Il est à noter que le fait d'avoir intégré l'organisation étudiée et d'y avoir vécu pendant une période d'une année, ainsi que notre position professionnelle, nous ont non seulement facilité l'accès aux personnes à interviewer, mais aussi permis d'obtenir et de susciter plus facilement la confiance de l'enquêté. Cette démarche finissait par faire ressembler la plupart des interviews à des conversations à « *bâtons rompus* ». De plus, cela nous a conduit au recueil d'un matériau suffisamment riche pour continuer nos analyses. L'avantage d'avoir fait partie de l'organisation étudiée confère au chercheur la capacité de déceler les enquêtés qui adoptent la langue de bois, ceux qui bottent en touche ou ceux qui ne font pas ce qu'ils disent dans le cours de l'action et inversement. Lorsque ces propos se sont manifestés, ils ont été systématiquement exclus du matériau ethnographique ou ils ont été analysés d'une autre façon : par exemple en les associant à la crainte ou au fait que les individus concernés soient ultérieurement sanctionnés (ancrage des règles disciplinaires dans le discours).

Ainsi, en accumulant tout au long des entretiens ethnographiques un certain nombre d'indices subjectifs et d'indicateurs sociaux intersubjectifs qui forment la réalité d'un nombre important de personnes, nous pouvions dès lors commencer à faire, chemin faisant, des rapprochements et des recoupements entre les données et les codes figurant dans notre système catégoriel. Après, il s'agissait de rédiger de futurs résultats qui étaient venus par la suite se superposer progressivement sur nos analyses préalables.

Enfin, nous proposons dans le tableau-10 ci-dessous, un récapitulatif de l'ensemble des entretiens effectués lors de notre période d'immersion :

Tableau 10 –Le nombre de personnes questionnées lors des entretiens formels et informels

	Division automotive du groupe AINC		L'organisation AMCA		Réseau de distribution		Total par position d'autorité	
	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR
Top management	7	5	6	4	/	/	13	9
Management intermédiaire	11	4	27	16	2	8	40	28
Personnel opérationnel	2	2	34	18		10	36	30
Total							89	67

Source : tiré du logiciel Atlas.ti (exportation xls)

Bien que le nombre réel des personnes questionnées avoisine les 25 % (130 P/ 520 P) du nombre total de la population contenu dans l'organisation cible, et peut sembler par conséquent peu représentatif, nous estimons selon la MTE que le contenu des données récoltées est satisfaisant pour pouvoir alimenter nos développements théoriques. De plus, les données concernant les réunions représentaient une source d'informations de choix pour mener notre analyse sur la dynamique des compétences stratégiques et son implication sur la réflexivité organisationnelle.

3.2.2.3. Le recours à la littérature non technique : données secondaires

Dans le cadre de la démarche de recherche, la MTE invite le chercheur à recourir à la littérature dite « *non-technique* » qui, selon Strauss et Corbin (1998, p.35), comprend l'ensemble des documents pouvant être utilisés afin de recouper certaines informations et de compléter les entretiens et les observations faites sur le terrain.

Elle inclut en ce sens les données que Yin (1989) qualifie de « *secondaires* » tels que les articles de presse, les biographies, les échanges d'emails ou encore toutes sortes de rapports d'entreprise qui peuvent renseigner le chercheur sur le phénomène étudié.

Cette littérature non technique est particulièrement utile dans la récolte de données rétrospectives, puisqu'elle permet de retracer les différentes périodes, sur les différents contextes de l'organisation et ainsi de suivre les changements d'une organisation au fil du temps (Pettigrew, 1985 ; Strauss et Corbin, 1998 ; Vaara et al., 2003). Les données secondaires issues de la littérature non technique permettent au chercheur d'apprendre d'une organisation, de son histoire, de l'évolution de ses résultats et projets, de ses réussites et échecs, de sa structure, ainsi que de la manière dont elle fonctionne ou a fonctionné par le passé (Strauss et Corbin, 2004 ; Spicer et Sewell, 2010).

En parallèle à nos diverses techniques de recueil de données primaires, nous nous sommes appuyés sur deux sortes de documents, constituant nos sources de données secondaires : les documents internes à l'entreprise et les documents externes à celle-ci.

Ces données secondaires s'inscrivaient dans une perspective de comparaisons constantes au cours de l'analyse des données primaires collectées et nous aidaient à préciser certaines de nos questions lors nos rencontres avec les enquêtés (qu'ils soient internes ou externes à l'organisation). Elles nous guidaient également sur des pistes de recherche auxquelles nous

devions recourir pour enrichir nos connaissances et nos données rétrospectives sur l'entreprise et le secteur dans lequel elle opérait, en l'occurrence celui de l'automobile.

Nous avons ainsi procédé à la récolte de données secondaires pour accompagner notre analyse, en ayant accès à divers types de documents internes à l'entreprise tels que les rapports d'activité, les procès-verbaux (PV) de réunions, les documents relevant du diagnostic stratégique, les plans d'action, les documents financiers, les documents relatifs au management de la performance, les contrats et la charte de distribution de véhicules (réseau de distribution), le cahier des normes du concédant, les présentations diffusées en réunion, les études marketing et rapports de conseil sur les projets en développement ; Enfin toutes sortes de documents jugés utiles dans le cadre de notre démarche de recherche (la liste n'est pas exhaustive).

Les documents consultés nous ont davantage aidé à retracer l'ensemble des projets stratégiques observés, en s'intéressant à la façon dont ils étaient énoncés ou communiqués, de leurs genèses à leurs mises en acte, nous permettant ainsi d'avoir une vision exhaustive et longitudinale de tous les sujets traités par l'entreprise concernant ces projets stratégiques. Ces documents nous ont permis de situer les actions et les discours des différents acteurs dans le contexte organisationnel et d'avoir accès aux représentations qu'ils se faisaient de l'environnement dans lequel évoluait l'entreprise. En outre, les documents internes à l'entreprise se sont révélés utiles pour recueillir les dates des événements et repérer quels étaient alors les principaux acteurs qui étaient impliqués formellement dans le processus stratégique.

Le tableau-11, ci-dessous, présente les principales sources documentaires internes¹²⁵. (Compte tenu du volume important de documents internes consultés, la liste figurant sur ce tableau n'est pas exhaustive).

En plus des données secondaires internes à l'entreprise, nous avons eu recours à des sources externes de données secondaires qui renfermaient des informations intéressantes sur l'entreprise étudiée et sur le secteur d'automobile en Algérie d'une manière générale. Il s'agissait par exemple des articles de presse quotidienne, économique et professionnelle (l'automobile), des données diffusées par l'association des concessionnaires automobiles

¹²⁵Bien que tous les documents mobilisés renfermassent des informations plus ou moins importantes, dans un souci de synthèse, nous présentons ici les documents qui nous ont semblé les plus pertinents dans le cadre de cette recherche.

d'Algérie « ac2a » (actuellement L'association des constructeurs et concessionnaires automobiles en Algérie)..... etc.

Tableau 11- La recension des documents consultés lors de l'étude documentaire (liste non exhaustive)

N°	Types de documents
1	Documents de préparation de divers comités de direction (AMCA et AINC).
2	Documents de préparation de diverses réunions portant sur la restructuration du service après-vente.
3	Documents de préparation de diverses réunions portant sur l'amélioration de la performance commerciale.
4	Documents de préparation de diverses réunions portant sur le développement des compétences du personnel de l'organisation AMCA (Top management, management intermédiaire et personnel opérationnel).
5	Documents de préparation et comptes rendus de diverses réunions portant sur le système de management de la performance : fixation des objectifs, indicateurs de performance, modalité d'évaluation, primes de performance.etc.
6	Documents de préparation et de présentation de diverses réunions portant l'organisation du travail au sein de l'organisation AMCA (notamment concernant les activités commerciale, logistique et de services après-vente.
7	Documents officiels utilisés pendant ou produits à l'issue des comités de direction et des réunions.
8	Comptes-rendus et procès-verbaux des principales réunions et échanges sur les projets stratégiques.
9	Comptes-rendus, procès-verbaux et documents de présentations contenant la contribution du volet RH au soutien des projets stratégiques.
10	Documents internes de communication officielle sur le changement organisationnel (mails officiels et présentations).
11	Documents internes et plans opérationnels présentant les modalités pratiques de mise en place des projets stratégiques.
12	Documents contenant les revendications et les préoccupations des distributeurs et des succursales.
13	Rapports de prestataires en termes de restructuration et de réorganisation de AMCA.
14	Rapports concernant l'audit social et le bilan social.
15	Documents contenant les revendications et les préoccupations du personnel.
16	Documents relatifs aux formations de l'ensemble des membres de l'organisation.
17	Documents relatifs au système de management de la performance.
18	Rapport de veille concurrentielle et d'étude de marché.
19	Document contenant les plans d'action, les diagnostics fonctionnels et stratégiques, ainsi que les rapports d'activités.
20	Les cahiers des charges du concédant et les contrats régissant l'activité, les droits et les obligations de l'organisation AMCA.
21	Les cahiers des charges et les contrats régissant l'activité, les droits et les obligations des distributeurs et des revendeurs agréés.
22	Tableau de bord et différents reporting décrivant les résultats des plans d'action, les écarts de performance et leurs justifications.

Nous avons relevé dans ces documents les données concernant les problématiques sectorielles, économiques et institutionnelles auxquelles faisaient face les concessionnaires automobiles afin de comprendre les enjeux stratégiques des transformations qui affectaient

le secteur de l'automobile en Algérie. Il était question aussi de faire la revue de presse des différents articles produits sur l'organisation étudiée (« AMCA »).

L'analyse documentaire conjuguée avec les différents types d'entretiens et de rencontres auxquelles nous avons pris part lors notre immersion sur le terrain, forme les fondements empiriques de la reconstruction des évolutions passées de l'organisation étudiée et plus largement du secteur dans lequel elle opère. Cela contribuait à cerner les éléments saillants de transformations futures qui étaient d'ordre stratégique et qui ne sont pas sans conséquence sur les choix organisationnels et sur la pérennité de l'entreprise. Ces différents éléments permettaient au final d'approfondir nos connaissances non seulement sur les sujets à aborder lors de nos différentes rencontres avec les enquêtés, mais aussi sur les contextes internes et externes dans lesquels évoluait l'organisation.

Ainsi, l'analyse documentaire apparaît comme un mode trivial ou évident de recueil de données, mais il existe toutefois un risque de surinformation qui peut préfigurer lorsque, à notre instar, la présence sur le terrain est relativement longue (Forgues et Vandangeon derumez, 2003).

Face à l'abondance et la diversité des documents récoltés, le risque d'être submergé par les données est réel. Dans notre cas, il est donc important de souligner que la collête de ce type de données s'était régulièrement traduite par un travail de classement, d'agencement et de distillation des informations pertinentes afin d'éviter que l'on soit submergé par les données documentaires (Pettigrew, 1985). Par exemple, le classement des documents par ordre chronologique et par thématique nous a aidé à reconstituer plus facilement le déroulement des évènements dans le cadre de notre étude de cas.

En outre, l'exploitation et l'analyse concomitante des documents consistaient en un ensemble d'opérations ayant pour objectif de représenter le contenu des documents sous une forme différente de leurs formes initiales, et cela dans le but d'en faciliter la consultation ou le repérage dans un stade ultérieur de la recherche. À cet égard Miles et Huberman (1994) nous indiquent : « *un bon système de stockage et de recherche est indispensable pour se rappeler quelles données sont disponibles, pour permettre une utilisation facile, flexible et fiable des données à différents moments de la vie du projet, et pour documenter les analyses de sorte que la recherche puisse, en principe, être vérifiée ou répliquée* » (Ibid., p.430).

Enfin, dans le cadre de l'analyse documentaire, il était important pour nous de scruter la moindre information qui s'attachait aux orientations stratégiques de l'entreprise, aux

évolutions de la structure et des processus de gestion venant soutenir ces orientations, ainsi qu'aux évolutions du secteur de l'automobile en Algérie. En outre, l'analyse documentaire constitue une source d'information pertinente qui nous a permis, à travers la méthode de comparaison constante, d'accéder non seulement à la validation de certaines données issues de l'observation participante et des entretiens ethnographiques, mais aussi de les enrichir et de les compléter.

En somme, la littérature non technique représentait pour nous une source de données très utiles, dans la mesure où elle nous a donné la possibilité : De préciser les propos tenus par les interviewés lors des entretiens ethnographiques ; D'orienter notre démarche dans le cadre des entretiens et des conversations informels ; Et de guider et de compléter les observations que nous avons conduit lors de notre immersion sur le terrain.

Pour conclure cette section portant sur les techniques et les outils de collecte des données, nous notons que la nature ethnographique de notre recherche constitue un mode privilégié pour faire parler et pour voir agir les individus dans leur « *contexte de production du social organisé* » (Rouleau et Mounoud, 1998). Les entretiens contenus dans l'étude ethnographique en profondeur, qu'ils soient formels ou informels, nous ont permis de saisir la dimension subjective des pratiques ou la dimension du vécu expérientiel correspondant à ces pratiques ; dimensions auxquelles le chercheur ne peut accéder par l'observation uniquement. De plus, nous sommes partis des épisodes vécus et racontés par l'individu, en s'intéressant moins à l'organisation en général qu'à ce qui est vécu et ressenti par les sujets, pour avoir accès au sens remis en question et construit à travers l'observation et l'écoute de l'autre.

La nature ethnographique de notre recherche offre la possibilité aux enquêtés de décrire les différentes actions, activités, tâches et opérations qu'ils effectuent et accomplissent quotidiennement ; de donner leurs opinions sur celles-ci et sur la vie politique de l'organisation étudiée ; et enfin de mettre en scène leurs visions par rapport à l'avenir perçu (Rouleau, 2003). Nous constatons que cela peut dévoiler au chercheur les représentations intimes des enquêtés, notamment lorsqu'il est capable de nouer une relation de confiance avec ses sujets de recherche.

En considérant que la stratégie est socialement inscrite dans le réel et qu'elle n'est pas extérieure aux individus qui la font, alors l'analyse de la production de l'activité stratégique dans le cadre de notre démarche ethnographique devait s'inscrire dans l'étude des processus

de (re) production, de transformation et de (re)composition des discours et des interactions. Il est à noter que ces processus sont en constante relation dialectique avec les formes qui en résultent (Rouleau, 1995 ; Mantere, 2005 ; Mantere et Vaara, 2008). En ce sens, l'ethnographie renferme des modes d'appréhension de la réalité qui nous ont permis de s'immiscer dans la réalité quotidienne des individus, dont nous cherchons à comprendre le sens des pratiques et de la praxis dans lesquelles ils étaient impliqués.

L'ethnographie couvre un travail qui est non seulement de nature herméneutique (Giddens, 1984), mais aussi inhérent et nécessaire à la production des connaissances dans notre champ de recherche (Rasche et Chia, 2009). Dans cette perspective il s'agissait de se pourvoir de moyens conceptuels pour analyser ce que savent les individus à propos de ce pourquoi ils font ce qu'ils font, même s'ils ont plus ou moins une conscience claire de ce qu'ils font (Giddens, 1984 ; Eraly, 1988 ; Whittington, 1992, 2015 ; Rouleau, 1995 ; Rasche et Chia, 2009).

Enfin, il convient de dire un mot sur la question de la validité et la fiabilité des instruments de recherche, qui concerne notamment le problème de l'adéquation des données recueillies avec la réalité. La démarche que nous avons effectuée nous assure une certaine rigueur sur le plan des données recueillies. D'abord, nous avons eu recours à plusieurs outils de collecte des données, comme le recommande la MTE, ce qui nous a conduit naturellement, tout au long de la recherche, vers la triangulation des données recueillie (Glaser, 1978 ; Yin, 1984 ; Strauss et corbin, 1990 ; Huberman et Miles, 1991). Ensuite, compte tenu des conditions d'accès au terrain, la confrontation de notre travail de recherche aux acteurs du terrain n'a pas revêtu le caractère formel habituellement recommandé. Nous nous sommes plutôt efforcées de vérifier au cours de notre démarche de recherche les informations recueillies auprès de différentes personnes rencontrées ou interviewées, et cela recourant à la méthode des comparaisons constantes de la MTE¹²⁶. Enfin, nous précisons que notre présence continue dans l'entreprise a contribué à développer une connaissance tacite des situations de gestion relatives à notre étude et au phénomène étudié.

3.3. Analyse et traitement des données

Il est à noter que la conduite systématique et séquentielle de la démarche de collecte et d'analyse des données contribue à repérer tous les aspects pertinents de l'objet de recherche

¹²⁶ Dans cette optique, nous avons également effectué plusieurs entrevues avec nos informateurs clés.

dès qu'ils sont perçus. En effet, l'activité simultanée et concomitante de collecte et d'analyse de données constitue une méthode efficace pour découvrir la théorie enracinée dans son contexte (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990).

Toutefois, nous constatons que les concepts et théories existantes permettent d'améliorer la sensibilité théorique au cours du processus de recherche, mais ils ne doivent pas influencer les perceptions du chercheur au début de sa recherche. La théorie doit émerger des données et ne peut pas être forgée à partir de catégories qui ont été préconçues avant que le chercheur ne soit en contact avec le terrain empirique. Dans notre cas, nous sommes appuyés sur cette sensibilité théorique, en mobilisant des concepts théoriques existants dès que nous avons commencé le codage des premières données récoltées, notamment les catégories qui s'accommodaient parfaitement avec certains concepts théoriques existants. De plus les concepts théoriques que nous avons employés lors du processus d'analyse ont été que très peu opérationnalisés dans les recherches empiriques relatives à la stratégie.

Afin de privilégier encore plus l'émergence théorique à partir du terrain, les catégories ou les codes qui n'étaient pas expliqués par des concepts théoriques existants dans la littérature, étaient laissés telles qu'on les avait codé ou catégorisé au départ, sachant que certains d'entre eux ont été affinés à mesure que nous avançons dans la recherche. Il ne s'agissait pas de forcer les données de rentrer dans des cases ou catégories auxquelles elles ne correspondaient pas, notamment celles qui faisaient référence à des concepts existants dans la littérature théorique. A ce sujet, Strauss et Corbin (1998) parlent d'une « *écoute* » des données.

Notre engagement simultané dans la collecte et l'analyse des données nous permettaient de constamment comparer les données récoltées avec le cadre théorique mobilisé et les développements théoriques qui étaient en train d'émerger. En nous appuyant sur la méthode de comparaison constante lors de l'analyse, nous précisons que les données nouvellement récoltées ont été comparées continuellement aux données recueillies, codées et analysées auparavant, pour trouver des similarités et des différences entre données brutes et données traités, et pour nous aider dans la conceptualisation et dans la théorisation. Ainsi, chaque entretien, chaque observation ou chaque document devait systématiquement donner lieu à une phase de traitement et d'analyse qui s'était effectuée en recourant à un processus de codage des données et à la rédaction de mémos.

Nous allons maintenant nous intéresser aux différents types de codage de données que nous avons mobilisés lors de l'analyse des données, notamment ceux qui sont proposées par la

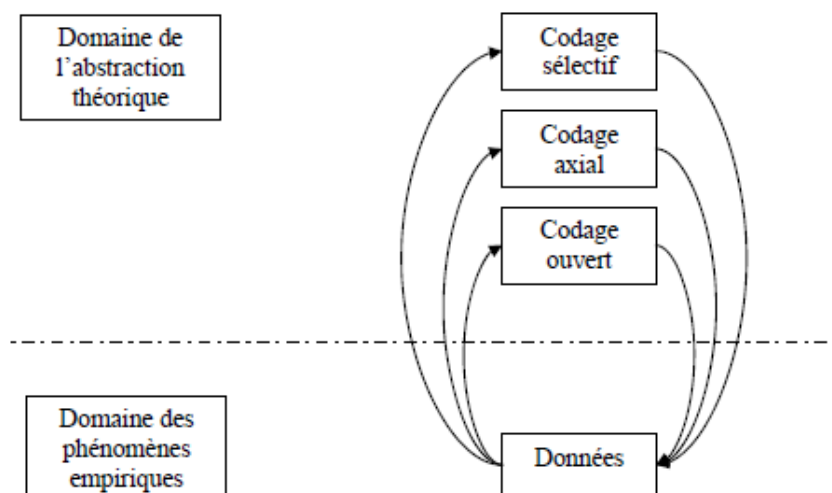
MTE au sens de Strauss et Corbin (1990 ; 2004). Comme le préconise ces deux auteurs, nous avons aussi fait appel aux mémos lors de la phase d'analyse, mais aussi dans des moments clés de notre immersion sur le terrain.

3.3.1. Le processus de codage des données

D'une manière générale, le codage consiste « à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories. Il s'agit d'une des voies possibles par lesquelles le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde « des sens » au monde « du sens » » (Allard-poesi, 2003 : p.246). Il s'agit de décortiquer les données lors de l'analyse afin de leur donner du sens et de comprendre ce qu'elles décrivent.

Le codage selon la MTE se différencie d'autres formes de codages, fréquemment utilisées dans les approches qualitatives, qui consistent à analyser les données selon des codes prédéfinis ou préétablis, souvent issus de cadre théoriques existants (Strauss et Corbin 1990 ; Charmaz, 1995). Selon la théorie enracinée, les codes émergent et prennent forme au cours de l'analyse, ils peuvent être créés et nommés par le chercheur, empruntés aux propos des acteurs de l'organisation étudiée (Strauss et Corbin, 2004), ou bien tirés directement de la littérature théorique, et ce, dans le but d'affiner et d'enrichir la portée de certains concepts ou d'articuler d'une manière idiosyncrasique un ensemble de concepts déjà existants.

Figure 6. Les interactions itératives et circulaires entre les données et l'analyse via les différents types de codage



Source: Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.

Par ailleurs, le codage selon la MTE se distingue des autres formes de traitement des données en recherche qualitative, notamment par le fait qu'il ne se résume pas à définir des thèmes ou des sujets principaux mais cherche plutôt à coder des actions, des processus, des significations ou des notes d'observation (Charmaz, 2005).

Selon Strauss et Corbin (1990), le codage « *représente les opérations par lesquelles les données sont déconstruites, conceptualisées et reconstruites d'une nouvelle façon* » (Ibid., p. 57). Ces auteurs définissent trois types de codage qui mènent à la conceptualisation et à la théorisation, à savoir : le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif. Nous nous sommes appuyés sur ces types de codage lors de notre démarche de recherche.

Les trois types de codages sus-cités servent à identifier les catégories potentiellement pertinentes (codage ouvert), à les relier entre elles (codage axial) et à sélectionner celles qui expliquent le mieux l'objet de notre étude (codage sélectif).

3.3.1.1. Codage ouvert : Faire émerger des concepts et des catégories

Le codage ouvert¹²⁷ est la première opération au quelle se livre le chercheur dans une perspective de théorisation enracinée et s'effectue, par conséquent, à partir des premières données collectées. L'objectif est de déconstruire les données, « d'ouvrir » le matériau empirique en attribuant du sens à son contenu, de faire émerger les principales idées et d'extraire les préoccupations principales qui fondent l'objet de la recherche (Strauss et Corbin, 1990). Cette étape consiste notamment à s'engager dans une « *lecture flottante* » du matériau empirique, à disséquer les textes qui le constitue et à exposer les idées, ainsi que les explications qu'il contient pour comprendre la logique globale du phénomène étudié et enfin tiré une préoccupation principale qui forme l'objet de la recherche (Corbin et Strauss, 1990)

Le codage ouvert commence par un examen minutieux des données afin de rester plus proche de celles-ci, de s'assurer que l'analyse émerge du terrain et de garder une certaine distance par rapport aux expériences du chercheurs, à ses présupposés et à ceux des acteurs impliqués dans la situation ou le phénomène analysé (Charmaz, 1995 ; Strauss et Corbin, 2004).

¹²⁷ Le codage ouvert se rapproche de la notion de « *codage descriptif* » proposée par Miles et Huberman (1991, p.97), dans la mesure où les catégories générées par ce codage tendent à être descriptives avec un faible niveau d'abstraction par rapport au codage axial ou sélectif.

La conceptualisation des données s'inscrit dans la première étape de l'analyse. Décomposer et conceptualiser le matériau empirique revient à isoler une observation, une phrase, un paragraphe et à attribuer à chaque situation ou événement un nom ou une étiquette qui représente un phénomène. Le codage commence par l'affectation d'un « *code* » à une unité de texte (le code étant le label conceptuel d'une catégorie reflétant une idée, une personne, un concept). Un très grand nombre de codes peuvent être mis à jour au cours de cette codification.

Une fois que les codes commencent à s'accumuler, il s'agit ensuite de les examiner et de les comparer selon leurs similitudes et leurs différences. Dans cette perspective, les événements, les situations, les interactions ou encore les actions qui sont considérés comme conceptuellement similaires en nature ou liés par quelconque sens, peuvent être regroupés et rassemblés en codes plus abstraits, que l'on peut appeler « *concepts* » (Strauss et Corbin, 1990 ; 2004). Ces concepts peuvent être regroupés afin de les retrouver plus facilement. Le procédé de regroupement des concepts qui semblent relever du même phénomène s'appelle la « *catégorisation* » et forme, ce que Strauss et Corbin nomment, des « *catégories* ». Nommer une catégorie implique, de façon pratique, de lui attribuer une étiquette que l'on puisse retrouver facilement. Dans ce cas les catégories désignées vont regrouper des unités de sens, des codes ou des concepts choisis par le chercheur (mots, groupes de mots, expressions, phrases ou paragraphes) et ayant une signification proche ou se référant (au sens large) aux mêmes aspects d'un phénomène.

Le chercheur identifie dans ce sens les catégories potentiellement pertinentes, ainsi que leurs propriétés. En fonction de ces premières analyses, non seulement d'autres données seront susceptibles d'être collectées, mais aussi les données déjà recueillies seront revisitées et affinées éventuellement à la lumière des premières analyses. Comme l'indiquent Strauss et Corbin (1998), les catégories se développent selon des propriétés qui peuvent éventuellement être dimensionnalisées : « *le codage ouvert est le processus à travers lequel des concepts sont identifiés ainsi que leurs propriétés, et les dimensions sont découvertes dans les données* » (Ibid., p. 201). Les propriétés sont les caractéristiques ou les attributs d'une catégorie (par exemple : intensité) et les dimensions peuvent représenter par exemple la localisation de la propriété tout au long d'un continuum (par exemple : degré faible ou fort).

En parallèle avec la collecte des données et après les premières étapes de traitement (codage) et d'analyses de ces dernières, nous avons déjà commencé à articuler les données émergentes, les codes, les concepts et les catégories avec une littérature pertinente, non seulement pour voir si ce que l'on a trouvé existe déjà, mais aussi pour voir si nous avons découvert des concepts nouveaux (cf. Gioia et al., 2012 : p. 7). Ce processus s'est poursuivi jusqu'à la fin de la recherche, embrasant ainsi les processus de codage ultérieurs (codage axial et codage sélectif).

Bien qu'il soit conseillé de proposer ses propres appellations tirées du terrain et que Strauss et Corbin (1998) ou Glaser (1978) désignent sous le nom de code « *in vivo* », nous avons toutefois nommé (à mesure que nous avançons dans la recherche) certaines catégories ainsi constituées en mobilisant la littérature théorique portant sur des définitions conceptuelles que nous avons comparé avec les définitions de ces catégories. Il ne s'agissait pas de recourir à des concepts théoriques existant dans la littérature en stratégie ou en sociologie dès notre premier contact avec le matériau empirique. Nous avons certes utilisé des codes *in vivo* au début, mais certains d'entre eux ont été soit modifiés, voire affinés, ou bien regroupés en des concepts théoriques issus de nos lectures de la littérature théorique du moment. De plus, nous nous sommes rendus compte que la littérature technique ou théorique, nous renseignait peu sur les notions de compétences stratégiques et de réflexivité organisationnelle, ainsi que sur la situation vécue par les acteurs de l'organisation au moment de notre immersion sur le terrain. A ce titre, nous soulignons que la plupart des concepts théoriques mobilisés connaissent un manque d'opérationnalisation sur plan empirique. Néanmoins, cela ne détériorait pas la qualité de l'enracinement de l'analyse empirique.

3.3.1.2. Codage axial : Relier les catégories et sous-catégories

Le codage axial consiste à relier des catégories à leurs sous catégories selon leurs dimensions, propriétés et caractéristiques. En d'autres termes, il s'agit d'établir des connexions entre une catégorie particulière et des sous-catégories qui peuvent lui être attachées et qui renvoient à des dimensions, caractéristiques, propriétés de la catégorie. Ainsi, le codage axial consiste à rassembler les données fractionnées par le codage ouvert (Corbin et Strauss, 1990), en reliant les catégories à leurs sous-catégories dans le but de mettre en lumière les liens qui les unissent pour finalement capter la nature dynamique et évolutive des événements.

La phase du codage axial peut être considérée comme un travail d'identification des relations existantes entre une catégorie et ses sous-catégories, afin de permettre une compréhension qui soit la plus fine possible des phénomènes étudiés et de leurs relations. Alors que le codage ouvert est une opération de fragmentation des données aboutissant à l'identification de catégories (propriétés et dimensions), le codage axial assemble les données de façon nouvelle en définissant la nature des liens qui caractérisent la relation entre une catégorie et ses sous-catégories. En fait, il est davantage caractérisé par le mouvement inverse qui consiste à relier et à regrouper des données fragmentées selon une logique de synthèse et non une logique de dissection. Bien que le processus réel de codage axial soit assez complexe et heuristique, il s'agit principalement :

- De se concentrer sur la relation des sous-catégories à une catégorie au moyen des énoncés dénotant la nature des relations entre elles et le phénomène ;
- De vérifier ces relations hypothétiques par rapport aux données ;
- De chercher continuellement les propriétés des catégories et des sous-catégories ;
- Et enfin d'explorer la variation du phénomène.

Le codage axial cherche à contextualiser le phénomène observé (catégories) en le situant dans une structure conditionnelle, en identifiant le processus par lequel il se manifeste et enfin en s'interrogeant sur ses conséquences. Précisément, le but de cette démarche est de cerner une catégorie en fonction des conditions qui lui donnent naissance, du contexte, des stratégies d'action et d'interaction par lequel il est soutenu et les conséquences de ces stratégies. De ce point de vue, il est question d'identifier des sous-catégories qui renferment des informations concernant : Les conditions d'émergence, de changement ou de maintien d'un phénomène (où ? pourquoi ? quand ?) ; Les actions/interactions (tactiques, stratégies) des personnes en réponse à ce phénomène (comment ?) et les résultats intentionnels ou non-intentionnels des actions/interactions ; Ainsi que la manière dont ces dernières influent et modifient le phénomène observé (quelles conséquences ?) (Strauss et Corbin, 1990 ; 2004).

En tenant compte de cette démarche, le codage axial nous a aussi permis dans notre cas de constituer des typologies propres à certaines catégories, sachant que les critères de différenciation d'une typologie en théorie enracinée ont été découverts et non pas préconçus préalablement.

Bien que les opérations de codage ouvert et le codage axial soient présentées comme deux procédures distinctes, Ces deux types de codage sont dans la pratique très imbriqués,

fortement interactifs et mutuellement constitutifs. A cet égard, Corbin et Strauss (2008) précisent que ces démarches ne sont pas obligatoirement séquentielles, mais peuvent être menées de façon concomitante.

Comme nous l'avons évoqué préalablement, et il est toujours utile de le rappeler, la MTE s'appuie sur des comparaisons constantes entre données, entre codes, entre concepts ou encore entre catégories. De ce fait, il est donc fréquent de commencer à identifier des liens entre certaines catégories ou sous-catégories (codage axial) puis de retourner à une phase de codage ouvert afin d'enrichir certaines catégories ou d'en faire émerger de nouvelles.

Le travail effectué durant le codage ouvert et le codage axial est donc littéralement un travail de subsumption au sens de Kant (1781), qui pense le particulier sous le général, c'est-à-dire un effort de la pensée pour ramener la diversité et la variété des données qualitatives à des sous-catégories, puis celles-ci à l'unité de certaines catégories.

Les opérations itératives de codage ouvert et axial visent à découvrir une catégorie dite « centrale » ou « clé », pouvant être reliée à l'ensemble des concepts et catégories qui ont été jusqu'à présent dégagés. Cette catégorie centrale sera le fil conducteur autour duquel se construira la théorie finale. On parle dans ce cas de codage « *sélectif* ».

3.3.1.3. Codage sélectif : De la conceptualisation vers la théorisation ou comment sélectionner la catégorie centrale

Le codage sélectif représente généralement la phase où le chercheur procède à l'élaboration et à l'épuration de la théorie ou des propositions théoriques qui émergent du travail d'analyse. À la suite des multiples boucles d'analyse lors des pratiques précédentes, à savoir le codage et la comparaison constante entre différents niveaux de données, le chercheur doit dégager une catégorie centrale. Il s'agit de s'orienter vers l'intégration théorique qui consiste à faire émerger une catégorie centrale ou clé qui décrit le phénomène principal étudié, l'objet principal de la recherche.

En effet, un des éléments essentiels de la MTE réside dans l'émergence de la catégorie centrale, qui se retrouve fréquemment, de manière réitérée, dans les données et qui explique une grande partie de la variation du phénomène auquel on s'intéresse (la préoccupation principale ou « *main concern* » : Glaser et Strauss, 1967), et autour de laquelle la théorie se développe.

Ensuite, il est nécessaire de relier non seulement cette catégorie centrale à l'ensemble des catégories conceptuelles éventuellement émergentes, ainsi que celles identifiées lors des étapes de codage précédentes, mais aussi d'explicitier les relations qui les unissent (conditions, actions/interactions, conséquences). Les énoncés portant sur les relations catégorielles expliquent quel événement se produit, quand, où et pourquoi il se produit, qui en est à l'origine et quelles sont ses conséquences (Strauss et Corbin, 2004). Il s'agit, en ce sens, de valider ces relations et de compléter les catégories ayant besoin d'être développées et perfectionnées.

L'idée principale qui sous-tend le procédé d'abstraction du codage sélectif consiste à identifier une « *liaison clé* » (Schatzman et Strauss, 1973) ou une « *story line* » (Strauss et Corbin, 1990), c'est-à-dire une sorte de ligne directrice qui nous permet d'opérer des regroupements parmi les catégories elles-mêmes (similarité de propriétés et de dimensions). A l'issue de cette abstraction, nous disposons dans notre cas d'une catégorie centrale qui était liée non seulement à un niveau conceptuel large, mais aussi à chaque propriété spécifique des catégories préalablement construites et qui gravitaient autour d'elle. L'analyste doit ainsi arriver à un schème interprétatif du phénomène social observé, de sorte qu'il puisse répondre à la problématique qui s'est construite et affinée au cours du processus de recherche.

La circularité du processus de la MTE nous a donné la possibilité de recadrer l'étude en nous intéressant aux catégories les plus patentes et qui étaient susceptibles d'être reliées à une catégorie centrale. En effet, dans l'application de la MTE, notre objet de recherche n'a pas été formellement spécifié au départ, car nous n'avions pu délimiter qu'a posteriori le phénomène sur lequel nous voulions nous centrer. Nous avons procédé par rééchantillonnage théorique, pour explorer les multiples phénomènes et sous-phénomènes sur lesquels nous étions en mesure de nous focaliser dans notre étude, et ce, en repoussant le caractère définitif de ce choix au maximum. Cela nous avait conduit à revenir vers le codage ouvert et axial pour cibler la ligne directrice qui se dessinait et se dressait autour de la catégorie centrale de notre recherche.

Cette position est cohérente avec les prérogatives de la MTE qui rejoint l'idée selon laquelle l'objet de la recherche est plus perçu comme un terrain à explorer que comme un phénomène précis à étudier (Guillemette, 2006). Ainsi, une fois que la catégorie centrale avait émergé, un des objectifs du codage sélectif est d'identifier les indicateurs des

caractéristiques et/ou dimensions de ce construit principal. En outre, nous notons que le codage sélectif s'effectue dans le but de conceptualiser la manière dont les catégories peuvent être reliées et pour retisser l'histoire fracturée, dans son ensemble, reconstituant ainsi le puzzle des relations sociales dont le chercheur est témoin. Comme l'indiquent Strauss et Corbin (2004), « *une fois les concepts liés entre eux par des énoncés de relation dans un cadre théorique explicatif, les résultats de recherche progressent au-delà de l'ordonnement conceptuel vers la théorie.* » (Ibid., p. 43).

En cohérence avec la MTE, il est important de préciser que dans notre cas, les opérations de codage axial et de codage sélectif ont conduit à plusieurs modifications des systèmes de codes et à différents niveaux d'abstraction. Ainsi, le système catégoriel a été revu constamment, et ce, jusqu'à la fin de l'analyse. Avec le codage de premier niveau (ouvert), nous avons pour ainsi dire fait un premier pas dans la théorisation et l'abstraction, tout en demeurant près des données empiriques. Le passage aux deux autres niveaux, à savoir les codages axiale et sélectif, a constitué l'opération de distanciation théorisante, notamment lors du codage axial. De plus, C'est à travers le codage axial et le codage sélectif qu'a été fait l'essentiel de la comparaison continue, de la mise en relation entre les concepts et de l'intégration progressive de la théorie.

Bien que les avis diffèrent en ce qui concerne l'utilisation de la littérature technique durant la phase de traitement des données, nous avons fait appel tout au long de cette phase aux travaux académiques existants qui se rapprochaient de notre objet de recherche et ainsi que des concepts théoriques qui étaient en mesure d'expliquer le phénomène étudié. Ces « bouclages théoriques » (Gioia et al., 2012) ont été réalisés au fur et à mesure que la recherche avançait, révélant ainsi le caractère abductif notre recherche.

Ainsi, la MTE représente dans notre cas une « *réitération constante entre les matériaux empiriques et la théorie afin d'émettre des conjectures qui permettent d'expliquer le phénomène* » (Dang, 2011, p. 101). Cette démarche nous avait permis de progresser vers un niveau d'abstraction supérieur et de solidifier la théorie en construction en confrontant nos conclusions avec les théories existantes.

Dans notre cas, l'étude des processus de construction et de reformation de la stratégie à fait ressortir les compétences stratégiques des praticiens, en tant que catégorie centrale. Il est à noter que c'est à partir de l'abduction que nous avons pu arriver à ce résultat, tout en

documentant au mieux les pratiques, ainsi que les activités existantes afin de les confronter, voire les croiser, avec le corpus théorique existant.

L'analyse des compétences stratégiques des praticiens dans un contexte en mouvement, ainsi que ses implications (réflexivité organisationnelle) et ces relations avec d'autres catégories ou concepts est cohérente avec l'adoption d'une méthodologie abductive, puisque la revue de la littérature ne nous documente pas suffisamment sur le sujet¹²⁸. A cet effet, notre démarche a fait ressortir certains concepts qui n'existaient pas explicitement dans le champ théorique qui se rapporte à notre objet de recherche, cela dénote la pertinence du choix de la MTE dans le cadre de notre étude. Les points de convergence ont contribué à confirmer certains résultats et les points de divergence nous ont aidé à mettre en évidence des aspects sur lesquels les théories existantes n'expliquaient pas ou qu'en partie les phénomènes observés.

Le processus de recherche que nous avons emprunté s'inscrit parfaitement dans « *l'exploration hybride* » qui, rappelons-le, consiste « à *procéder par aller-retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charrière-Petit et Durieux, 2007, p.72). C'est donc une méthode qui permet « *d'enrichir et approfondir les connaissances antérieures* », tendant « *vers un réalisme fort de la théorie* (Koenig, 1993), *et vers la production de construits théoriques fortement enracinés* (Glaser et Strauss, 1967) *dans les faits considérés* » (Charrière-Petit et Durieux, 2007, p. 73).

Notre démarche d'analyse des données est associée à un processus abductif, lent, tâtonnant, construit dans une perspective d'allers et retours et de redéfinition méthodologique. De plus, nous soulignons que ce processus était destiné à aborder l'objet de recherche par l'exploration faite d'un équilibre entre bricolage et rigueur (Dumez, 2013). Il est utile de souligner que le caractère abductif de notre recherche et la nécessité de traiter les données de manière systématique, nous a conféré une compréhension plus fine des phénomènes observés au cours de notre immersion sur le terrain.

3.3.2. Les mémos, sources de réflexivité et premiers pas vers la théorisation

L'une des spécificités de la MTE se trouve dans la rédaction de mémos¹²⁹ (Corbin et Strauss, 1990 ; Charmaz, 2006 ; Glaser, 2009). Il s'agit d'une étape indispensable qui commence dès

¹²⁸ Des allers-retours entre le corpus théorique et le terrain empirique nous semblaient alors primordiaux.

¹²⁹ Les mémos jouent un rôle important dans MTE, Strauss et Corbin leur consacrent le « *Chapitre 12* » dans leur ouvrage fondateur.

les premières analyses de données et s'étend jusqu'à la construction, voire même, à la rédaction de la théorie substantive du phénomène observé (Strauss et Corbin, 1994). En outre, les mémos représentent les formulations écrites de la réflexion abstraite lors de l'analyse des données. Ils peuvent aussi prendre la forme de schémas conceptuel, de diagrammes, de représentations graphiques, d'images visuelles illustrant des liens entre des concepts. Il constitue un moyen pertinent pour faire progresser la réflexion et pour trouver la ligne directrice (« *story line* ») qui nous mènera vers la compréhension de l'objet de la recherche.

Conformément à cette technique, telle qu'elle est définie, nous avons procédé à la rédaction de notes analytiques, dont l'objectif était de garder une trace de nos pensée, nos idées, notre réflexion et de nos interprétations à chaque étape de l'analyse. En outre, les diagrammes ou les schémas conceptuels que nous avons effectué lors du codage ouvert étaient beaucoup plus succincts, parce qu'ils se situaient au début de la recherche, en revanche lors du codage sélectif, ces mêmes diagrammes avaient pris plus de consistance. Nous soulignons également que les mémos peuvent prendre la forme de notes de codification, de notes théoriques, ainsi que de notes opérationnelles et méthodologiques (Strauss et Corbin, 1994 ; voynnet-fourboul, 2012)

A cet égard, nous avons rédigé des notes de codification qui visaient à contenir les produits des trois types de codages propres à la MTE, et ce, en intégrant nos réflexions, nos idées et nos présuppositions hypothétiques sur les étiquettes conceptuelles et les traits caractéristiques du système catégoriel (code, concept, catégorie, catégorie centrale), ainsi que sur les indications de processus.

Des notes théoriques ont été introduites d'une manière systématique lors de notre démarche abductive afin de soutenir nos réflexions dans le processus de théorisation. Il était question de signaler ici la pertinence de certains concept théoriques par rapport à d'autres ou en mettant en évidence les enrichissements que l'on pourrait apporter au cadre théorique mobilisé (l'approche structurationniste dans la stratégie comme pratique). Nos mémos contenaient aussi des notes opérationnelles et méthodologique qui consistaient à tracer des directions à suivre quant à l'échantillonnage, le questionnement, les comparaisons possibles avec les données brutes ou déjà codés.

Lors de l'étape de codage ouvert, les notes de codification prenaient l'allure d'un dialogue avec les données. Il s'agissait dans ces mémos de se faire une idée générale sur le terrain, de

faire émerger une préoccupation principale (« *main concern* »), de construire notre objet de recherche et de trouver les catégories et leurs propriétés, ainsi que les codes et les concepts qui pouvaient être ajoutés, fusionnés et remplacés. Nous ajoutons que ces notes de codification ont eu un caractère similaire lors du codage axial, en revanche l'accent a été mis sur la nature des relations entre catégories et leurs sous catégories (définition des caractéristiques des catégories à partir de leurs sous-catégories). Ici, les discussions au sein des mémos nous fournissaient le contenu des catégories qui devenaient majeures, afin de nous focaliser sur celles qui nous semblaient pertinentes par rapport à notre objet de recherche et notre préoccupation principale, c'est-à-dire la construction sociale de la stratégie au sein de l'organisation étudiée (« AMCA ») et le passage d'une situation de vide stratégique à une situation d'émergence de la stratégie. Ainsi, les notes théoriques avaient gagné en abstraction entre les niveaux de codage précédents (ouvert et axial) et la signalisation des avancées théoriques nous fournissait la possibilité d'attribuer des indications sur l'évolution de l'échantillonnage théorique.

Lors du codage sélectif, les notes de codes se sont raréfiées, alors que les notes théoriques gagnaient en densité. Ce faisant, au fur et à mesure du franchissement des étapes, les notes opérationnelles devenaient plus directives, plus précise et plus centrées, notamment lorsqu'il s'agissait de vérifier le seuil de saturation théorique par rapport à la capacité des données à nous renseigner sur la pertinence et l'objectivité des relations hypothétiques que nous avons établies entre les catégories.

En fait, chaque session de codage était susceptible de nous mener à la rédaction d'un mémo afin de décrire les concepts et les catégories émergentes, ainsi que leurs propriétés ou encore leurs relations et leurs imbrications (Charmaz, 2006). Nos mémos évoluaient en complexité sur le plan conceptuel, mais aussi en densité, en clarté et en exactitude au fur et à mesure que nous avançons dans la recherche. Les mémos ont été datés et annotés de la référence du document dont ils proviennent¹³⁰ : documents internes, observations, entretiens ethnographiques ou conversations informelles.

La rédaction de mémos est un processus réflexif qui nous offre l'opportunité de donner du sens à nos données et au temps passé avec les participants ou les acteurs de l'organisation (Strauss et Corbin, 1994 ; Charmaz, 2006). C'est une étape de la MTE dans laquelle la voix

¹³⁰ A l'instar de Strauss et Corbin (1990), nous soulignons que Miles et Huberman (1994) recommandent de faire figurer dans les mémos, la date et le lien avec les concepts et données qui ont inspiré ces mémos.

et l'interprétation du chercheur sont très présentes. Cette étape est donc susceptible d'enrichir la construction des propositions théoriques, de les réviser ou d'identifier certaines zones d'incertitude ou pistes de recherche qu'il faudra scruter et approfondir par la suite.

Dans le cadre de notre recherche, il est important de souligner que la rédaction de mémos ne doit être confondu avec le contenu des données ethnographiques, présentes dans le journal de bord. Bien que ce dernier contienne quelque fragment de discours analytique, il sert plus à retranscrire l'expérience vécue du chercheur et celle des acteurs du terrain d'étude. En revanche, les mémos représentent des notes analytiques de réflexion et d'interprétation qui émergent dans l'étape de l'analyse des données, c'est-à-dire dans le codage. Toutefois, certaines notes analytiques figurant dans le journal de bord peuvent être intégrées aux mémos (via le logiciel Atlas ti), mais l'inverse n'est pas juste. Les mémos sont des enregistrements bien particuliers qui contiennent les produits de l'analyse, en se référant à une masse de données plus importantes que celle qui est récoltée au moment de l'ethnographie. A cet égard, nos développements théoriques se sont fondés en partie sur le rassemblement des mémos et leur analyse. Toutefois, nous sommes revenus ensuite aux données pour valider certains points, pour localiser des données derrière nos propositions théoriques, pour montrer des brèches dans la théorie substantive en construction et pour fournir des illustrations.

Ainsi, les résultats de notre recherche ont été rédigés à partir des mémos produits et générés tout au long de notre analyse. Ces mémos ont été confrontés aux données préalablement recueillies et aux données nouvellement intégrées dans notre matériau ethnographique. Jusqu'à la fin de la rédaction des résultats, nous avons procédé à de nouveaux épisodes de collecte de données et à une réimmersion dans le corpus des données pour compléter notre théorisation et effectuer un certain nombre d'ajustement.

Compte tenu de ce qui précède, nous précisons que la mobilisation d'Atlas.ti nous a aidé à organiser, à répertorier et à articuler l'ensemble de nos analyses au sein de la fonction « *Mémo* » de ce logiciel. Ce faisant, tout au long de notre recherche, nous avons eu accès à une base de données centralisée de nos interprétations et de nos analyses. Cela a contribué à faciliter le travail de traitement d'une masse de données importante et à défaire la complexité qui caractérise le phénomène étudié en s'orientant vers une ligne directrice qui nourrissait nos réflexions théoriques et empiriques.

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons présenté notre dispositif méthodologique en définissant notre façon d'approcher notre objet de recherche. Nous avons montré pourquoi le recours à la méthode du cas unique, à l'ethnographie et à la MTE était des choix pertinents pour comprendre un phénomène à la fois complexe et peu exploré, auquel la littérature actuelle en stratégie apporte peu de réponse quant à sa nature socialement construite.

Nous avons aussi souligné que notre accessibilité permanente au terrain, en qualité de chercheur et praticien à la fois, nous permettait d'explorer un sujet sensible, qui est celui de la stratégie. En effet, notre double statut d'ethnographe et de praticien nous offrait l'opportunité d'approcher des situations de gestion, auxquelles nous n'aurions jamais pu y avoir accès autrement. De plus, l'opportunité de déployer nos outils de récolte des données au sein de l'organisation dans laquelle nous occupons une position professionnelle, nous a semblé recouvrir un potentiel intéressant, notamment pour accéder à des situations de gestion qualifiées de « *stratégique* » et pour étudier en profondeur, dans un contexte spécifique, un sujet sensible tel que la stratégie.

Nous avons indiqué que l'intérêt principal accordé à l'ensemble des méthodes de recherche mobilisées, réside dans la possibilité de rendre compte de la dimension socialement construite de la stratégie en s'appuyant sur de multiples sources de données et différents niveaux d'analyse, à savoir le niveau micro des individus et des groupes, ainsi que le niveau macro de l'organisation, notamment en termes de résultats stratégiques et de pratiques socialement situées. Toutefois, nous notons que la nature du sujet étudié et de certaines données, ainsi que notre position de chercheur-praticien nous ont conduit à respecter inéluctablement le principe de confidentialité dans notre démarche de recherche.

Ce chapitre nous a, en outre, permis de justifier la pertinence des principes de la MTE pour développer à partir du matériau empirique, des enseignements théoriques contextualisés qui seront susceptibles de faire avancer la recherche dans le domaine de la stratégie comme pratique.

Par ailleurs, dans la cadre de la MTE, nous avons mentionné que l'approche séquentielle adoptée dans la démarche de collecte et d'analyse des données, contribue à repérer les aspects pertinents de l'objet de recherche afin de découvrir des concepts enracinés dans leur contexte ou d'enrichir la portée théorique et empirique de certains concepts existants (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990).

Notre engagement simultané dans la collecte et l'analyse des données nous a donné la possibilité de comparer constamment les données récoltées avec l'ancrage théorique mobilisé et les développements théoriques qui étaient en train d'émerger. Toutefois, il est important de signaler que les concepts et les théories existantes dans la littérature en management stratégique permettaient d'améliorer notre « *sensibilité théorique* » au cours du processus de recherche, mais ils ne devaient surtout pas influencer nos représentations et notre démarche analytique au début de la recherche. Dans cette optique, nos développements théoriques doivent émerger à partir des données et ne peuvent pas être forgées à partir de catégories préconçues avant que nous ne soyons en contact avec le terrain empirique.

CHAPITRE 6. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS « AMCA » : DU VIDE STRATEGIQUE A L'OBSTRUCTION DE L'EMERGENCE DE LA STRATEGIE

INTRODUCTION

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre terrain de recherche en adoptant « *un style narratif* » propre à la méthode ethnographique. Ainsi, l'étude de cas sera relatée sous l'angle de l'écriture ethnographique en l'abordant de façon concrète à partir de l'expérience vécue des acteurs et de l'ensemble des données contenues dans de notre matériau empirique.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de traiter le cas de l'entreprise « AMCA », qui représente l'une des filiales de la division automobile du groupe privé algérien « AINC ». Le groupe « AINC » est une entreprise familiale où les membres de la famille participent activement dans la gestion quotidienne des entreprises appartenant au groupe. L'entreprise « AMCA » est un concessionnaire automobile qui commercialise des véhicules couvrant trois principaux segments de marché, à savoir : le segment véhicules légers, le segment véhicules lourds et le segment engins (BTPH). Dans notre étude de cas, nous nous sommes particulièrement focalisés sur le segment des « *véhicules légers* », sachant que ce dernier est composé d'environ 20 produits¹³¹ et contient des sous-segments servant à distinguer les différents types de produits, en fonction des besoins des clients cibles : citadines, mini-citadines, citadines polyvalentes, berlines, SUV tout terrain, Van¹³².

En s'appuyant sur les données dont nous disposons pour baliser le périmètre de notre étude cas (« AMCA »), nous nous sommes intéressés à deux périodes idéographiques, et cela dans le but de saisir l'émergence de la stratégie au sein de l'organisation étudiée et d'examiner le basculement de l'action managériale d'une logique de la tactique vers une logique stratégique, ainsi que les contraintes qui ont caractérisé ce revirement. Cependant, nous notons que mis à part les documents de l'entreprise auxquels nous avons accès, nous n'étions pas en mesure recueillir des données rétrospectives pertinentes qui pouvaient nous renseigner suffisamment sur la situation managériale et le contexte interne de l'entreprise avant l'année 2010.

¹³¹ Les modèles de véhicules commercialisés variaient entre 19 et 23 modèles entre les années 2010 et 2015.

¹³² Le marché de l'automobile est décomposé en segments d'une manière conventionnelle, de sorte que chacun de ces segments corresponde à un type de véhicule attendu par la clientèle. Cette classification conventionnelle se présente par exemple de la manière suivante : segment A (les micro citadines), segment B (citadines polyvalentes), segment B+ (monospaces citadins / petits monospaces, minispace ou sous-compactes), Segment C (compactes bicorps et tricorps) Segment C + (monospaces compacts), segment D (berlines familiales), segment E (berlines routières), segment SUV, segment VAN. (La liste de la classification n'est pas exhaustive).

Ainsi, l'objectif de ce chapitre est de mettre en évidence les deux périodes idiographiques identifiées et les spécificités qui en découlent. Dans cette optique, il s'agit de montrer comment l'entreprise était passée d'une situation de vide stratégique à une situation où il était nécessaire d'élaborer une stratégie. Nous mettrons aussi en évidence les éléments mis en cause dans l'obstruction de l'émergence de cette stratégie et dans l'échec de sa mise en acte.

SECTION 1. Première période idiographique « 2010-2012 » : Frénésie de la vente, concentration opérationnelle et absence de perspective stratégique

Il est utile de souligner que l'entreprise « AMCA » est un concessionnaire automobile¹³³ qui représente une marque asiatique en Algérie. Cette entreprise a été fondée par le PDG actuel (surnommé MR) de la division automobile du groupe « AINC », qui est lui-même membre de la famille dirigeante. Cette entreprise détient trois (03) succursales, dont deux (02) se situant dans la région d'Alger et une (01) dans la région d'Oran. Son réseau de distribution couvre pratiquement la moitié du territoire national, en totalisant près de 45 partenaires (agents distributeurs).

Le PDG (MR) de la division Automotive avait géré l'organisation « AMCA », en qualité de directeur général, durant 15 ans depuis sa création en 1997. A partir de l'année 2000, le marché de l'automobile était en constante croissance, jusqu'à l'année 2009 et l'année 2010¹³⁴ où il a enregistré respectivement des taux de croissance de -3,48 % et de -3,46% (bien que la relance de la croissance fût de retour dès le second semestre de l'année 2010). Toutefois une forte reprise a marqué le secteur entre les années 2011 et 2012, où il a atteint respectivement des taux de croissance exceptionnels, voire historiques, de + 33 % et de + 49% (AC2A). Nous notons, en outre, que l'organisation « AMCA » était celle qui générait le plus de bénéfice par rapport aux autres filiales de la division automobile¹³⁵ du groupe.

Le DG (MR), qui est actuellement PDG de la division automobile du groupe « AINC », s'était focalisé sur les activités commerciales de « AMCA », tout en négligeant celles du

¹³³ Note de rappel : Contrairement à certains concessionnaires automobiles multimarques, ce concessionnaire représente exclusivement une marque de voiture asiatique en Algérie, et ce depuis sa création. Le nombre d'effectif moyen dans l'entreprise s'était élevé à plus de 500 personnes durant les années 2014 et 2015, sachant qu'il avait atteint le chiffre de 471 personnes en 2013 et environ 450 personnes en 2012.

¹³⁴ La croissance du marché avait été freinée en 2009 avec la suppression le 1er août du crédit automobile. La reprise des ventes était de retour dès le deuxième semestre de l'année 2010 et ne s'est pas démenti depuis, grâce notamment aux hausses importantes de salaires depuis le début de l'année 2011 (rappel rétroactif des salaires).

¹³⁵ Elle représentait près de 25 % du chiffre d'affaires du groupe.

SAV. De plus, nous soulignons qu'à cette époque, les clients n'étaient pas exigeants par rapport à la qualité du service après-vente, aux délais de livraison et aux remises commerciales puisque la demande du marché surpassait l'offre. Donc, l'activité commerciale avait reçu une attention particulièrement importante de la part du DG (MR), sachant que les véhicules se vendaient sans investissements conséquents dans le marketing, la force de vente ou dans le service après-vente.

Depuis l'année 2003, l'entreprise « AMCA » a su garder une position concurrentielle avantageuse sur le marché, notamment grâce à ses produits d'entrée de gamme. Bien que le marché fût en baisse durant les années 2009 et 2010, l'entreprise « AMCA » avait réussi à préserver ses parts de marché.

Les ventes de l'entreprise « AMCA » ont suivi la tendance haussière du marché entre 2011 et 2012, en enregistrant des taux de croissance remarquables. Cependant, l'entreprise « AMCA » a perdu des parts de marché lors de l'année 2012, ce qui a renforcé la position concurrentielle de certains acteurs sur le marché (elle a perdu une place dans le classement des ventes, et suivi de près par un concurrent).

1.1. Les caractéristiques du vide stratégique au sein de l'organisation « AMCA »

1.1.1. Concentration sur les activités commerciales

Il est important de signaler que les ventes du concessionnaire « AMCA » étaient concentrées sur des produits d'entrée de gamme où la demande était très forte. Bien que l'organisation « AMCA » disposait de plusieurs modèles et a introduit quelques nouveaux modèles dans sa gamme, les chiffres d'affaires réalisés durant les années 2008 et 2012 étaient repartis d'une manière disproportionnée par rapport à l'ensemble des modèles disponibles¹³⁶. En effet, les ventes réalisées sur les deux produits d'entrée de gamme, Pdt X1 et Pdt X2, représentaient près de 75 % du chiffre d'affaires qui englobe le segment des véhicules légers de l'organisation « AMCA ».

Le succès qu'avait connu l'organisation « AMCA » avec les deux produits en question, avait contribué à façonner un positionnement d'entrée de gamme à l'égard de la marque représentée en Algérie. De ce fait, le client n'était pas prêt à payer un prix important pour acquérir d'autres véhicules de la marque représentée par l'organisation « AMCA ». Car, la

¹³⁶ Continuant dans la même tendance que les années précédentes, il est important de rappeler qu'environ plus de 75 % des ventes de l'entreprise « AMCA » étaient réalisées sur ses produits d'entrée de gamme ; notamment deux produits d'entrée de gamme sur une vingtaine de produits commercialisés

valeur perçue par le client vis-à-vis des produits de la marque représentée par l'organisation « AMCA » était moins importante que les prix appliqués sur les autres modèles. Les deux modèles qui ont connu un large succès avaient pris le dessus sur les autres modèles. En outre, le prix élevé des autres modèles de véhicule était justifié par le fait que le constructeur concédant (maison mère) s'orientait vers une stratégie d'extension de gamme vers le haut ; ou ce que l'on pourrait aussi appeler un positionnement de la marque vers le haut.

Dans ce sillage, la maison mère (le concédant) avait décidé de commercialiser les modèles d'entrée de gamme de qualité inférieure (le Pdt X1 et le Pdt X2) jusqu'au début de l'année 2016, ensuite ces modèles seront remplacés par d'autres modèles de qualité supérieure. De plus, de nouveaux modèles de véhicules (VP et SUV) étaient en cours de lancement, pour qu'ils soient introduits progressivement en Algérie lors des années à venir, c'est-à-dire, au courant des années 2013, 2014 et 2015. Cette situation allait mettre en péril l'activité de l'organisation « AMCA », si aucune stratégie de repositionnement de la marque ne serait pas envisagée et mise en œuvre.

En effet, les ventes de l'organisation « AMCA » dépendaient uniquement de deux produits, ce qui à long terme constituera un risque pour sa pérennité, puisque ces deux produits seraient amenés à disparaître d'ici l'année 2016 (Arrêt de la production prévu par la maison mère vers la fin de l'année 2015).

D'ailleurs, les top managers de la division automotive avaient fait part au DG (MR) de leur inquiétude vis-à-vis de cette situation, mais le DG (MR) n'était pas réceptif par rapport à leur préoccupation. Il se souciait plutôt des problèmes d'ordre opérationnel et des manières à travers lesquelles il pouvait augmenter les capacités d'importation et de stockage de véhicules. Toute perspective d'investissement à long terme était mise à l'écart par souci de priorité selon le cadre de référence du DG (MR).

Les top managers de la division automotive et le DRH de l'organisation « AMCA », nous avaient souligné que peu de formations étaient attribuées au personnel commercial des succursales et aucune action de formation n'était délivrée aux commerciaux du réseau de distribution. Selon les top managers de la division automotive, les modèles à succès se vendaient sans effort commercial, tandis que les autres modèles avaient connu des difficultés dans les ventes pour deux principales raisons :

- Le manque de formation de la force de vente sur les techniques de ventes et les spécificités des produits de haut de gamme ;

- Le positionnement de la marque, perçu par le client comme étant une marque d'entrée de gamme, voire low cost.

Bien que certains top managers avaient exprimé à cet époque leur intention de former la force de vente et d'investir davantage dans le marketing pour reconstruire le positionnement de la marque, le DG(MR) refusait l'idée de leur attribuer le budget nécessaire pour entreprendre leurs actions proactives¹³⁷.

1.1.2. Effet d'éviction des activités du service après-vente

Les activités du service après-vente de l'organisation « AMCA » avaient suivi une tendance baissière durant les années 2010 et 2012, et cela à cause du manque de professionnalisme du personnel opérationnel au niveau des ateliers, de l'absence de normes standards de fonctionnement du SAV et d'une mauvaise prise en charge des clients. En conséquence, les clients se dirigeaient vers les prestataires de services indépendants pour réparer et entretenir leurs véhicules.

En outre, le réseau de distribution comprenait un nombre très réduit de distributeurs qui exerçaient des activités de service après-vente. De plus, il n'y avait pas de formations qui étaient délivrées par le concessionnaire en direction des distributeurs, pour que ces derniers puissent assurer des prestations de service de qualité, conformes au cahier des charges du constructeur et qui mettent en avant des caractéristiques distinctives par rapport à la concurrence. Nous ajoutons également que la plupart des opérateurs activant dans les ateliers, situés dans les succursales ou les agents distributeurs, étaient recrutés sur la base de leur expérience au niveau des prestataires de service indépendants, ce qui ne constituait pas « *un facteur de différenciation* » pour le service après-vente de l'organisation « AMCA ».

De plus, les pièces de rechange n'étaient pas toujours disponibles, au niveau des succursales ou du réseau de distribution, à cause des dysfonctionnements qui caractérisaient la gestion des stocks et des normes d'approvisionnement relatives au réseau de distribution. D'ailleurs, certains distributeurs se contentaient juste de passer des commandes de véhicules auprès du concessionnaire (l'organisation « AMCA »), en écartant toute commande de pièces de rechange. Nous notons, à cet égard, que l'absence de normes de gestion des stocks entraînait souvent le vol et la détérioration des pièces de rechanges. Nous ajoutons également que le

¹³⁷ Certains dirigeants lui avaient même proposé de former la force de vente sur les nouveaux modèles qui allaient être introduits en Algérie dès l'année 2013, mais le DG (MR) leur avait mentionné qu'il fallait d'abord régler les problèmes opérationnels actuels avant de réfléchir sur des perspectives à long terme.

manque de disponibilité des pièces de rechange avait conduit les clients à se réorienter vers les vendeurs indépendants de pièces de rechange, dont la fiabilité était controversée, à cause de la contrefaçon¹³⁸.

Entre les années 2010 et 2012, la plupart des concessionnaires, dont l'organisation « AMCA », devaient satisfaire la demande grandissante des clients en matière de véhicules, mais sans se soucier des activités *post* vente : la demande était très importante, à un point où les clients désiraient juste recevoir leurs véhicules, sans qu'ils ne se préoccupent du service après-vente ou des délais de livraison¹³⁹. Ainsi, la négligence du service après-vente était liée au fait que le DG (MR) voulait importer et vendre un volume important de véhicules, ce qui la conduit à investir tout son énergie et celle de ses collaborateurs sur l'activité commerciale et logistique.

De plus, nous notons que la centralisation du pouvoir au niveau du DG (MR) avait entraîné une inertie dans le développement du service après-vente. Dans la mesure où les actions destinées à améliorer le service après-vente étaient tributaires des décisions du DG (MR), or ce dernier contestait l'idée d'engager des ressources financières importantes dans le service après-vente, il était focalisé sur les aspects disciplinaires qui selon lui étaient la cause du manque d'efficacité du SAV. Le DG (MR) incitait les managers du service après-vente à intégrer plus de surveillance, de contrôle et de mesures coercitives dans leurs activités pour favoriser la productivité du personnel opérationnel du SAV.

Par ailleurs, nous soulignons l'existence de retards dans la validation des documents d'importations des PDR, puisque aucune commande n'était lancée sans l'approbation du DG (MR) ; Comme ce dernier gérât plusieurs activités en s'immisçant dans le travail quotidien de son personnel, la validation de certaines décisions prenait plus de temps, notamment celles qui ne rentraient pas dans l'ordre de ses priorités. Dans d'autres cas, les managers qui avaient pour objectifs d'améliorer la qualité du SAV, ne recevaient pas beaucoup d'attention ou aucun feed-back par rapport à la validation des actions qu'ils souhaitent entreprendre pour réhabiliter le SAV.

¹³⁸ A cause du manque des pièces de rechange, certains agents des ateliers au niveau des succursales, orientaient les clients vers des prestataires de service indépendants, sachant qu'ils recevaient en contrepartie une commission de la part de ces derniers (Parfois, ils simulaient une panne au niveau des ateliers à cet effet).

¹³⁹ Cependant, cela n'a pas empêché des concessionnaires comme Renault et Peugeot d'investir davantage dans le service après-vente.

En somme, le gain à court terme avait conduit le DG (MR) à se focaliser sur les activités qui rapportaient le plus de valeur ajoutée dans un laps de temps très réduit, afin d'augmenter le taux de rentabilité financière, et ce, en évinçant toute forme d'activités consommatrices de ressources, en l'occurrence celles qui nécessitaient des investissements de restructuration.

1.1.3. Forte rotation du personnel et accumulation des erreurs opérationnelles

Le directeur de la stratégie et du pilotage opérationnel de la division automotive nous avait indiqué que le turnover atteignait une moyenne annuelle de 35 % depuis l'année 2010 jusqu'à l'année 2012, soit un renouvellement de 35% du personnel par année, ce qui selon lui avait conduit à l'inefficacité de toute tentative d'amélioration de la qualité du service après-vente, de l'efficacité de la force de vente et des activités opérationnelles d'une manière générale. Il avait souligné qu'en quatre ans, il y a eu le renouvellement de l'équivalent de tout le personnel de l'organisation « AMCA ». Sachant que l'organisation « AMCA » avait enregistré une moyenne de départ volontaire de 100 personnes par ans, depuis l'année 2010 jusqu'à la fin de l'année 2012.

Nous savons bien que l'effet d'expérience constitue un élément important dans le cadre du développement des avantages stratégiques pour une organisation. Or la forte rotation du personnel à tous les niveaux de l'organisation, notamment au niveau opérationnel, ne permettent pas d'accéder à ces avantages stratégiques et à une capitalisation des connaissances acquises au fil du temps pour ne pas répéter les mêmes erreurs. De ce point de vue, le Directeur de la stratégie et du pilotage opérationnel souligne : « *La rotation du personnel a conduit le personnel de l'organisation « AMCA » à répéter les mêmes erreurs* ».

En ce qui concerne l'organisation « AMCA », le directeur de la stratégie et du pilotage opérationnel de la division automotive nous avait indiqué que lors des réunions, il se retrouvait en train de traiter, lui et ses pairs, des problèmes récurrents qui resurgissaient chaque année, il mentionne : « *Nous avons des solutions pour régler ces problèmes répétitives d'une façon définitive, mais nous n'avons pas reçu l'attention de monsieur X (l'ancien DG (MR) de l'organisation « AMCA » et actuellement le PDG de la division), il n'écoutait personne* ».

Il avait évoqué que certains problèmes nécessitaient des investissements ou des dépenses inéluctables pour les surpasser, mais le DG (MR) avait une aversion à l'égard de tout

investissement, il procédait par la sanction ou le remplacement de la personne qui était à l'origine du problème ou qui n'était pas réceptive vis-à-vis de ses directives.

Il ajoute que les problèmes liés à l'effet d'expérience représentaient une source de perte de valeur considérable pour l'organisation « AMCA », mais à cette époque, c'est-à-dire entre 2010 et 2012, les ventes permettaient de combler les coûts directs et les coûts cachés engendrés par ces problèmes récurrents et non résolus.

1.2. La construction du vide stratégique

1.2.1. Absence d'intention stratégique dans la fixation des objectifs

Les objectifs globaux étaient déterminés par le groupe « AINC », sous forme de note de cadrage budgétaire, mais ils étaient de nature quantitative et financière (résultat net, valeur des stocks en jours de chiffre d'affaires HT, valeur des créances en jours de chiffre d'affaires TTC, charges totales d'exploitation en jour de chiffre d'affaires HT). La note de cadrage budgétaire comprenait aussi des éléments d'appréciation sur lesquels les top managers étaient évalués.

Après, l'équipe dirigeante du DG (MR) devait définir les objectifs pour chaque direction afin de les décliner au niveau inférieur de l'organisation. Par la suite, les objectifs et les plans d'action élaborés par les top managers devaient être validés par le DG (MR) de l'organisation « AMCA ».

Les top managers proposaient des plans d'action pour atteindre les objectifs, mais aucun budget n'était validé d'une manière irrévocable et confirmée. Les budgets étaient souvent attribués au cours de l'action, au moment où les top managers avaient besoin de ressources pour permettre à leurs directions respectives de fonctionner correctement. Les top managers devaient cependant justifier à chaque fois, et dans le détail, la manière dont ils allaient faire usage du budget demandé. Certains top managers avaient l'intention d'apporter leurs idées sur la façon dont ils comptaient atteindre les objectifs, mais elles n'étaient pas réellement prises en considération.

Dans le cadre des réunions de validation des objectifs, les top managers n'étaient pas en mesure d'exprimer leurs idées librement, car le DG (MR) monopolisait la parole en fustigeant la manière dont ses top managers géraient les activités de leurs directions. Le DG (MR) exprimait ses intentions lors des réunions, mais sans écouter avec attention les conseils de ses top managers. Lors des réunions de validation des objectifs, des décisions d'ordre

opérationnel étaient prises par le DG (MR) et les top managers devaient les exécuter et les mettre en œuvre. En outre, le discours du DG (MR) était orienté vers des actions opérationnelles et aucune action à long terme, à connotation stratégique, n'était évoquée explicitement lors de ses interventions dans les réunions de validation des objectifs.

Bien que certains top managers avaient exprimé à cet époque leur intention de développer les compétences de la force de vente, de restructurer les activités du service après-vente et d'investir davantage dans le marketing pour reconstruire le positionnement de la marque, le DG (MR) déclinait subtilement les requêtes relatives à l'allocation des budgets nécessaires pour entreprendre ces projets. Dans ce sillage, le DG (MR) leur mentionnait qu'il fallait d'abord se concentrer dans la résolution des problèmes opérationnels actuels avant de réfléchir sur des projets à long terme. En ce sens, nous notons que même les propositions que les top managers formulaient pour résoudre les problèmes, d'ordre opérationnel, n'étaient pas prises en considération. Ainsi, les managers se considéraient comme des exécutants, le DG (MR) n'attendait pas qu'ils réfléchissent pour apporter leurs idées ou leurs contributions dans le travail qu'ils effectuaient.

Les top managers étaient désemparés, voire désorientés, ils ne savaient pas quoi faire, puisque le DG(MR) avait créé une dépendance envers lui, de sorte qu'aucune initiative ne pouvait être entreprise sans son approbation.

L'absence de délégation du pouvoir conduisait le DG (MR) à s'intéresser à tous les problèmes d'ordre opérationnel, qui devaient d'ailleurs être gérés par les top managers et leurs équipes. Ce qui ne lui laissait pas le temps de réfléchir sur les perspectives stratégiques de l'organisation « AMCA ».

Le DG (MR) croyait qu'il était le seul à agir dans les intérêts de l'organisation « AMCA », puisqu'il ne faisait pas preuve de confiance envers la majorité de ses top managers. Ce qui amenait ces derniers à justifier leurs actions quotidiennement. De plus, il percevait le désaccord de certains de ses collaborateurs comme étant un manque d'engagement envers lui ou comme étant un signe susceptible d'engendrer un comportement opportuniste de leur part. Ce qui renforçait le manque de confiance du DG (MR) envers les personnes en question.

Le DG (MR) exerçait son autorité pour imposer sa manière d'interpréter la réalité et pour inculquer à ses collaborateurs sa façon de percevoir l'environnement de l'organisation « AMCA ». Toutefois, nous notons qu'il n'avait pas une vision à long terme quant à un éventuel changement dans l'environnement de l'organisation « AMCA ». Son cadre de

référence était orienté vers l'accomplissement des activités qui génèrent de la valeur à court terme. Ainsi, le DG (MR) avait sa propre grille de lecture relative à la stratégie, qui n'était pas fondée sur des intentions explicites, mais elle était plutôt dirigée exclusivement vers la satisfaction de la demande du marché, et non vers la satisfaction des clients. De plus, les dépenses budgétaires qui ne rapportaient pas un retour d'investissement rapide étaient systématiquement écartées par le DG (MR).

La traduction de la stratégie n'était pas explicitée directement par le DG (MR), mais le sens des discours qu'il tenait quotidiennement et les décisions qu'il avait prises à cette époque, donnaient l'impression à ses top managers qu'il voulait trouver le moyen d'importer le plus de véhicules pour en vendre plus et cela en engageant peu de ressources financières.

1.2.2. La mécanique du vide stratégique : Lorsque la tactique prend le dessus sur le stratégique

La centralisation du pouvoir de décision au niveau de l'ancien DG (MR), le contrôle exclusif qu'il exerçait sur les ressources financières, ainsi que le manque de clarté par rapport aux actions à entreprendre sur le moyen terme, ne permettaient pas aux top managers de prendre des initiatives dans le cadre de l'accomplissement de leurs activités. Le DG (MR) avait le contrôle sur l'allocation des ressources, ce qui a créé une dépendance envers lui lorsqu'il s'agissait d'engager des actions qui nécessitaient la moindre dépense. Le DG (MR) exerçait son influence à travers la création d'une dépendance envers lui, en se rendant indispensable et incontournable lorsqu'il s'agissait de prendre des décisions qui font l'objet d'allocation de ressources. Cette situation conduisait les top managers à justifier les actions qu'ils devaient entreprendre quotidiennement afin d'obtenir le budget correspondant pour les réaliser. Du moment où les justifications s'accordaient avec le cadre de référence du DG (MR), les top managers n'avaient pas de difficulté pour acquérir les ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs actions.

De ce fait, les top managers géraient leurs activités au jour le jour, en se conformant à la volonté versatile du DG (MR), ce qui a conduit à une inertie organisationnelle et une absence d'une vision stratégique à long terme. Les top managers ne pouvaient pas prendre une décision immédiate par rapport aux problèmes rapportés par leurs collaborateurs (managers intermédiaires), puisqu'ils devaient d'abord consulter le DG (MR) pour avoir son aval avant de s'engager dans l'action.

Lorsque les top managers souhaitaient obtenir l'approbation du DG (MR) pour entreprendre certaines actions, ce dernier n'était pas réactif dans le processus de validation qui s'y attache. A cet égard, nous notons que le manque de réactivité était lié au fait que le DG (MR) consacrait son temps à surveiller son personnel et à participer à des activités opérationnelles, en s'ingérant dans les fonctions de ses managers (top managers, managers intermédiaires, managers opérationnels).

En outre, dans le cadre des situations critiques qui nécessitaient des actions réactives et immédiates, les top managers se référaient d'une manière réflexive au cadre de référence du DG (MR) et à leurs expériences pour les surmonter. Si la situation critique était résolue, le DG (MR) ne manifestait aucune action de gratification ou de valorisation symbolique à leur égard. En revanche, lorsque la résolution de la situation critique se soldait par un échec, le DG (MR) exprimait envers eux ses sentiments de mépris éreintants et une violence symbolique particulièrement déstabilisante, tout en leur reprochant le fait qu'ils avaient agi sans le consulter ou sans son approbation.

Le DG (MR) s'immisçait dans le déroulement des activités de la direction des top managers, notamment lorsqu'il percevait que ces derniers n'étaient pas vraiment d'accord avec lui sur les actions à mettre en œuvre ou qu'ils ne mettaient pas correctement ses directives en exécution. Dans ce cas, il transgressait souvent les règles hiérarchiques pour inciter les managers intermédiaires à exécuter rapidement ses ordres, sans que leur supérieur hiérarchique ne soit au courant. De plus, il attribuait des tâches à certains managers intermédiaires ou managers opérationnels, sous peine d'être sanctionnés en cas de résistance. Les managers intermédiaires et opérationnels se trouvaient dans une situation confuse, ils ne savaient pas s'ils devaient exécuter les directives du DG (MR) ou celles de leurs supérieurs hiérarchiques, notamment lorsque les directives émanant des deux parties étaient contradictoires. Cela avait engendré plusieurs conflits entre les personnes qui étaient impliqués dans cette situation.

Par ailleurs, les pressions que subissaient quotidiennement les managers intermédiaires et les managers opérationnels, ainsi que l'écart entre leurs rétributions et leurs contributions, ou encore les contradictions qu'ils rencontraient lors de l'exécution de leurs tâches, représentaient les principales causes de départ qui caractérisaient ces niveaux d'autorité.

S'agissant du personnel opérationnel, nous soulignons que le DG (MR) effectuait des visites au niveau des ateliers ou des espaces de ventes pour exprimer son mécontentement, ainsi

que des commentaires déplaisants et intimidants envers ceux qui occupaient les lieux, en l'occurrence les commerciaux ou les opérateurs au niveau des ateliers. Il avait aussi l'habitude de réunir les commerciaux ou le personnel des ateliers pour leur faire part de leur incompetence et leur manque de productivité. Ainsi, les membres du personnel opérationnel étaient dévalorisés, voire méprisés, tout en leur accordant des salaires qui n'étaient pas en accord avec les normes du secteur et qui n'étaient pas en conformité avec la grille salariale du groupe.

Le DG (MR) s'opposait à toute forme d'action qui consistait à allouer des ressources pour valoriser le personnel opérationnel. Bien au contraire, le manque de productivité représentait pour lui un manque de discipline, donc il s'agissait d'entreprendre des actions coercitives à l'égard du personnel opérationnel. Son approche était claire, si un membre du personnel opérationnel se plaignait de la rétribution perçue ou exprimait sa démotivation par un manque de productivité et d'outils pour réaliser ses tâches, il suffisait de le sanctionner ou de le licencier.

Cette situation avait engendré une large démotivation et un fort turnover au niveau du personnel opérationnel. La violence symbolique et la pression exercées sur les membres du personnel opérationnel générèrent des réactions dissidentes (telles que le vol, l'auto-rétribution ou la détérioration des équipements) et une accumulation d'erreurs ou de problèmes d'ordre opérationnel à cause de leur manque d'implication et leur négligence dans le travail qu'ils accomplissaient.

Le DG (MR) exerçait une forte influence sur ses dirigeants et leurs collaborateurs, il arrivait à discipliner ses derniers à travers des tactiques de persuasion, de pressions stressantes, ainsi que des discours de légitimation ou disciplinaire.

Bien que la majorité des top managers n'étaient pas d'accord avec la manière dont le DG (MR) gérait l'organisation « AMCA », la plupart des décisions que ce dernier prenait n'était pas contestées. A cet égard, les top managers se contentaient de lui communiquer les informations dont il avait besoin, mais aussi de lui dire ce qu'il voulait entendre, lors des réunions de direction ou des réunions individuelles.

Certaines erreurs commises par les collaborateurs des top managers ou par les top managers eux-mêmes étaient dissimulées, pour que ces derniers ne subissent pas le mépris et l'humiliation que le DG (MR) allait leur infliger lors des réunions de direction ou lorsqu'ils devaient le rencontrer individuellement. Ces erreurs étaient liées à la pression qui s'exerçait

sur eux et au fait que les managers n'avaient pas les ressources nécessaires pour les surmonter¹⁴⁰.

Le DG (MR) procédait à des démarches d'influence pour imposer sa volonté, sans se référer explicitement au sens que véhiculait les directives à mettre en œuvre. Les tactiques d'influence du DG (MR) comprenaient les menaces, les avertissements, les vérifications fréquentes ou les rappels persistants pour influencer sa cible afin que sa volonté soit concrétisée. Dans ce sillage, la discipline des top managers (ou les managers intermédiaires lorsque les règles hiérarchiques étaient transgressées) conduisait ces derniers à attribuer des tâches à leurs collaborateurs, en exerçant inconsciemment les mêmes démarches d'influence, pour que les directives du DG (MR) soient mises en œuvre.

La légitimation des directives s'appuyait sur le fait qu'elles émanaient du DG (MR), et que le personnel devrait s'y conformer, sous peine de sanctions. Ce discours de légitimation était tenu par la plupart des managers. En ce sens, nous notons que la légitimation se fondait sur les normes subjectives d'appréciation du DG (MR). De plus, le discours de légitimation tenu par les top managers était accompagné par un discours disciplinaire qui avait pour objectif d'évincer tout comportement déviant par rapport aux ordres qu'ils diffusaient à leurs collaborateurs. En outre, toute tentative d'émancipation ou d'action proactive étaient avortées, puisque le DG (MR) exerçait un contrôle permanent sur les activités des top managers et leurs collaborateurs.

Cependant, l'application fidèle des directives du DG (MR) entraînait souvent des problèmes d'adaptation au niveau opérationnel ou un écart entre le contenu du discours constituant les directives et la réalité du terrain. A ce moment, les top managers devaient trouver le moyen de régler ces problèmes d'adaptation sans s'écarter amplement des intentions véhiculées par les directives. L'interprétation des intentions véhiculées par les directives était plus ou moins accommodée avec la réalité du terrain.

Lorsque la mise en œuvre des directives tendait à s'écarter de l'interprétation idéologique du discours constituant les directives, les top managers se comportaient de deux manières différentes. Premièrement, la majorité des top managers agissaient en fonction de leurs interprétations de la réalité en se référant au discours téléologique, imprégné dans les

¹⁴⁰ Les top managers avaient mentionné que certains problèmes ou erreurs répétitives nécessitaient des investissements ou dépenses pour les surpasser, mais le DG (MR) avait une aversion à l'égard de tout investissement, il procédait par la sanction ou le remplacement de la personne qui était à l'origine du problème ou qui n'était pas réceptif vis-à-vis de ses directives.

intentions globales du DG (MR). Dans ce cas, lorsque le contenu discursif de la directive ne pouvait pas être réalisé fidèlement, les top managers justifiaient leur adaptation des directives en légitimant leur action par rapport aux discours téléologiques tenus par le DG (MR). Ils se referaient aux normes d'appréciation subjectives du DG (MR) pour le persuader qu'ils agissaient dans ses intérêts.

Nous notons que ces top managers souhaitaient garder une certaine sécurité ontologique en se conformant aux directives du DG (MR). Cette sécurité ontologique était liée au fait qu'ils souhaitaient maintenir ou améliorer leurs conditions matérielles et leurs statuts sociaux, en se conformant aux propriétés structurelles de l'organisation « AMCA ». Dans cette optique, l'auto-asservissement était légitimé par le fait que les top managers devaient se conformer aux règles et aux ressources qui correspondaient aux propriétés structurelles de l'organisation « AMCA ».

Deuxièmement, d'autres top managers agissaient en fonction de leurs interprétations de la réalité en se référant à leurs cadres de référence pour attribuer un sens à la situation à laquelle ils étaient confrontés. Ces top managers exprimaient leurs volontés de se subjectiver dans le travail, en apportant des idées qui étaient animées par une intention d'insuffler un sens au travail qu'ils effectuaient. Dans cette perspective, nous soulignons qu'ils n'étaient pas en mesure de se conformer aux propriétés structurelles de l'organisation « AMCA », puisque que leurs cadres de référence n'étaient pas alignés avec les dimensions de signification, de normalisation et de domination qui caractérisaient la structure sociale de l'organisation « AMCA ».

Cela conduisait ces tops managers à agir souvent à l'encontre du contenu discursif des directives du DG (MR). En effet, car ils récusait le contenu discursif des directives, en justifiant leurs actions par le fait qu'ils avaient agi dans les intérêts de l'organisation et que le DG (MR) n'avait assez de recul pour interpréter les contraintes de l'environnement auxquelles ils étaient confrontés.

Ils essayaient d'influencer le DG (MR) à travers des tactiques de persuasion objective, mais en vain. Le DG (MR) n'appréciait pas le fait que les top managers agissent à l'encontre du contenu discursif de ses directives. Tout en prenant un air belliqueux, le DG (MR) leur reprochait qu'ils l'avaient ignoré, lorsqu'ils constataient que ses directives n'étaient pas adaptables sur le plan opérationnel. De plus, il s'agissait de se conformer également au

champ spatio-temporel défini par le contenu discursif des directives. Dans la mesure où toute action qui avait des répercussions positives à long terme sur le résultat n'était pas appréciée.

Les comportements déviant par rapport aux intentions du DG (MR) étaient sanctionnés, même si la personne agissait en faveur des intérêts de l'organisation. Certains top managers n'hésitaient pas à dénoncer les dysfonctionnements ¹⁴¹ perçus au niveau de la direction de leurs pairs pour susciter envers eux la sympathie et la confiance du DG (MR). Ce syndrome du bon élève créa une crise de confiance et un climat tendu entre les top managers et leurs collaborateurs, impliquant ainsi des problèmes de coordination dans la ligne hiérarchique horizontale.

Cette situation avait développé une frustration chez les top managers, notamment quant à leur tentative de se subjectiver dans le travail en tant que « *sujet libre* ». A terme, cela conduisit au départ des top managers qui agissaient en fonction de leurs propres cadres de référence et qui traduisaient les actions qu'ils devaient entreprendre selon leur propre représentation de l'environnement avec lequel ils interagissaient.

Dans cette optique, nous soulignons qu'il y avait les top managers qui acceptaient les contraintes des propriétés structurelles de l'organisation « AMCA », alors que d'autres se contentaient de quitter leur fonction, ce qui permettait au DG (MR) de garder les personnes disciplinées et prêtes à le suivre dans sa manière d'interpréter la réalité.

Toutefois, malgré cette situation désastreuse sur le plan de la gestion des ressources humaines, des procédures organisationnelles et des pratiques managériales, l'organisation « AMCA » réalisa des bénéfices importants entre les années 2011 et 2012, avec une part de marché moyenne de l'ordre de 12 %. L'explication était liée au fait que le marché était florissant, puisque la demande était supérieure à l'offre, donc les concessionnaires automobiles jouissaient d'une position avantageuse au niveau de la structure du marché.

Nous notons à cet égard que le DG (MR) avait une approche de rentier, où il voulait obtenir des résultats à court terme, il estimait qu'il n'avait pas besoin d'investir des ressources financières dans le développement des ressources humaines, les infrastructures et les équipements du SAV ou dans la restructuration des processus organisationnels, puisque les résultats étaient en forte croissance durant cette période. Bien que ses pratiques managériales étaient contestées par plusieurs top managers, au niveau de l'organisation « AMCA » ou du

¹⁴¹ Par exemple les comportements qui n'étaient en adéquation avec ses directives.

groupe, il maintenait son style de management puisqu'il était en train de réaliser des résultats exceptionnels. Pour lui c'était la meilleure façon de gérer son entreprise et son personnel.

Avec ou sans ressources humaines compétentes, le DG (MR) avait la garantie qu'il allait écouler les stocks de produits importés, donc il avait juste besoin de personnes qui exécutaient ses ordres et ses directives ou de top managers qui le suivaient dans ses idées.

Durant cette période, la concurrence entre les concessionnaires automobiles n'était pas intense, puisqu'il y avait assez de clients sur le marché pour absorber les volumes de véhicules importés.

Dans cette optique, l'organisation « AMCA » était dans une perspective de satisfaction de la demande, en écartant toute démarche effective de satisfaction du client (remise, réduction des délais, qualité de prise en charge du SAV, disponibilité des PDR).

SECTION 2. Deuxième période idiographique « 2013 – 2015 » : Restructuration de l'organisation « AMCA » et formation altérée de la stratégie

Au début de l'année 2013, le DG (MR) s'était retiré de la direction générale de l'organisation « AMCA » pour céder sa place à un nouveau DG (surnommé PV). Cette décision était en réalité exprimée par le concédant de la marque asiatique représentée par l'entreprise « AMCA », car il contestait l'idée selon laquelle MR pouvait cumuler la fonction de DG de l'organisation « AMCA » et celle de PDG de la division automotive du groupe « AINC ». De plus, le concédant considérait que MR n'était pas en mesure de gérer un portefeuille de filiales comprenant différentes marques de voitures et assurer pleinement ses missions au sein de l'organisation « AMCA ».

Ainsi, l'audit entrepris par le concédant de marque asiatique et le groupe « AINC » a fait ressortir plusieurs dysfonctionnements qui étaient en relation avec : Les pratiques organisationnelles, les processus logistiques, la rotation du personnel, l'instabilité de l'équipe dirigeante, ainsi que le manque de professionnalisme dans le métier de la vente et du service après-vente d'une manière générale.

Compte tenu des perspectives incertaines inhérentes à l'évolution du marché Algérien de l'automobile et de la réorientation stratégique de la marque asiatique (stratégie d'extension de gamme vers le haut), le concédant avaient exigé au groupe « AINC » de se pourvoir d'un nouveau DG qui sera en mesure de restructurer les activités stratégiques de l'organisation « AMCA », mais aussi de promouvoir les normes de travail figurant dans le cahier des

charges de représentation de la marque. Nous ajoutons que le concédant était prêt à ôter au groupe « AINC » l'exclusivité de représentation de la marque en Algérie, si cette condition n'était pas satisfaite. A cet effet, le groupe « AINC » précéda au recrutement d'un nouveau DG (PV) à la tête de l'organisation « AMCA ». Ce nouveau DG (PV) était un expatrié qui avait cumulé de nombreuses années d'expérience dans le secteur de la distribution automobile. En plus des tops managers qui étaient déjà en place, le DG (PV) avait constitué son équipe pour mettre en œuvre ses projets stratégiques, notamment en recrutant trois directeurs expatriés dans les fonctions clés de l'organisation¹⁴², à savoir : La direction commerciale (véhicules légers), la direction services après-vente (véhicules légers) et la direction des succursales.

A partir du mois de juin 2013, le marché de l'automobile en Algérie commençait à chuter et la situation s'est inversée : L'offre excède la demande. Nous notons que la baisse du taux de croissance et la modification de la structure du marché avaient coïncidé avec l'année de prise de fonction du nouveau DG (PV) de l'organisation « AMCA ». En outre, les top managers observés nous avaient indiqué que la tendance baissière du taux croissance du marché était liée à une chute de la demande, générée essentiellement par l'orientation des dépenses des ménages vers l'immobilier.

En effet, le lancement d'importants programmes de logements par le gouvernement Algérien, a conduit les consommateurs à injecter une partie du pouvoir d'achat dans l'économie, en passant du besoin « secondaire » de la mobilité au besoin « primaire » du logement. A cause de cette situation socio-économique, plusieurs top managers, dont le DG (PV), avaient indiqué que cette tendance devrait s'accroître lors des années à venir.

Au courant de l'année 2013, les pouvoirs publics avaient également affiché leur intention (dans la presse) de réduire la facture des importations de véhicules, d'apporter plus de sécurité au consommateur algérien et de restructurer le secteur de l'automobile, afin de sécuriser les transactions et la qualité de prise en charge des clients. Ils voulaient mettre fin à l'anarchie et aux incohérences qui régnaient dans le secteur de l'automobile en Algérie, car les pouvoirs publics estimaient que la réglementation en vigueur n'était pas avantageuse vis-à-vis des consommateurs algériens, tant sur le plan de la sécurité que sur le plan des pratiques commerciales.

¹⁴² Le DG (PV) estimait qu'il avait besoin d'une expertise internationale et de professionnels dans le domaine de l'automotive pour l'aider à mettre en œuvre sa vision stratégique.

En outre, nous notons qu'au courant de l'année 2014, le taux de croissance du marché de l'automobile avait continué à baisser, pour atteindre à la fin de l'année un taux de – 20 %. De plus, les pouvoirs publics annoncèrent lors de l'année 2014 que les concessionnaires devaient investir dans des activités industrielles et semi-industrielles ; et qu'ils allaient être soumis à un nouveau cahier des charges, plus exigeant, qui régirait l'activité des concessionnaires automobiles.

Suite à la baisse des prix du pétrole vers l'été de l'année 2014, les pouvoirs publics avaient même présagé qu'il serait inéluctable de recourir plus tard au système des quotas pour réduire drastiquement la facture des importations de véhicules.

De ce qui précède, le DG (PV) considérait que la situation du marché et les signaux qui émanaient de la part des pouvoirs publics durant cette période, notamment quant à leur intention de réduire les importations, ne devaient pas être pris à la légère, et que les concessionnaires automobiles devaient se préparer à d'éventuelle restriction sur le plan des importations. Il avait constaté qu'il existait plusieurs menaces qui pourraient dans un futur proche attenter la croissance des résultats de l'organisation « AMCA » ou même sa pérennité et sa survie. En s'appuyant sur son expérience et sur les signaux émis par l'environnement, le DG (PV) avait proposé d'investir davantage dans plusieurs projets stratégiques au courant de l'année 2013 et de l'année 2014 pour se préparer à une conjoncture économique et réglementaire difficile, telle que le système des quotas.

2.1. La formulation des projets stratégiques

Après sa prise de fonction, le DG (PV) et son équipe avaient présenté un diagnostic stratégique et un ensemble de projets de restructuration au PDG (MR) et ses conseillers, ainsi qu'aux dirigeants du groupe « AINC ». Le diagnostic s'étalait sur l'activité commerciale, le service après-vente, les pratiques managériales (planification, organisation, leadership et le contrôle), l'état du réseau de distribution et les pratiques de développement RH.

2.1.1. L'activité commerciale

Le DG (VP) avait constaté que les résultats de l'organisation « AMCA » étaient dépendant de deux produits d'entrée de gamme, le Pdt X1 et Pdt X2, ce qui constituait à terme un risque pour la pérennité de l'organisation en cas de changement au niveau de la structure du marché et de l'environnement d'une manière générale.

De plus, les deux produits Pdt X1 et Pdt X2 étaient à la fin de leur cycle de vie, puisque le constructeur automobile avait décidé de ne plus produire ces véhicules à partir de la fin de l'année 2015. La disparition de ces deux produits était en passe de compromettre la pérennité de l'organisation « AMCA » sur le long terme, par ce que près 70 % du chiffre d'affaires du concessionnaire était généré par ces produits en question.

Nous rappelons que le concédant était dans une perspective de repositionnement de la marque vers le haut, c'est pour cela qu'il avait pour objectif de remplacer les modèles low cost par des modèles de qualité supérieure. A cet effet, il avait l'intention d'améliorer la qualité des produits à succès, de supprimer certains modèles de véhicules et d'introduire d'autres modèles de qualité supérieure.

En Algérie, la marque du constructeur automobile était perçue par les clients comme une marque d'entrée de gamme, puisqu'elle était connue uniquement à travers ses modèles d'entrée de gamme (Pdt X1 et Pdt X2), alors qu'elle disposait d'autres modèles de haute gamme.

Le DG (PV) et son équipe de direction avaient estimé que l'organisation « AMCA » aurait pu tirer parti de la conjoncture favorable qui caractérisait le marché de l'automobile en Algérie pour réinvestir une parcelle des bénéfices réalisés dans le repositionnement marketing de l'image de marque. Selon eux, cela aurait permis, d'une part, de contribuer à la réalisation d'un chiffre d'affaires plus important sur les modèles qui rencontraient des difficultés sur le plan commercial et, d'autre part, de rééquilibrer la répartition du chiffre d'affaires sur l'ensemble des produits.

De plus, ils nous ont indiqué que les dirigeants de l'organisation « AMCA » n'avait pas su profiter à cette période de l'engouement des consommateurs algériens envers les voitures, et ce pour réorienter le positionnement de la marque, en investissant davantage dans le marketing.

Nos données empiriques indiquent que l'ancrage du positionnement marketing d'entrée de gamme dans l'esprit des clients se manifestait lors des interactions entre vendeurs et clients. Dans cette situation, les clients exprimaient souvent leur représentation de la marque en évoquant le fait que les autres modèles de véhicules étaient plus chers, et cela par ce qu'ils n'avaient pas aperçu la différence de qualité avec les modèles connus, en l'occurrence ceux destinés à l'entrée de gamme.

En outre, le DG (PV) et son équipe de direction avaient constaté que la force de vente n'était pas assez formé sur les techniques de ventes et les spécificités techniques des modèles de véhicule. Les produits à succès se vendaient sans que la force de vente n'effectue un effort commercial important. De ce fait, le DG (PV) et son équipe de direction considéraient qu'il était nécessaire d'investir dans le marketing et dans la formation de la force de vente pour réorienter le positionnement de la marque. Dans ce sillage, ils avaient aussi exprimé leur intention de réduire les délais de livraison en améliorant la chaîne d'approvisionnement (maîtrise de la réglementation douanière, modèle 846, cartes jaunes, dédouanement), notamment à travers l'introduction de procédures liant la direction commerciale avec celle de la logistique. Ainsi, il était également nécessaire pour eux de réduire le nombre de retour de véhicules, expliqué par un nombre important d'avariés dans la livraison de véhicule, et ce à cause du manque de professionnalisme et d'implication du personnel chargé de l'approvisionnement.

2.1.2. L'activité du service après-ventes

Le DG (PV) avait souligné plusieurs dysfonctionnements au niveau des activités du service après-ventes :

Tableau 12- Les dysfonctionnements au niveau des activités du service après-ventes

Prestation de services	Non-respect des normes de gestion du service après-vente, figurant dans le cahier des charges établi par le concédant.
	Absence de procédures dans la prise en charge des véhicules.
	Détérioration des équipements.
	Manque d'efficacité dans les prestations de service sur le plan des délais et de la qualité.
	Manque de professionnalisme dans l'accueil et la prise en charge du client.
	Contrôle du réseau
	Négligence du service après-vente au niveau du réseau de distribution.
	Manque de formation technique des opérateurs au niveau des ateliers du service après-vente, notamment ceux qui opèrent dans le réseau de distribution.
Pièces de rechange	Des infrastructures inadaptées pour le stockage des pièces de rechanges.
	Ruptures de stock des pièces de rechanges à forte rotation et un nombre important de véhicules avariés.

La négligence des activités du service après-vente au niveau des succursales et du réseau de distribution avait contribué à la détérioration de l'image de marque des véhicules

commercialisés par l'organisation « AMCA ». De plus, le DG (PV) et son équipe avaient mentionné que l'organisation « AMCA » n'avait pas profité de la conjoncture où le marché était en forte croissance pour en tirer plus de bénéfice au niveau du service après-vente. A ce titre, le DG (PV) et le directeur SAV avaient indiqué qu'en imputant un budget de vente de prestation de service par véhicule vendu durant ces dernières années, l'organisation « AMCA » aurait généré un chiffre d'affaires plus important que celui qui a été réalisé sur la vente de véhicules seulement.

De ce fait, il était question pour le top management de regagner la confiance des clients, en fournissant à ces derniers un service après-vente de qualité et des pièces de rechanges dans les délais requis.

Dans cette perspective, le DG (PV) et son équipe de direction avaient indiqué qu'il était nécessaire d'allouer un budget d'investissement important pour restructurer le service après-vente au niveau des succursales et du réseau de distribution. Pour eux, la qualité du service après-vente était une source de différenciation dans un marché où les concurrents, mis à part les leaders du marché, se concentraient sur l'activité commerciale.

Il fallait, pour ce faire, réorienter les clients vers les distributeurs et les succursales en se différenciant par rapport aux prestataires de service indépendants et aux vendeurs indépendants de PDR. En d'autres termes, il s'agissait de changer le comportement des clients en gagnant leur confiance.

Selon le DG (PV), dans les cinq années qui allaient suivre, les concessionnaires devaient se préparer à un contexte où l'offre sera moins importante que la demande, à cause de la réduction constante des importations ou des mesures de découragement de l'importation qui seront introduites par les pouvoirs publics. Ce qui conduirait à l'augmentation des prix des véhicules, de sorte qu'ils seront inaccessibles pour la majorité des clients ciblés¹⁴³.

Dans ce cas, l'investissement dans le service après-vente sera nécessaire. Car dans un premier temps, les activités du service après-vente seront le moteur de la différenciation entre les concurrents ; et dans un second temps, les clients auront plus tendance à entretenir leur véhicule plutôt que d'en acheter un nouveau, donc il s'agit de regagner la confiance du

¹⁴³ De plus, les exigences sécuritaires qui seront instaurées dans le secteur de l'automobile, en imposant certaines conditions techniques aux véhicules légers et utilitaires, augmenteront les prix de ces derniers dans un contexte socioéconomique où le pouvoir d'achat s'érode.

client pour qu'il puisse entretenir son véhicule dans de bonnes conditions et avec la qualité requise, afin d'éviter à terme de disparaître du paysage concurrentiel.

2.1.3. La rotation du personnel et les pratiques RH

Quant à la partie qui concernait les ressources humaines, le DG (PV) était face à une situation critique, puisqu'il avait constaté qu'il y avait une forte rotation du personnel, une insuffisance dans la formation du personnel, et particulièrement celui du service après-vente, des rétributions démotivantes et une inefficacité du système de rétribution de la performance commerciale, en plus des retards exagérés et des refus dans l'attribution des rémunérations variables des commerciaux.

L'un des objectifs majeurs du DG (PV), était de réduire le taux de rotation du personnel à tous les niveaux de l'organisation, car il estimait qu'il ne pouvait pas mettre en œuvre sa démarche stratégique avec une forte rotation du personnel. La rotation du personnel altérerait l'effet d'expérience, notamment au niveau opérationnel, ce qui impliquait un manque d'efficacité dans la vente de véhicules et surtout dans les activités relatives au service après-ventes.

Selon le DG (PV), des changements importants devaient être apportés sur le plan RH, pour que le personnel puisse retrouver sa place dans le processus stratégique, selon lui « *si un client interne n'est pas satisfait, le client externe ne le sera pas aussi* ».

Pour le DG (PV) et ses collaborateurs, ainsi que pour les top managers de la division (mis à part de PDG), l'investissement dans les ressources humaines était une étape importante dans le processus stratégique, afin de se préparer à faire face à un environnement qui s'apprêtait à être de plus en plus compétitif.

A cet égard, la formation du personnel des ateliers était fondamentale et incontournable pour l'organisation « AMCA », notamment dans un contexte où l'amélioration du service après-vente était devenue un enjeu stratégique majeur. Il s'agissait de se préparer à l'affrontement d'une conjoncture économique difficile, qui était en mesure d'impacter irrémédiablement le chiffre d'affaires et le résultat des organisations qui opèreraient dans le secteur automobile.

Les ressources humaines étaient au cœur de ses préoccupations, puisque le DG (PV) estimait qu'il serait impossible d'améliorer la qualité du service après-vente et l'efficacité de la force de vente avec une forte rotation du personnel opérationnel. De plus, l'amélioration du service après-vente dépendait de la stabilité du personnel opérationnel au niveau des ateliers, de

sorte qu'il puisse être formé et gagner en efficacité dans l'exécution des tâches opérationnelles (l'effet d'apprentissage et d'expérience). Il avait aussi mentionné qu'il était indispensable de réduire le turnover du top management et du management intermédiaire pour mettre en œuvre sa vision stratégique.

2.2. Le changement de perspective managériale dans le faire stratégique

La rétention, la formation et la valorisation du personnel, ainsi que la restructuration de l'organisation étaient nécessaires dans une conjoncture où l'organisation « AMCA » devait se doter d'une stratégie claire, comprise par l'ensemble des membres de l'organisation, orientée vers le client, ainsi que vers la mise à niveau du service après-vente et du circuit de distribution. En ce qui concerne les distributeurs, il était essentiel qu'ils se dotent d'un personnel qualifié, d'un service après-vente de qualité et d'un stock de pièces de rechange suffisamment disponibles pour satisfaire les besoins des clients.

Nous soulignons que depuis l'arrivée du DG (PV) à la tête de l'organisation « AMCA » (Avril 2013), le turnover était réduit de moitié, soit à 15,6 % à la fin 2014, avec un nombre de départ volontaire qui était de l'ordre de 49 personnes. Ce qui était une progression importante dans le cadre des objectifs RH.

Le nouveau DG avait adopté une approche managériale totalement différente par rapport à son prédécesseur, en passant d'un style de management autocratique et paternaliste à un style de management situationnel qui tendait à être participatif, avec plus de délégation du pouvoir à l'égard des managers. La responsabilisation des managers était au centre de ses préoccupations.

Les compétences discursives du DG (PV) lui avaient permis de séduire son équipe de dirigeants, puisque la majorité des top managers nous avait relaté le fait qu'il était éloquent, qu'il savait comment véhiculer un message clair et explicite, quant à ses intentions stratégiques.

De plus, le DG (PV) avait projeté subtilement, et d'une manière inconsciente, une « *figure héroïque* » à son égard, notamment lorsqu'il s'agissait d'expliquer le rôle qu'il jouait dans le développement stratégique de l'organisation « AMCA ». Nous notons que cette figure héroïque a été inculqué aux tops managers et à leurs collaborateurs, ainsi qu'aux membres du personnel opérationnel.

Par ailleurs, lorsque le DG (PV) était en fonction, ses collaborateurs dirigeants avaient le droit à la parole, car il inscrivait sa démarche de planification stratégique dans un « *discours dialogique* » où chaque membre du comité de direction pouvait s'exprimer autour des axes d'amélioration portant sur la stratégie. À cet égard, le DG (PV) avait mentionné que les membres de l'équipe de direction devaient être impliqués dans les décisions qui engageaient toute l'entreprise sur le long terme, ce qui leur procurait une visibilité sur l'avenir de l'organisation. Ainsi, le traitement des problèmes récurrents s'effectuait d'une manière collégiale où le DG (PV) encourageait ses dirigeants à proposer des alternatives pour les résoudre. Dans cette perspective, nous notons que le travail d'équipe entre le top management et le management intermédiaire était aussi encouragé, notamment lorsqu'il était question de résoudre des problèmes d'ordre stratégique.

Ce faisant, les dirigeants avaient apprécié les nouvelles mesures managériales instaurées par le DG (PV), puisqu'ils s'étaient habitués auparavant à un discours monologique où il s'agissait de conforter les propos de l'ancien DG, en évitant toute forme de contestation. En outre, le prédécesseur du DG (PV) n'acceptait pas l'erreur ou le fait qu'une personne ne mette pas en acte ses idées, sous peine d'être fustigé et rabaissé individuellement ou devant tous les collaborateurs lors des réunions. Ainsi, certains problèmes n'étaient pas évoqués par les top managers à cause de la crainte d'être accusé à tort qu'ils étaient incompetents ou qu'ils étaient à l'origine des problèmes en question. De plus, l'ancien DG se montrait très coléreux lorsqu'il s'agissait d'investir des ressources financières dans le cadre de la résolution de problèmes. Il estimait que le problème n'était pas dans les ressources financières, mais plutôt dans l'incompétence du personnel, puisque les ventes étaient à la hausse. Cela avait conduit à une accumulation des erreurs que le DG (PV) et son équipe tentaient d'y remédier lors de l'exercice de leurs fonctions. Prenons l'exemple des citations suivantes qui décrivent de façon explicite cette situation :

« *Beaucoup d'erreurs se sont accumulées... nous perdons un temps fou à réparer les dégâts du passé* » (TM- Directeur des succursales AMCA)

« *Nous ne pouvons pas bâtir une stratégie solide si on assainit pas la situation, mais cela demande du temps, des priorités, mais le PDG du pole (Division) n'arrive pas à comprendre cela* » (TM – Directeur Commercial Véhicules légers AMCA)

« Nous avons accumulé beaucoup de problèmes qui auraient dû être résolus préalablement et maintenant nous sommes en train d'en payer le prix » (TM – Directeur du pilotage opérationnel DA AINC).

Par ailleurs, il est à noter que les top managers étaient satisfaits des changements que le DG (PV) avait introduit dans les pratiques managériales, la gestion des ressources humaines et la gestion de l'activité commerciale et celle du service après-vente de l'organisation « AMCA ». En outre, l'année 2014 s'est soldée par un taux de croissance du chiffre d'affaires global de + 20 %, ce qui était une grande progression, compte tenu de la situation du marché de l'automobile qui avait enregistré une baisse de – 21 % durant la même année. La restructuration engagée depuis quelques mois par le DG (PV) semblait apporter ses fruits.

2.3. Problèmes de mise en œuvre et contraintes structurelles : Vers un échec dans la concrétisation de la stratégie ou une stratégie émergente avortée

Bien qu'une forte croissance eût marqué le secteur de l'automobile entre les années 2011 et 2012, où il a atteint respectivement des taux de croissance exceptionnels, voire historiques, de + 33 % et de + 49% (AC2A), le taux de croissance des ventes du marché avait commencé à rétrécir drastiquement à partir de l'année 2013 (-2,3 %), jusqu'à atteindre un taux de – 20 % en 2014 et un taux de -27 % en 2015.

A la fin de l'année 2013, les stocks de l'organisation « AMCA » avaient fortement augmenté ; en enregistrant un taux de croissance des ventes de – 36 % en volume, avec un taux de croissance du marché qui était de – 8,4 % en volume par rapport à l'année 2012.

Compte tenu de la situation et de la tendance du contexte du marché de l'automobile, au début de l'année 2014, le DG (PV) avait demandé au PDG (MR) de la division de lui octroyait un budget plus important pour anticiper sur les menaces auxquelles l'organisation « AMCA » allait être confrontée. Cette situation créa plusieurs points de discorde entre les deux dirigeants, le comportement du PDG avait révélé qu'il s'était habitué à un marché stable, en privilégiant le résultat à court terme au détriment des investissements pouvant générer de la valeur à moyen et long terme.

Le PDG (MR) considérait qu'il ne pouvait pas s'appuyer sur des prévisions pour engager des investissements dans les projets stratégiques du DG (PV) et son équipe de direction. Il incitait plutôt le DG (PV) à sanctionner ceux qui n'étaient pas productifs, à introduire des procédures dans l'ensemble des activités ou à recruter des personnes plus compétentes dans

le domaine du SAV. La divergence de points de vue entre les deux dirigeants généra une tension entre deux approches dans la pratique du management, celle du DG (PV) était plutôt proactive et participative, alors que celle du PDG (MR) était disciplinaire, avec une tendance à inhiber le sens de l'initiative et la prise de décision au niveau local. En somme, Le PDG (MR) était convaincu que son approche était meilleure que celle de son successeur¹⁴⁴.

A cet égard, nous notons que certains top managers considéraient que le PDG avait trop confiance en lui, et ce à cause de son ego démesuré qui s'attachait à son statut d'entrepreneur et de fondateur de l'organisation « AMCA ». Ils ajoutent aussi que cette confiance en lui était renforcé par son expérience passée dans le secteur automobile et par ses réalisations préalables en matière de rentabilité dans la gestion de l'organisation « AMCA ». Les top managers qui le côtoyaient de près, nous avaient relaté que le PDG se sentait « *invincible* » et capable de résister à tout type de changements.

Par ailleurs, nous soulignons que le DG (PV) n'était pas d'accord avec l'approche du PDG, puisqu'il estimait que ce dernier n'avait pas assez de recul pour prendre les décisions requises qui allaient engager l'organisation sur le long terme. De ce fait, le manque de confiance envers le DG (PV), causé par ses idées et ses pratiques subversives, avait conduit le PDG (MR) à s'intéresser de plus en plus aux activités quotidiennes et opérationnelles de l'organisation « AMCA », générant ainsi l'asphyxie et la discorde dans le climat de travail au niveau local. De plus, l'ingérence et l'immiscion excessives du PDG (MR) dans les activités de l'organisation avait provoqué des perturbations dans les relations hiérarchiques, dans les relations entre entreprise/distributeurs et dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique, telle qu'elle était perçue par le DG (PV) et son équipe de direction. Par exemple, lorsque le PDG (MR) constatait que le DG (PV) n'était pas d'accord avec lui sur un sujet ou une action à mener, il n'hésitait pas à contacter ultérieurement des directeurs et des chefs de département pour leur faire part de sa volonté d'exécuter une tâche spécifique qui concernait leurs champs d'action. Cela créa une crise de légitimité à l'égard des deux dirigeants, ainsi que de multiples chamboulements dans les plans d'action au niveau local.

Même si le DG (PV) et certains top managers ont pu gérer les impressions du PDG (MR) pour atténuer son degré de contrôle sur les ressources (d'allocation et d'autorité), nous

¹⁴⁴ Certains top managers estimaient que ses réalisations n'était pas en relation avec les pratiques managériales qu'il exerçait, mais plutôt en relation avec la structure du marché.

soulignons qu'un nombre assez important d'actions stratégiques n'étaient pas en mesure d'être menées correctement au niveau local.

Bien qu'il y ait eu des améliorations palpables dans le service après-ventes de certaines succursales de l'entreprise, puisque leurs chiffres d'affaires et leurs productivités en termes de service avaient augmenté respectivement, il n'y a pas eu des répercussions majeures sur le résultat net de l'entreprise¹⁴⁵ (entre les années 2013 et 2015). Ainsi, nonobstant que l'entreprise ait connu quelques changements dans l'équipe dirigeante, qui a d'ailleurs initié plusieurs projets stratégiques pour faire face aux menaces qui émanaient de l'environnement, les parts de marché de l'entreprise continuaient à chuter. Cela a permis à certains concurrents de devancer l'entreprise « AMCA » dans le classement des ventes sur le marché (elle a perdu deux places dans le classement). Ces derniers s'appuyaient surtout sur une large gamme de produits variés avec un positionnement marketing clair, mais aussi sur la qualité du réseau de distribution et de la prise en charge des clients (service après-vente et délais de livraison). Selon les responsables de ces entreprises concurrentes (qui se sont exprimés dans des médias spécialisés), l'expérience des années 2009 et 2010 les a conduit à revoir leurs stratégies pour mieux se préparer à des conjonctures contextuelles difficiles.

Continuant dans la même tendance que les années précédentes, il est important de signaler que plus de 70 % des ventes de l'entreprise « AMCA » étaient réalisées sur ses produits d'entrée de gamme (Pdt X1 et Pdt X2), notamment deux produits sur les 20 produits commercialisés. Bien que l'entreprise eût introduit plusieurs nouveaux modèles entre les années 2013 et 2015, ces derniers n'avaient pas connu le succès attendu. Il semble que l'essor qu'avait connu l'organisation « AMCA » avec les deux produits en question, avait contribué à façonner un positionnement d'entrée de gamme à l'égard de la marque représentée en Algérie¹⁴⁶. Même si plusieurs actions stratégiques ont été menées et mise en avant pour remédier à cette situation, peu de résultats ont été au rendez-vous.

Malgré le fait que les conditions de travail, les normes de prestation de services, ainsi que certains processus opérationnels s'étaient améliorés durant l'année 2013, et particulièrement lors de l'année 2014, le PDG avait mis fin au contrat du DG (PV) au début de l'année 2015,

¹⁴⁵ Sachant que l'amélioration du service après ventes nécessite des investissements lourds, dont la rentabilité sera effective que sur le long terme, idem pour l'image de marque de l'entreprise.

¹⁴⁶ Nous rappelons que cette situation représentait une menace pour l'entreprise « AMCA », puisqu'en raison de sa nouvelle politique marketing d'extension de gamme vers le haut, le concédant avait pour objectif d'arrêter la production des deux produits (suscités) qui ont connu un fort succès en Algérie.

par ce qu'il n'avait pas atteint les objectifs qui lui ont été assignés en 2014. Cette décision de mettre fin au contrat du DG (PV) était controversé pour plusieurs raisons :

- Le manque de transparence sur la manière dont les objectifs qualitatifs ont été évalués.
- Les pratiques d'allocation des ressources qui entravaient la réalisation de certaines activités de restructuration, dont le but était non seulement d'améliorer l'image de marque et la qualité du SAV, mais aussi de s'adapter aux nouvelles mutations de l'environnement économique et réglementaire.
- Les retards dans le processus de validation des objectifs et des budgets par le PDG.
- La restructuration de l'organisation « AMCA », la reconstruction de l'image de marque, l'augmentation du taux de satisfaction des clients et la mise à niveau du réseau de distribution et du service après-vente nécessitaient plus de temps, tant sur le plan de la mise en œuvre que sur le plan du retour d'investissement (impact sur le résultat).
- L'absence de soutien du PDG dans les investissements consacrés à la formation du personnel appartenant au réseau de distribution et à la direction commerciale et celle du service après-vente de l'organisation « AMCA ».

En outre, l'expérience vécue d'un certain nombre de dirigeants nous indique qu'en réalité le PDG s'appuyait sur des objectifs et des contrats de performance dont la fiabilité était discutable. Cependant, il devait trouver un moyen pour légitimer sa décision auprès des dirigeants et du président du groupe (en l'occurrence son père). Dans cette perspective, le PDG avait reproché au DG (PV) que son approche était budgétivore et qu'il ne le consultait pas lorsqu'il s'agissait de prendre des décisions importantes ou celles nécessitant l'engagement de ressources financières considérables.

Le PDG avait reproché également au DG (PV) que le résultat net était inférieur aux objectifs sur lesquels ils s'étaient entendus et cela à cause des dépenses qu'ils avaient engagées pour réaliser ses projets. A cet égard, le DG (PV) lui a indiqué que l'organisation « AMCA » n'a pas su profiter des années 2010, 2011 et 2012 durant lesquelles les ventes ont été exceptionnelles, notamment en investissant davantage dans le service après-vente, les ressources humaines et la reconstruction de l'image de marque (positionnement marketing).

Le DG (PV) avait justifié la baisse du résultat net par le fait qu'il avait investi un budget conséquent dans la formation, la réhabilitation de la fonction RH, la fidélisation du

personnel, la mise à niveau du service après-vente, ainsi que dans la constitution d'un stock de sécurité important en vue de faire face à d'éventuelles restrictions des importations durant l'année 2015.

Le PDG n'était pas d'accord avec les investissements que le DG (PV) avait alloué à ses différents projets, car il estimait que c'était inutile de le faire pour le moment et de temporiser jusqu'à ce que les intentions affichées par les pouvoirs publics, quant aux mesures de restriction des importations, se concrétisent réellement ou deviennent plus claires.

Le PDG considérait que la tendance baissière du marché était conjoncturelle et qu'il pouvait réhabiliter les activités stratégiques de l'organisation, sans investir davantage sur le personnel et le service après-vente ; et sans constituer un stock de sécurité important de véhicules, parce qu'il était déjà à la hausse.

De plus, il avait souligné qu'ils étaient capables de négocier, lui et certains dirigeants du secteur, avec les pouvoirs publics, en exerçant des pressions sur ces derniers (lobbying) pour qu'ils ne réduisent pas les importations des véhicules. Le PDG considérait également qu'il était dans une position de force, puisque l'organisation « AMCA » et le groupe « AINC », contribuaient considérablement au budget de l'état, via les impôts. En somme, il estimait que son expérience dans la gestion de l'organisation « AMCA » et ses connaissances du marché algérien étaient indiscutables.

Certains dirigeants de l'organisation « AMCA » et de la division avaient perçu le discours du PDG comme étant incohérents et déconnectés de la réalité. Selon ces top managers, il fallait agir maintenant avant de subir plus tard de plus en plus de contraintes relatives aux environnements socioéconomique et réglementaire. Malgré que ce discours indique que les top managers avaient bien intériorisé la démarche proactive du DG (PV), nous notons qu'ils étaient dans l'incapacité de le soutenir lors de sa révocation, et ce, à cause du pouvoir qu'exerçait le PDG sur eux, mais aussi des valeurs paternalistes qui régnaient au sein de l'organisation et auxquelles ils étaient soumis.

Quant à la décision de révoquer le DG (PV), la majorité des top managers pensaient qu'il lui avait trouvé un prétexte pour reprendre le contrôle de l'organisation « AMCA » et pour légitimer son remplacement auprès du groupe et du constructeur concédant. Le PDG voulait des personnes dociles qui lui disaient ce qu'il voulait entendre et le suivaient dans ses idées, or ce n'était pas le cas avec le DG (PV) de l'organisation « AMCA ». En outre, il s'est avéré que l'influence qu'exerçait le PDG sur les dirigeants du groupe était plus importante que

celle du DG (PV). Le PDG légitimait sa décision en s'appuyant sur le fait que le DG (PV) lui avait causé une perte notable sur le résultat et qu'il prenait des décisions importantes sans le consulter. De plus, il leur a souligné qu'il assumait les conséquences de sa décision et qu'il était le mieux placé pour agir dans les intérêts de l'organisation. Etant une entreprise familiale et en agissant en tant que fils du président du groupe, la culture paternaliste qui caractérisait le discours du PDG lui avait procuré une légitimité auprès des dirigeants du groupe.

En ce qui concerne le concédant de la marque asiatique (le constructeur automobile), le PDG leur a reproché qu'il n'était pas assez impliqué pour l'aider dans les investissements qu'il devait allouer à la restructuration des activités de l'organisation « AMCA » et s'il était amené à agir avec ses propres fonds, il devait prendre des décisions sans avoir leur approbation.

Face à cette attitude stérile, sans projet concret à l'appui dans un contexte incertain, cela avait suscité le désengagement du concédant envers le PDG (MR), les menant ainsi à nouer d'autres partenariats avec d'autres concessionnaires au courant de l'année 2015 et 2016. En fait, cette décision avait pour objectif de minimiser les risques de disparaître du paysage concurrentiel Algérien. Ainsi, l'inaction, la forte rotation de l'équipe dirigeante et le manque de confiance envers le concédant avaient abouti à la perte de l'exclusivité relative à la représentation de la marque asiatique par « AMCA », mais aussi à l'octroi au PDG d'un rôle secondaire dans les projets d'affaires du concédant en Algérie.

La crise du secteur automobile, la forte rotation des dirigeants entre les années 2013 et 2016, ainsi que le manque de proactivité avaient causé une détérioration substantielle de la rentabilité de l'organisation « AMCA », la fermeture de plusieurs de ses shows room, l'affaiblissement du réseau de distribution (tant en quantité qu'en qualité) et une désaffection des clients vis-à-vis de la marque.

Nous constatons que le concessionnaire automobile « AMCA » s'est trouvé dans une situation délicate entre les années 2013 et 2015, puisque les changements dans la configuration contextuelle du marché, ainsi que l'impulsion d'une nouvelle politique marketing du concédant devaient impliquer inéluctablement un revirement dans la logique managériale qui caractérisait la gestion des activités de l'organisation.

De ce fait, il était nécessaire que l'organisation « AMCA » se dote d'une stratégie robuste pour maintenir sa position sur un marché de plus en plus concurrentiel. Dans cette optique,

il était question de reconstruire sa politique marketing qui a été forgée à partir d'un positionnement qui s'était enraciné dans l'esprit des clients depuis plus de dix ans. Il s'agissait également de restructurer les activités du service après ventes de « AMCA », qui constituaient une faiblesse dans une perspective de différenciation par rapport aux concurrents. Ce qui a donné lieu à la formulation d'une stratégie de différenciation par le service après-vente. La stratégie globale qui concernait à la fois l'activité commerciale et celle du service après-vente de « AMCA », devait s'orienter vers l'amélioration de l'image de marque et de la satisfaction des clients, en refondant les facteurs clés de succès qui permettra à « AMCA » de surpasser ses concurrents, sinon de maintenir ses parts de marché. Nous notons qu'à la fin de l'année 2015, une grande partie des actions stratégiques prévues dans les plans opérationnels et stratégiques (de 2013 à 2015) se sont soldées par un échec au niveau de la mise en œuvre.

Par ailleurs, tout en nous appuyant sur les données rétrospectives de la première période idiographique, nous allons focaliser notre attention sur la deuxième période idiographique pour comprendre la manière dont la stratégie s'est construite, les contraintes rencontrées par les membres de l'organisation dans sa mise en acte et les améliorations éventuelles constatées dans le cours des tentatives de son implémentation. Nous rappelons aussi que c'est dans cette deuxième période idiographique qu'une stratégie a commencé à prendre forme au sein de l'entreprise « AMCA », donc il s'agissait pour nous de se concentrer sur cette période pour comprendre la construction sociale de la stratégie en temps réel.

De plus, nous soulignons que la dynamique des compétences stratégiques sera abordée au niveau de cette même période, dans laquelle nous avons accès au terrain de recherche. Cette dynamique ne peut être appréhendée que par le biais d'une immersion profonde sur le terrain. Toutefois, nous nous référerons à la première période idéographique pour mettre en lumière les raisons culminantes qui ont conduit à l'émergence de la stratégie au sein de l'entreprise « AMCA ». En outre, les informations rétrospectivement récoltées sur la première période seront mobilisées pour soutenir l'analyse de notre objet de recherche, notamment à travers la mise en évidence des contrastes entre les deux périodes et des régulations réflexives qui ont marqué l'organisation au cours la deuxième période idéographique. Ainsi, les traits qui dominaient les propriétés structurelles de l'organisation dans la première période idéographique nous permet d'identifier les changements praxéologiques qui ont été introduits au sein de l'organisation dans la seconde période idéographique.

CONCLUSION

Nous avons présenté dans ce chapitre les principales caractéristiques qui justifient la pertinence du cas « AMCA » par rapport à notre problématique, puis par souci de rendre plus aisée la lecture des chapitres suivants, nous avons abordé d'une manière synthétique les principaux éléments et événements qui se rapportent à l'élaboration de la stratégie.

En s'appuyant sur les données dont nous disposions pour baliser notre étude cas, nous avons révélé deux périodes idéographiques, et cela dans le but de saisir l'émergence de la stratégie au sein de l'organisation étudiée et d'examiner le basculement de l'action managériale d'une logique de la tactique vers une logique stratégique, ainsi que les contraintes qui ont caractérisé ce revirement.

De ce fait, ce chapitre montre que nous nous intéressons à la stratégie en devenir (i.e. quand elle est en train de se « *fabriquer* » (Golsorkhi, 2006)) : Depuis le moment où les anciennes pratiques managériales sont remises en cause jusqu'au moment où la stratégie se fabrique, émerge et se doit d'être appliquée par une plus grande partie de l'organisation et ses partenaires (distributeurs) ; du moment où les dirigeants de la division et de la filiale (« AMCA ») jugent la baisse du résultat intolérable jusqu'au moment où le simple vendeur rend compte implicitement ou explicitement à son client de l'orientation stratégique adoptée par l'organisation.

Outre l'opportunité offerte par notre position de praticien au sein de cette entreprise, le cas « AMCA » présente plusieurs enjeux pertinents, par rapport aux questions soulevées par les deux dimensions théorique et empirique de notre objet de recherche. De plus, peu d'études portent sur les périodes de changement où l'entreprise devrait se doter d'une stratégie (Dent, 1990), alors qu'elle était prédisposée à une mécanique de la tactique et du « *vide stratégique* » (Baumard, 2012). De telles périodes sont alors des occasions pour observer la dynamique de la stratégie « *en train de se faire* » ou « *chemin faisant* » (Avenier, 2005). De plus, cette rareté s'explique par le fait que les changements de stratégie sont peu fréquents et qu'il est difficile pour un chercheur d'accéder à des terrains possédant cette spécificité. Notre présence en plein milieu de cette période de changement au sein de « AMCA » constituait donc une opportunité précieuse de recherche.

TROISIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE 7. L'ANALYSE STRUCTURATIONNISTE DES COMPETENCES STRATEGIQUES ET DE LA REFLEXIVITE ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION

Tout en adoptant un style narratif propre aux études ethnographiques, ce chapitre présente les résultats qui découlent de l'intérêt que nous avons accordé à la dynamique des compétences stratégiques et de son implication dans la réflexivité organisationnelle. La démarche concomitante de récolte et d'analyse des données a abouti à la formulation des premiers résultats qui tendent à mettre en scène la manière dont la stratégie est socialement construite.

Suite à la confrontation de nos données empiriques avec notre ancrage théorique et épistémologique, nous évoquerons dans ce chapitre les différents concepts et catégories qui ont émergé à partir de notre matériau empirique. L'émergence des concepts et des catégories représente non seulement le fruit d'une intégration théorique fortement enracinée dans le terrain, mais aussi l'aboutissement d'un exercice de réflexion impliquant des concepts théoriques existant dans la littérature mobilisée lors de notre démarche de recherche.

Ce chapitre s'inscrit dans une phase pendant laquelle nous avons identifié et caractérisé le processus central de notre étude, ainsi que la relation entre les différentes catégories conceptuelles qui permettent de comprendre la nature construite de la stratégie.

Ainsi, pour rendre compte de la manière dont les compétences stratégiques s'exercent au sein de l'organisation étudiée et leur conséquence sur la réflexivité organisationnelle, nous avons divisé ce chapitre en quatre sections. Dans la première, nous aborderons les concepts qui ont émergé de notre recherche, ainsi que les différentes compétences stratégiques et séquences de la praxis intervenant dans le faire stratégique. La deuxième sera consacrée à l'analyse des interactions où les compétences stratégiques étaient manifestement apparentes. Nous focaliserons notre attention dans cette section sur les séquences praxéologiques qui étaient orientées vers la formation, la conscientisation et la validation des intentions stratégiques. En outre, les interactions socialement situées auxquelles nous nous sommes intéressés reflètent la présence d'une multitude d'acteurs pouvant influencer l'orientation stratégique de l'organisation. Nous soulignons que notre analyse s'est appuyée sur le fractionnement du processus stratégique en un ensemble de séquences représentant la praxis

de la stratégie. Cette opération de fractionnement rendait l'identification des compétences stratégiques plus commode.

La troisième sera dédiée à l'analyse des compétences stratégiques à l'œuvre dans les séquences de la praxis qui renvoient à l'implémentation de la stratégie. A cet égard, un grand intérêt sera accordé aux interfaces stratégiques qui mettent en jeu l'environnement et la structure de l'organisation pour attribuer à la stratégie une existence réelle.

Dans la quatrième section nous présenterons les implications des compétences stratégiques dans la réflexivité organisationnelle, en se positionnant dans chaque séquence de la praxis stratégique.

SECTION 1. L'émergence des concepts : Identification des compétences stratégiques et des épisodes de la praxis stratégique

À la suite des multiples boucles d'analyse, à savoir le codage et la comparaison constante entre les différents niveaux de données, nous avons pu générer une catégorie centrale, qui décrit le phénomène principal étudié ou l'objet principal de la recherche. En effet, les opérations itératives de comparaison constante et de codage (ouvert, axial et sélectif) visaient à découvrir une catégorie dite « centrale » ou « clé », pouvant être reliée à l'ensemble des concepts et catégories qui ont été jusqu'à présent dégagés. Cette catégorie centrale sera le fil conducteur autour duquel se construira nos développements théoriques. Dans notre cas, comme le montre la figure-7, le concept de « *compétence stratégique* » avait émergé en tant que catégorie centrale, autour de laquelle gravitait les autres catégories que nous avons identifiées et développées au cours de l'analyse et la collecte des données.

Rappelons-le, la compétence stratégique se définit comme la capacité, voire l'énergie émotionnelle, de traduire une situation en fonction des enjeux qui caractérisent la position sociale à laquelle un individu appartient, qu'il soit manager ou non, afin de redéfinir la configuration des « *boucles d'interaction* » qui composent une organisation dans le cadre de la formation de la stratégie (Rouleau, 1997 ; 2002). Autrement dit, elle résulte de la capacité plus ou moins consciente de modifier les jeux de langage que l'on utilise pour décrire la réalité, en prenant en considération la préconception perceptuelle des personnes avec lesquelles on interagit (Rouleau, 1997 ; Rouleau et Mounoud, 1998).

Tout en étant en accord avec ces acceptions et en se rapportant à l'analyse de notre matériau ethnographique, nous définissons le concept de compétence stratégique de la manière

suivante : « *La compétence stratégique renvoie à la capacité de l'individu à traduire, à justifier et à influencer l'orientation stratégique de l'organisation, en fonction de la dualité du structurel qui caractérise les configurations interactionnelles dans lesquelles il est engagé au quotidien. Au final, il s'agit d'orienter le comportement et la réflexion des personnes cibles avec lesquelles l'acteur stratégiquement compétent interagit, de sorte qu'ils agiront ultérieurement, d'une manière implicite ou explicite, dans les intérêts stratégiques de l'organisation* ». La compétence stratégique a pour objectif de construire intersubjectivement la réalité, pour que cette dernière puisse se réifier dans l'action quotidienne et être incorporée dans les représentations des individus.

Par ailleurs, il s'agissait également dans le cadre de notre recherche de s'orienter vers l'intégration théorique, qui consiste certes à faire émerger une catégorie centrale, mais aussi des concepts auxquels la littérature existante en stratégie accorde peu d'importance ou dans laquelle il y a eu peu de développement théorique et empirique. La catégorie centrale et les concepts émergents qui gravitent autour d'elle, se retrouvaient fréquemment cités, de manière réitérée, dans les données codées, en expliquant une grande partie de la variation du comportement, ou du phénomène auxquels on s'intéresse, et autour desquelles la théorie se développe.

L'analyse et le traitement des données que nous avons menés lors cette recherche, révèlent l'existence de quatre grandes catégories d'activité, chacune s'inscrivant dans un épisode spécifique de la praxis stratégique. Autrement dit, ces flux d'activités forment la praxis de la stratégie. Ces épisodes de la praxis ont été générés à partir de l'analyse des boucles d'interaction, dans leur continuité et discontinuité, afin de les catégoriser en tant qu'éléments du faire stratégique.

L'analyse et le suivi des boucles d'interaction nous ont permis de comprendre la manière dont l'action est structurée par la stratégie, et réciproquement. Les activités formant la praxis stratégique sont représentées comme suit :

- **Initiation au travail stratégique et perspective dialogique de dissémination des ambitions stratégiques ;**
- **La remontée d'informations et défragmentation intersubjective de la réalité ;**
- **Opérationnalisation de la stratégie ;**
- **La mise en œuvre localisée de la stratégie et rétroaction réflexive.**

Nous soulignons également que la mise en acte de la stratégie dans la réalité dépend non seulement de ces activités, mais s'exerce simultanément avec celles-ci. Donc la séparation entre ces séquences de la praxis et la praxis de « *la mise en œuvre de la stratégie* » n'est que virtuelle, voire artificielle. Néanmoins cette séparation s'était avérée non seulement nécessaire pour saisir notre objet de recherche, mais aussi utile pour capter les conséquences découlant du déroulement des boucles d'interaction, et la dynamique des compétences stratégiques qui s'y attachent, sur la mise en œuvre effective de la stratégie dans la réalité.

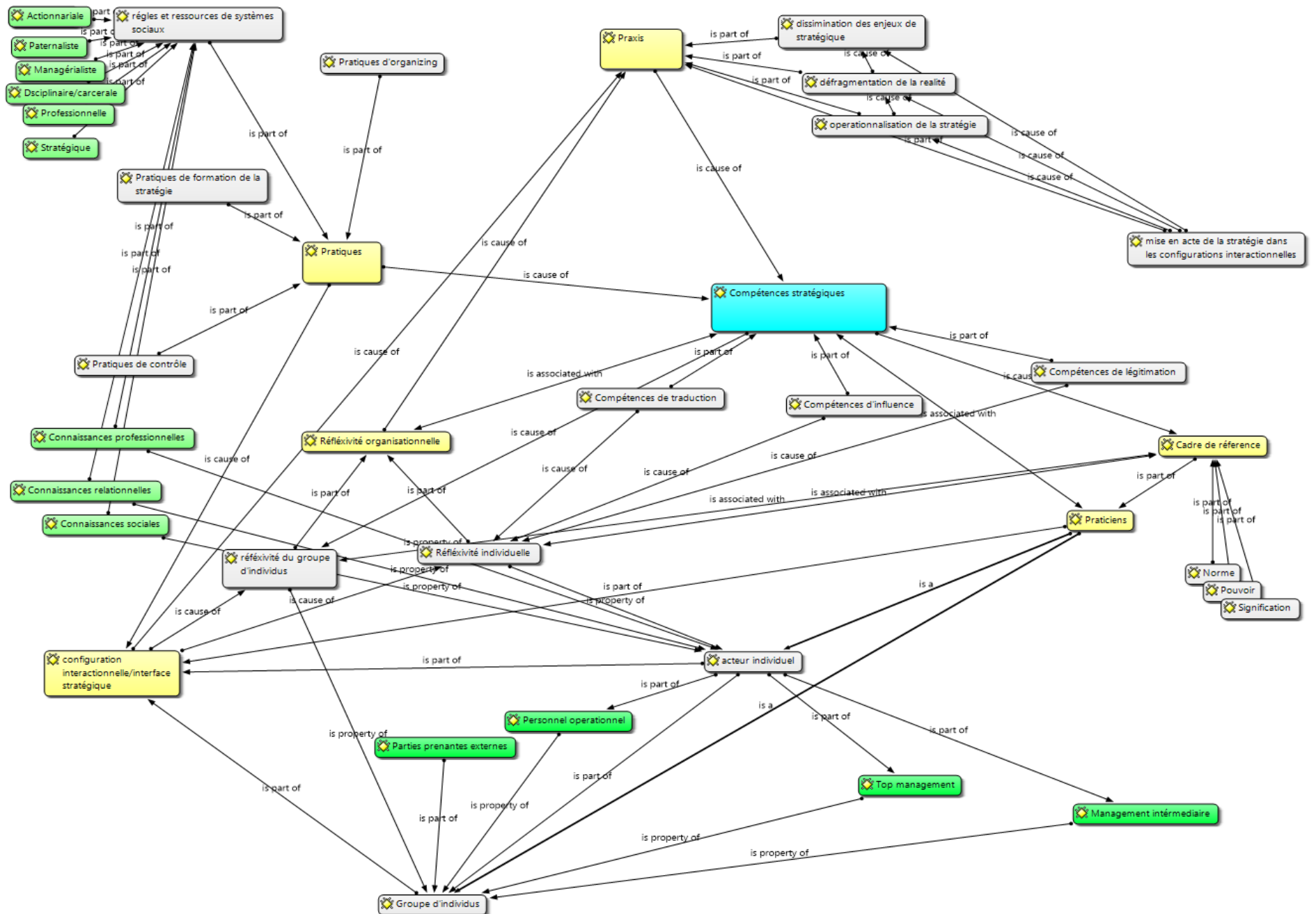
Par ailleurs, en nous inspirant des travaux de Rouleau, nous avons identifié trois types de compétences stratégiques, à savoir : **Les compétences de traduction, de légitimation et d'influence.**

Bien que Rouleau (1997 ;2002 ; 2005) eût identifié quatre types de compétences stratégiques dans ses recherches, nous avons mis en évidence dans notre cas trois type de compétences, sachant que chacune d'elles correspond à l'une des dimensions de la théorie de la structuration (Giddens, 1984). La traduction se réfère à la **signification**, la légitimation se réfère à la dimension **normative**, et enfin l'influence renvoie à la **domination**.

Nous constatons à travers l'analyse des données que ces compétences sont inter-reliées dans la pratique, chacune influence sur l'autre pour que leurs effets soient efficaces. Cependant, nous soulignons également, dans cette optique, qu'il existe un certain ordre dans l'exercice de ces compétences, dans la mesure où la traduction traduit le sens de l'action ou du contenu d'un discours à transmettre, la légitimation contribue à justifier normativement le contenu de ce sens et l'influence implique une appropriation de ce sens, par l'(auto)asservissement ou la discipline facilitante. Ce processus contribue à forger la réalité de la personne (ou groupe de personnes) cible, de sorte que cette dernière la mettra en acte dès que l'occasion se présentera. La répétition de ce processus et l'habileté des personnes qui le mettront en action, contribueront à la sédimentation de cette réalité dans la pratique quotidienne.

Nous soulignons aussi que Rouleau avait identifié les compétences stratégiques avec l'objectif de conduire un changement stratégique, tout en visant principalement à atteindre la sensibilité des clients vis-à-vis de ce changement, d'où la typologie suivante : Traduire la nouvelle orientation, surcoder la stratégie, discipliner le client, justifier le changement.

Figure 7. La visualisation graphique d'un réseau de codes



Bien que nous nous sommes inspirés de cette typologie, nous n'avions pas pour objectif de cibler une population spécifique, notre objectif était plutôt de nous laisser guider par les interactions dans lesquelles la compétence stratégique était manifeste pour percevoir et comprendre leurs implications dans la mise en application effective de la stratégie dans la réalité.

En cohérence avec les principes de la MTE, il s'agissait pour nous, d'accompagner nos propos en se fondant sur la saturation théorique, plutôt que d'effectuer un échantillonnage hypothétique (ou de chercher la saturation statistique).

Alors que Rouleau (1997 ;2002 ;2005) avait opérationnalisé la notion de compétence stratégique en s'appuyant sur des boucles d'interaction impliquant des catégories de praticiens bien spécifiques (les clients, les managers intermédiaires et les vendeurs), dans notre cas nous allons mettre en application cette notion en intégrant dans notre analyse différentes positions d'autorité et plusieurs acteurs impliqués dans le processus stratégique. De plus, Rouleau (1997 ;2002 ;2005), ainsi que ceux qui l'ont accompagné dans ses recherches (Rouleau et Mounoud, 1998 ; Rouleau et Balogun, 2011, 2017 ; Fauré et Rouleau, 2011) ne se sont pas réellement intéressés aux continuités et aux discontinuités, émanant des liens entre les boucles d'interaction qui constituent la praxis stratégique. Dans notre cas, en revanche, nous mettrons en relation ces boucles d'interactions et leurs implications sur la réussite ou l'échec de la mise en acte de la stratégie.

En somme, les compétences stratégiques que nous avons identifiées, ressemblent, certes, à ceux qui ont été mis en évidence par Rouleau, mais différent de celles-ci, tant sur certains aspects conceptuels, que sur le mode opératoire qui les sous-tend. A cet égard, nous avons suivi la mouvance des données pour définir les caractéristiques conceptuelles de ces compétences stratégiques, en adaptant un point de vue structurationniste sur la manière dont ces compétences contribuent à forger la réalité, qui elle-même guide le comportement de ceux qui l'intériorise. Pour impulser notre sensibilité théorique dans une perspective de théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1990), il s'agissait de ne pas restreindre le champ de la recherche en portant un regard fermé sur le phénomène étudié. Il était important en ce sens de garder un minimum de contrôle sur les données à collecter, tout en étant en phase avec la ligne directrice qui animait notre objet de recherche et qui nous a mené vers la catégorie centrale dans laquelle se joignaient nos données (Strauss et Corbin, 1990 ; Charmaz, 1995).

En acceptant l'idée que l'on ne puisse aborder le terrain sans être influencé par son expérience et ses connaissances, notre sensibilité théorique s'est orientée vers une sorte de neutralité vis-à-vis de la littérature préexistante sur les compétences stratégiques (Rouleau, 2002 ; 2005 ; 2010) : notre objectif principal était surtout d'éviter de forcer les données à entrer dans des concepts prédéfinis.

Toutefois, il est nécessaire de reconnaître que les concepts et les théories existantes permettent d'améliorer la sensibilité théorique au cours du processus de recherche. Cependant, la théorie doit émerger des données et ne peut pas être forgée à partir de catégories préconçues dès le début de la recherche. Autrement dit, il s'agit d'être ouvert et sensible à ce qui émerge des données¹⁴⁷. Bien que nous maintenions la définition de la compétence stratégique, telle qu'on l'a abordé lors de la partie théorique de cette thèse, nous comptons explorer et enrichir la manière dont elle se déploie lors des séquences de la praxis stratégique.

Par ailleurs, nous avons identifié le concept de « **cadre de référence** » au cours du processus de collecte et d'analyse des données. Ce concept renvoie au stock de connaissances intériorisées, plus ou moins stable, auquel se réfère un individu dans l'exercice de ses compétences stratégiques. Empruntée à Bateson et à Goffman, mais utilisée de manière différente, la notion de « **cadre de référence** » correspond aux éléments qui définissent une situation stratégique et qui nous permettent donc de savoir « ce qu'il faut faire » lorsque nous sommes dans cette situation. Il représente aussi un moyen qui permet aux individus de donner un sens à des situations et de les comprendre afin d'agir en conséquence. Bien que Goffman (1969) se concentre toujours sur la façon dont un sujet produit du sens, les cadres de référence représentent le résultat d'un consensus intersubjectif qui reflète les conditions de fond nécessaires pour que cette production de sens ait lieu.

Ce cadre de référence s'est révélé important dans la mise en relation du contenu discursif impliqué dans les épisodes stratégiques, mais aussi dans la médiation des codes et des règles de signification, normatifs et politiques d'une strate hiérarchique à une autre. Ce cadre de référence peut aussi être mobilisé par les membres de l'organisation ou leurs partenaires

¹⁴⁷ Note de rappel : MTE se distingue des autres approches de la recherche qualitative, par le fait qu'elle mette l'accent sur la construction d'une théorie connue sous le nom de « théorie substantive » qui fait allusion à une construction théorique qui va émerger des données obtenues lors de la recherche.

directs lors de leurs rencontres avec les clients pour construire mutuellement la réalité du contexte et de la stratégie.

Tout en adoptant une approche structurationniste, nous notons que la compétence stratégique s'exerce en grande partie par le biais de jeux de langage effectués dans de multiples micro-actes de traduction, de légitimation et d'influence. Elle repose principalement sur les habiletés discursives et l'énergie émotionnelle des acteurs sociaux. De plus, le langage, la pratique discursive et les micro-dynamiques interactionnelles, ainsi que les dimensions sémantiques et normatives qui s'y attachent, impliquent une dimension de pouvoir ou politique agissant comme une contrainte ou comme un facteur habilitant à l'égard de l'agence stratégique et de l'action d'une manière générale.

La compétence stratégique permet de transmettre à la personne (ou groupe de personnes) cible les codes et les règles sémantiques, normatifs et politiques de la stratégie et des systèmes sociaux qui l'accompagnent, tels qu'ils sont définis au sein de la position sociale à laquelle un individu appartient. Bien que l'efficacité de l'exercice des compétences stratégiques s'appuie sur un certain ordre, l'objet de l'interaction indiquera et dénotera quelle dimension de la compétence stratégique sera prédominante : La traduction, la légitimation ou l'influence. De la même façon, c'est à travers l'exercice de la compétence stratégique que les acteurs saisissent les codes qui orientent la pratique des parties prenantes internes et externes à l'organisation.

L'idée qui sous-tend le concept de **cadre de référence** indique que la stratégie se compose d'un ensemble de règles sémantiques (de signification), normatives et politiques qui contribuent à la constitution des activités stratégiques dans la réalité de la praxis. Ces cadres sont pluralistes et contradictoires de sorte que leur mise en action résulte d'une multitude de négociations en termes de sens, de normes et de ressources, mais aussi de compromis historiques qui rendent possible l'adaptation et la sélection des rapports sociaux qui s'inscrivent dans la mise en acte de la stratégie.

En outre, l'expérience humaine est intelligible à partir des cadres sociaux largement institutionnalisés qui l'informent, la constituent et la transcendent, cela se traduit par la prise en considération des structures sociales et des systèmes sociaux qui particularisent une formation sociale donnée (par exemple, la structure sociale familiale et les systèmes sociaux paternalistes). Il est important de rappeler en ce sens, que la stratégie constitue une formation sociale particulière, façonnée par les compétences stratégiques des individus, qui

s'entremêle avec des propriétés structurelles appartenant à d'autres systèmes sociaux (comme le système social familial ou patriarcal).

En s'intéressant à la compétence stratégique des individus, il s'agit d'accorder une attention particulière à la manière dont l'acteur stratégique intègre les cadres de référence de l'expérience dans la mise en place d'un projet d'entreprise, tel que la stratégie, comme dans les jeux de négociation et de pouvoir auxquels il participe dans la vie organisationnelle.

Au lieu de concevoir l'individu comme un acteur rationnel et calculateur, on l'envisage dans l'approche structurationniste à partir de la manière dont il entre en interaction avec autrui, c'est-à-dire en partant du fait que l'acteur possède l'affordance d'être un individu stratégiquement compétent.

Par ailleurs, le traitement des données fait ressortir également la notion de « **réflexivité organisationnelle** », qui désigne la capacité des membres de l'organisation à engager les actions adaptatives de régulation qui conduisent à la mise en acte effective de la stratégie, notamment à travers des relais de réflexivité individuelle.

La notion de réflexivité organisationnelle se manifeste dans la praxis à travers la modification des comportements des membres de l'organisation, en faveur des intérêts stratégiques, dans le cadre des configurations interactionnelles localisées avec les parties prenantes extra et intra organisationnelles.

Après avoir mis en évidence les concepts qui ont émergé de notre analyse et traitement des données, nous allons à présent exposer la manière dont ils ont été mobilisés pour comprendre la construction sociale de la stratégie et pour saisir l'obstruction de l'émergence de cette dernière.

SECTION 2. Compétences stratégiques et réflexivité dans la praxis de la stratégie

Lors de cette section, nous mettrons en scène la manière dont les compétences stratégiques s'exercent dans chaque flux d'activités que nous avons identifié lors l'analyse des données.

Toutefois, nous soulignons qu'il serait illusoire de prétendre que tous les acteurs de l'organisation sont stratégiquement compétents, dans toutes les situations auxquelles ils sont confrontés dans leur travail quotidien. De plus, certains acteurs sont plus habiles que d'autres dans l'exercice de ces compétences stratégiques. Ainsi, en cohérence avec l'approche structurationniste, nous nous intéresserons particulièrement aux boucles d'interaction dans

lesquelles les compétences stratégiques se sont manifestées, de façon implicite ou explicite. A cet égard, nous mettrons en évidence comment certains membres de l'organisation exercent chacune des compétences stratégiques (Traduction, légitimation et influence) dans l'ordre des interactions dans lesquelles ils sont impliqués. Ces boucles d'interaction incluent une multitude d'acteurs, appartenant à différents niveaux hiérarchiques : Top management « **TM** », management intermédiaire « **MI** » et le personnel opérationnel « **PO** ».

Ce faisant, dans chaque séquence de la praxis stratégique, nous procèderons à la conjonction de plusieurs éléments à la fois, dans la mesure où nous allons croiser les données codées et les mémos portant sur les compétences stratégiques avec les caractéristiques des interactions relatives à plusieurs positions d'autorité.

Cependant, nous notons que lorsque nous évoquerons dans l'analyse une « entité » qui fait référence à une position d'autorité (top management, management intermédiaire...), nous ne cherchons pas à généraliser nos résultats sur l'ensemble des membres qui la constituent. Il s'agit juste d'une formulation qui s'attache à des généralisations analytiques et qui rend compte de la dynamique des compétences stratégiques et de leurs conséquences observées dans notre échantillon théorique.

En somme, notre travail consistait à faire des recoupements entre différents micro-actes lors des interactions observées et des entretiens effectués pour faire ressortir les attributs des compétences stratégiques et leur dynamique. Ces micro-actes apparaissaient souvent dans plusieurs situations anachroniques et discontinues sur le plan spatiotemporel, impliquant ainsi une multitude d'acteurs qui, chacun de leur côté, tentaient d'exercer leurs compétences stratégiques. Il s'agit en outre de regrouper les micro-actes pratiqués par diverses positions d'autorité afin d'en déduire le contenu éclaté des compétences stratégiques d'une manière structurée.

2.1. Initiation au travail stratégique et perspective dialogique de dissémination des intentions stratégiques

Cette séquence de la praxis consiste à disséminer les intentions stratégiques au sein de l'organisation et à initier les membres qui la constituent au travail stratégique, notamment en introduisant les prémisses des changements dans la logique d'action au quotidien. Elle renvoie également à la partie de la praxis stratégique qui consiste à introduire et à diffuser de nouvelles règles portant sur les enjeux stratégiques que les membres de l'organisation devraient prendre en considération. Ces règles se déclinent en un ensemble de discours et

actions qui présentent les différents axes stratégiques sur lesquelles les membres de l'organisation devaient se concentrer pour faire face à d'éventuels changements ou menaces émanant de l'environnement. Elle implique la formalisation de la stratégie de l'organisation pour informer les acteurs cibles sur les nouvelles mesures à introduire dans un futur proche. Autrement dit, il s'agit d'annoncer les points clés et le message principal sur lesquels les acteurs cibles devraient se concentrer dans la communication des intentions stratégiques au sein de l'organisation et aux partenaires stratégiques. Cette séquence de la praxis a surtout pour objectif de récolter les informations nécessaires auprès de tous les membres de l'organisation dans le cadre de la fixation des objectifs, ce qui représente une étape importante dans le processus stratégique.

Les logiques d'action fondées sur l'effort et les manœuvres collectives sont mises en évidence dans cette séquence de la praxis. Par exemple, le discours portant sur l'inclusion de toutes les personnes concernées par le processus stratégique représente le nexus constituant le flux d'activités de la praxis. Des thèmes tels que la solidarité, la confiance, l'apprentissage partagé et le soutien mutuel jouent un rôle important dans cette perspective. L'objectif de la dissémination des enjeux stratégiques au sein de l'organisation, s'inscrit fondamentalement dans l'accroissement de la réflexivité des membres qui la constituent, de sorte qu'ils puissent prendre un certain recul par rapport à leurs activités habituelles et réfléchir ensemble sur l'avenir de l'organisation.

Dans le cadre de cette séquence de la praxis, le DG (PV) de l'organisation « AMCA » réunissait son équipe de top managers pour leur demander de lui fournir un ensemble d'informations, afin de fixer ensemble les objectifs et déterminer ensuite les priorités sur lesquelles ils allaient se pencher durant l'année en cours.

Le DG (PV) avait recommandé aux top managers de travailler en étroite collaboration avec leurs équipes pour rassembler les informations qui serviraient à la fixation et à la validation des objectifs.

Pour constituer leurs plans d'action et leurs objectifs respectifs, les top managers devaient s'appuyer non seulement sur les informations qu'ils détenaient sur leur direction, mais aussi sur les problèmes ou les revendications exprimées par les managers intermédiaires et leurs collaborateurs.

Le DG (PV) avait indiqué implicitement à son équipe de direction que la formalisation de la stratégie de l'organisation devait se fonder sur une approche à la fois descendante et

ascendante de fixation des objectifs, c'est-à-dire une dialectique du top-down et du bottom-up. Dans la recherche en stratégie, ce genre de processus a été décrit comme particulièrement bénéfique pour les organisations contemporaines (Westley 1990, Barry et Elmes 1997, Floyd et Wooldridge 2000). Compte tenu du contexte organisationnel, le DG (PV) avait aussi souligné le fait que cette pratique avait pour objectif de resserrer les liens entre les collaborateurs et regagner la confiance du personnel envers leurs supérieurs.

La stratégie a été considérée par le DG (PV), à la fois, comme un effort et une manœuvre collective. L'essentiel dans son discours a été l'inclusion de toutes les personnes concernées par ce processus. Cela a été clairement indiqué par le DG (PV) où des thèmes tels que l'apprentissage partagé (les uns des autres) et le soutien mutuel avaient un rôle central. En fait, il a été le plus souvent considéré comme une exigence pour l'efficacité de la prise de décision collective, notamment au niveau du top management et du management intermédiaire.

En prêtant attention aux rôles et aux droits des différents groupes de personnes dans l'organisation, qui concernent notamment leur participation à la prise de décision et à la négociation des objectifs, la perspective dialogique reflète l'idéal du dialogue social organisé de Habermas (1981).

La récolte d'information dans le cadre de la fixation des objectifs représente une étape importante dans le processus stratégique. Elle permet ultérieurement de reconstituer des parcelles de la réalité auxquelles les individus sont confrontés dans leurs interactions avec l'environnement de l'organisation. Elle permet de décrire minutieusement les menaces et les faiblesses qui caractérisent les configurations des interactions auxquelles se livrent les managers intermédiaires et le personnel opérationnel dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. En plus de la vision macroscopique que détiennent les top managers sur l'environnement, la récolte d'information auprès du management intermédiaire et du personnel opérationnel permet d'affiner l'analyse stratégique en ayant plus d'information sur la manière dont l'environnement est enacté par ceux qui sont en contact avec les parties prenantes externes de l'organisation. Dans ce genre de discours, les membres du top management n'étaient pas les seuls à être considérés comme les responsables de la définition de la stratégie ; la stratégie a été plutôt considérée, bien qu'implicitement, comme un processus, plus ou moins, ouvert à tous les membres de l'organisation. Cette démarche permet aussi de révéler les conditions de faisabilité sur le plan pratique de l'orientation

stratégique de l'organisation. En outre, le DG (PV) avait pour objectif d'encourager la réflexivité des membres du top management et leurs collaborateurs afin qu'ils puissent prendre du recul par rapport à leurs activités habituelles et réfléchir ensemble sur l'avenir de l'organisation.

Ainsi, nous analyserons dans ce qui suit, les interactions dans lesquelles les membres de l'organisation exercent leurs compétences stratégiques¹⁴⁸ pour formaliser les projets stratégiques qui sous-tendent les intentions stratégiques du DG (PV).

2.1.1. Interactions entre DG et TM

○ Compétences stratégiques de traduction

Dans le cadre des interactions entre les top managers et le DG (PV), ce dernier procédait à la traduction de l'orientation stratégique de l'organisation « AMCA » en déchiffrant son contexte et en repérant les opportunités et les menaces qui en découlaient.

Le DG (PV) explicitait son intention stratégique en présentant les différents axes stratégiques sur lesquels les membres de l'organisation « AMCA » devaient se concentrer pour faire face à d'éventuels changements dans l'environnement et à l'incertitude qui guettait à cette époque la situation du secteur automobile. De plus, il intégrait dans sa pratique discursive des énoncés qui donnaient du sens au message à transmettre en utilisant des termes du langage qui rentraient dans le domaine de compétence de chaque top manager. Il formulait son discours stratégique en structurant les informations clés dont il aura besoin lors des prochaines réunions (épisodes stratégiques) de fixation et de validation des objectifs. Par exemple, il avait insisté sur le fait de lui fournir plus d'informations sur les problèmes relatés par les personnes qui étaient en contact direct avec les clients et les distributeurs. Il avait aussi besoin d'informations sur le fonctionnement des processus de vente (véhicule et PDR) et de prestations de services, sur l'état du circuit de distribution au niveau des 3S (sale, spare, service), ainsi que sur les pratiques RH, les indicateurs sociaux et la répartition de la masse salariale pour lui proposer une éventuelle restructuration.

Bien que les activités commerciales et du service après-vente étaient au cœur des discussions stratégiques, le DG (PV) avait mis l'accent aussi sur la manière dont les fonctions supports pouvaient contribuer à la réalisation de l'intention stratégique. Il avait demandé aux top

¹⁴⁸ Les capacités de faire appel aux propriétés structurelles des systèmes sociaux pour agir dans les intérêts stratégiques de l'organisation.

managers qui s'occupaient des activités métiers de collaborer avec les pairs en charge des fonctions supports, et ce, pour lui fournir des propositions sur les possibilités d'opérationnalisation des ambitions stratégiques et les éventuelles contraintes qui peuvent les entraver.

En somme, la démarche du DG (PV) s'orientait vers la fixation d'un cadre de référence sur lequel les membres de son équipe de direction allaient s'appuyer pour récolter et analyser les informations pertinentes qui serviraient plus tard dans la désignation des objectifs, l'élaboration des plans d'action et la définition des budgets qui s'y attachaient.

L'analyse des données montre que le DG (PV) souhaitait sensibiliser les top managers en évoquant le fait que la situation actuelle et future du marché risquait de compromettre l'activité de l'organisation « AMCA », compte tenu des dysfonctionnements qui caractérisaient l'organisation « AMCA » : En termes d'image de marque et de service après-vente.

La prise de conscience ou la conscientisation exercée par le DG (PV) avait pour but d'orienter la réflexivité des top managers vers les enjeux stratégiques qui caractérisaient la situation de la relation entre l'organisation « AMCA » et son environnement (socio-économique et réglementaire).

Le DG (PV) avait suscité la réflexivité des top managers à travers des interactions discursives de type dialogique pour formuler un sens collectif sur la manière dont la stratégie devrait être interprétée. Pour ce faire, il avait explicité ses intentions stratégiques avec un niveau d'abstraction élevé en se fondant sur sa manière d'interpréter la réalité. Le sens attribué au contexte externe de l'organisation et aux informations dont il disposait sur la situation de l'organisation « AMCA » (rapport de gestion, les états financiers, les rapports d'activités), lui avait permis de construire une représentation idéale, mais incomplète, de ce qui pourrait être la stratégie. Nos données révèlent que le sens attribué à la stratégie était diffusé à l'ensemble de ses top managers pour qu'ils puissent l'accommoder avec leur manière de percevoir la réalité.

La formation du sens collectif à attribuer à la stratégie s'appuyait sur des interactions dialogiques entre les top managers et le DG (PV) dans le but de s'entendre sur un cadre interprétatif commun. Cela avait conduit certains top managers à extérioriser leurs connaissances tacites en se livrant à des discussions dialogiques avec le DG (PV). Ces top managers traduisaient la situation de leur direction en mettant en relation les faits

expérientiels auxquels ils étaient confrontés préalablement avec les intentions stratégiques du DG (PV). Cette démarche avait pour objectifs de conforter les idées stratégiques du DG (PV) ou de lui faire part d'éventuels problèmes de faisabilité. Dans ce cas, le DG (PV) leurs avait demandé de formaliser les problèmes de faisabilité, pour qu'ils puissent être discutés lors des épisodes stratégiques qui seront consacrés à la fixation et la validation des objectifs.

Ainsi, les interactions dialogiques entre le DG (PV) et les membres de son équipe de direction, permettaient à ces derniers de mieux comprendre le sens de l'orientation stratégique ambitionnée et de formuler les questions de faisabilité qui s'y attachaient. Ces interactions dialogiques contribuaient à la négociation du sens que devrait prendre la stratégie pour s'assurer que les top managers stratégiquement compétents se sont appropriés la vision stratégique qui leur a été présentée par le DG (PV). La compétence de traduction du DG (PV) visait à orienter la réflexion stratégique de son équipe vers les enjeux stratégiques qui lui semblaient importants pour mieux se préparer et s'adapter aux éventuelles fluctuations de l'environnement de l'organisation.

Nous notons, en outre, qu'il inscrivait ses ambitions et le bienfondé de ses propositions dans le langage professionnel de ses top managers, en procédant au surcodage des intentions stratégiques. Le surcodage renvoyait ici à l'utilisation du jargon qui s'accorde avec le champ d'expertise de chaque top manager pour que le message à transmettre soit plus intelligible.

En dépit de la rhétorique de l'interdisciplinarité, nous soulignons que les idées qui ont été rassemblées dans le discours stratégique du DG (PV) sont en fait des idées dérivées et légitimées dans le langage managérialiste propre au secteur de l'automobile.

Par ailleurs, le DG (PV) avait indiqué à ses top managers de structurer le travail demandé en mettant en relation son ambition stratégique avec les problèmes opérationnels susceptibles de rendre sa concrétisation moins efficace. Le sens de la stratégie véhiculé par le discours du DG (PV) se caractérisait par un niveau d'abstraction élevé, et cela dans le but d'attiser la créativité de ses collaborateurs et d'attribuer une représentation globale de ce que pourrait être la stratégie.

De ce point de vue, la compétence de traduction du DG (PV) avait pour objectif de fournir un cadre de référence aux membres du top management, de sorte qu'ils puissent reconnaître les informations pertinentes qui se rapportaient aux enjeux stratégiques dans le travail qu'ils fournissaient au quotidien. Nous notons que la structuration du système de signification au niveau du top management était nécessaire dans l'interprétation des informations qu'il devait

fournir au DG (PV). Elle était aussi importante dans la construction du sens collectif à l'égard de la stratégie.

- Compétences stratégiques de légitimation

Bien que l'organisation « AMCA » eût dégagé d'importants bénéfices entre les années 2010 et 2013, le DG (PV) avait mentionné que les résultats précédents étaient dus à la structure du marché et en aucun cas aux pratiques managériales de son prédécesseur (PDG actuel de la division). Il confortait son argumentation sur l'importance des enjeux stratégiques qu'il avait énumérés en mettant en évidence les facteurs clés de succès des concurrents. En s'appuyant sur son expérience et sur les signaux émanant de l'environnement, le DG (PV) avait évoqué notamment les raisons qui ont conduit certains concurrents à préserver leur position de leader dans le marché algérien de l'automobile.

Dans son argumentation narrative, le DG (PV) se référerait aux normes professionnelles et aux standards internationaux qui caractérisent la distribution dans le secteur automobile. L'argumentation narrative renvoie aussi à la problématisation qui sert à mettre en relation les événements importants qui ont poussé le DG (PV) à se poser des questions sur l'avenir de l'organisation. Dans ce cas l'accent a été mis davantage sur les processus réflexifs qui désignent comment et pourquoi des missions, des ambitions ou des représentations spécifiques ont été trouvées ou créés, plutôt que sur le résultat d'un ensemble d'actions à exécuter. Cette démarche avait pour but de légitimer son discours pour convaincre son équipe de direction par rapport à la pertinence de son approche stratégique.

Le DG (PV) avait mis en évidence l'importance du rôle des top managers et de leurs collaborateurs dans la formulation de la stratégie pour légitimer la position sociale des top managers en tant que potentiels stratèges. Il se référerait aux pratiques managériales modernes pour justifier la création des espaces d'autonomie à l'égard des top managers dans la formulation de la stratégie. La légitimation des rôles dans le processus stratégique, en se référant aux normes modernes du management stratégique, avait pour objectifs d'inclure les top managers et leurs collaborateurs dans la réflexion stratégique. Ce qui n'était pas le cas à l'époque où le PDG (MR) de la division était le principal dirigeant de l'organisation « AMCA ».

Bien que le DG (PV) eût réussi à légitimer son discours stratégique, certains top managers lui avait indiqué avec cynisme que le PDG (MR) risquerait de compromettre la réalisation de son intention stratégique. Ces top managers se sont référés aux normes organisationnelles

en vigueur pour légitimer leur discours cynique, en expliquant au DG (PV) qu'ils pourraient rencontrer ultérieurement des problèmes de mise en œuvre.

Il est à noter que le DG (PV) avait légitimé sa fonction (Directeur général) au sein de l'organisation « AMCA » en se référant aux missions qui lui ont été attribuées par le groupe. Il avait souligné qu'ils devaient trouver tous ensemble, d'une manière collective, le moyen de convaincre le PDG lors des épisodes de validation des objectifs et des budgets. Il leur avait indiqué que le PDG (MR) devait évaluer la réalisation des objectifs par rapport au budget qui leur sera attribué. Il avait aussi mentionné qu'il était en mesure d'atténuer le pouvoir du PDG (MR) en traitant directement avec les dirigeants du groupe « AINC ». De plus, le DG (PV) avait légitimé ses intentions stratégiques en estompant l'inquiétude exprimée par certains top managers quant aux conditions de faisabilité inhérentes aux ambitions stratégiques et aux normes organisationnelles en vigueur.

Nous soulignons que le DG (PV) avait mobilisé ses compétences stratégiques de légitimation en puisant dans des règles et des ressources relatives à d'autres systèmes sociaux, tels que les modèles participatifs de management et de leadership, pour modifier les systèmes de normes qui définissaient dans l'organisation la position sociale des personnes ayant accès à la réflexion stratégique et à la participation au processus stratégique. En outre, dans sa démarche de légitimation, le DG (PV) ambitionnait d'intégrer dans le régime discursif de ses dirigeants, des normes objectives et communément admises par les professionnels de l'automobile. Cependant, les top managers lui avaient indiqué implicitement qu'il devait être prudent avec les normes issues du système social paternaliste auquel le PDG (MR) se referait lors de ses prises de décision. Il lui avait indiqué qu'il devait faire en sorte que son régime discursif de normalisation soit capable de contrecarrer le régime discursif inhérent au système social paternaliste. Le DG (PV) leur avait souligné, pour les rassurer, qu'il avait le soutien du groupe en tant qu'autorité légitime pour faire face au discours paternaliste et à caractère normatif du PDG (MR).

- Compétences stratégiques d'influence

Le DG (PV) avait projeté subtilement, et d'une manière inconsciente, une figure héroïque à son égard lorsqu'il s'agissait d'expliquer le rôle qu'il jouait dans le développement stratégique de l'organisation « AMCA ». Il avait contesté les pratiques managériales de son prédécesseur en les considérant comme étant contre-productives sur le long terme. En ce sens, Le DG (PV) avait évoqué le fait de mettre fin au climat de travail anxigène instauré

par son prédécesseur et procurer à son équipe plus de contrôle sur leur activité, tout en se conformant à une vision stratégique commune. Nous notons que cela avait réconforté la plupart des membres de son équipe de direction et a suscité en eux un grand enthousiasme sur le plan émotionnel.

Le DG (PV) relatait le fait que les top managers et leurs collaborateurs devaient participer activement dans la réflexion stratégique et que la délégation du pouvoir était nécessaire pour compléter ses ambitions stratégiques. Il mobilisait un discours émancipateur visant à montrer sa confiance envers les compétences de ses top managers et leurs collaborateurs. Il exploitait en ce sens les informations qu'il possédait sur la situation d'asservissement que subissaient les top managers pour développer un discours émancipateur ayant pour but de discipliner subtilement son équipe.

Les compétences discursives du DG (PV) lui avaient permis de séduire son équipe de dirigeants, puisque la majorité de ses collaborateurs observés ou interrogés nous avait relaté le fait qu'il était éloquent, qu'il savait comment véhiculer un message clair et explicite quant à ses intentions stratégiques. Le passage du statut d'exécutant au statut de stratège consistait à affranchir les top managers de l'asservissement auquel ils étaient confrontés avec l'ancien DG (MR).

Cette situation avait suscité un fort engagement de la part des top managers observés envers le DG (PV), puisqu'ils aspiraient à participer au travail stratégique. De plus, le DG (PV) représentait pour la plupart de ces top managers une source d'inspiration dans laquelle ils pouvaient s'identifier. Pour ce faire, il recourait à des appels inspirants, en encourageant les membres du top management à suggérer des améliorations et à planifier une activité ou un changement pour lequel leurs soutiens étaient souhaités. Les compétences d'influence exercées par le DG (PV) sur les top managers, avaient conduit à la discipline de ces derniers par rapport aux intentions stratégiques de l'organisation.

La discipline consistait à suivre le DG (PV) dans ses idées, tout en apportant leurs contributions idéationnelles pour les compléter, afin de poursuivre ses intentions stratégiques qui répondent à un niveau d'abstraction élevé. La discipline visait aussi à orienter les schèmes interprétatifs et le comportement des top managers vers la concrétisation de la vision globale émise par le DG (PV), et cela en se fondant sur un noyau d'idées qui formaient l'architecture cognitive de l'orientation stratégique. Le DG (PV) avait l'intention de modifier la structuration du pouvoir au sein de l'organisation « AMCA », en

donnant la possibilité au top management d'accéder à des tâches qui lui a été quasi-interdites lorsque le PDG (MR) était à la tête de l'organisation « AMCA ». Dans cette optique, nous considérons qu'il qu'avait remplacé les règles de participation à la décision, propres au système social paternaliste, par les règles issues du système social managérialiste afin de discipliner subtilement ses collaborateurs. Les règles managérialistes du système social professionnel étaient légitimées par les top managers, en tant que règles communément admises par les professionnels du management. Cela avait conduit à une forme douce de discipline du top management.

Il est important de noter que les critiques exprimées par les top managers envers les règles de structuration du pouvoir, propres au système social paternaliste, avaient permis au DG (PV) de connaître les aspirations des top managers quant à leurs désirs de participer à la réflexion stratégique. La réorientation de la structuration du pouvoir vers le système managérialiste visait à gagner la confiance de ses collaborateurs afin de les discipliner. Ce changement de perspective avait conduit les top managers à accepter l'autorité, sans effets indésirables sur leur motivation et leur engagement.

Par ailleurs, les compétences stratégiques mobilisées par le DG (PV) avaient pour objectif d'inculquer aux top managers un cadre de référence, en termes de significations, de normes et de pouvoir, auquel ils feront appel lors du processus réflexif qui servira à récolter et à analyser les informations pertinentes relatives à la construction de la stratégie. Ce cadre de référence s'inscrivait dans le processus réflexif des top managers, afin qu'ils puissent être plus attentifs aux informations à caractère stratégique qu'ils devaient présenter lors des épisodes ultérieurs de la stratégie. Nous constatons que le DG (PV) tendait à encourager implicitement la réflexivité des membres du top management et leurs collaborateurs, pour qu'ils soient capables de prendre du recul par rapport à leurs activités habituelles et réfléchir ensemble sur l'avenir de l'organisation.

2.1.2. Interactions entre TM et MI

○ Compétence stratégique de traduction

L'assimilation du sens véhiculé par le discours stratégique du DG (PV) permet au top managers de se rapporter à un cadre de référence sur lequel ils allaient s'appuyer pour récolter un certain nombre d'informations auprès des managers intermédiaires. L'épisode stratégique précédant orientait en fait la réflexivité des top managers vers la rétention et la

structuration des informations que devaient leur fournir les managers intermédiaires sur l'état de leurs activités au niveau de leurs départements.

Le rôle des top managers consistait à aider les membres de leurs équipes à comprendre le sens que prend la stratégie à leur niveau pour leur fournir les informations pertinentes, valorisées et idoines pour l'élaboration des objectifs, des plans d'action et des documents de la stratégie.

Pour que les managers intermédiaires puissent leur transmettre ces informations, les top managers stratégiquement compétents avaient explicité les ambitions stratégiques de la direction générale en mentionnant globalement le rôle que devait jouer leurs directions respectives dans la réalisation de la stratégie. Ces top managers fournissaient, en ce sens, une explication sur les enjeux stratégiques qui caractérisaient les activités de l'organisation et leurs relations avec le travail que devait accomplir chaque manager intermédiaire dans la récolte d'informations. Par exemple, ils avaient demandé à leurs équipes de mettre l'accent sur l'obtention des informations propres aux personnes qui géraient les interfaces avec les clients et les distributeurs, afin de leur décrire la relation qu'ils entretenaient avec les parties prenantes stratégiques. Dans cette perspective, la compétence de traduction de ces top managers consistait à procurer des schèmes interprétatifs aux membres du management intermédiaire, de sorte qu'ils puissent reconnaître les enjeux stratégiques dans le travail qu'ils allaient accomplir. Ainsi, certains top managers avaient inculqué à leurs collaborateurs un cadre de référence sur lequel ils devaient s'appuyer pour :

- Formaliser les informations qui sont en relation avec les intentions stratégiques promulguées par la hiérarchie ;
- Formuler les problèmes qu'ils rencontrent à leur niveau et qui peuvent compromettre la mise en œuvre des ambitions stratégiques ;
- Déceler les menaces qu'ils rencontrent lors de leurs interactions avec les parties prenantes ;
- Mettre en évidence les dysfonctionnements internes et les problèmes récurrents qui caractérisent leurs départements respectifs ;
- Proposer des idées qui peuvent conforter la concrétisation des intentions stratégiques du top management.

La diffusion du sens au niveau des managers intermédiaires cibles, visait à doter ces derniers d'un cadre de référence, de schèmes interprétatifs, de méthodes préférentielles de

présentation du travail demandé, à travers lesquels ils allaient constituer l'ensemble des informations requises par le top management.

Les questions formulées par les managers intermédiaires concernés dans les interactions dialogiques avec leurs supérieurs contribuaient à rendre le sens de la stratégie plus intelligible et accessible, quant à sa relation avec le travail que devaient fournir les managers intermédiaires dans les épisodes stratégiques ultérieurs. Nous notons que cette démarche ne peut être réalisée dans les cas où les individus ne connaissent pas les lignes directrices de la stratégie organisationnelle. En effet, ces lignes directrices fournissent un cadre de référence et un langage qui permettent au management intermédiaire d'interpréter les problèmes pouvant nuire subséquentement à la mise en œuvre de la stratégie et de remettre en question les actions préalables entreprises par la haute direction.

Nous soulignons que les top managers stratégiquement compétents procédaient au surcodage du discours stratégique en fonction du champ d'expertise et du domaine de compétences des managers intermédiaires cibles. En ce sens, les intentions stratégiques de la hiérarchie étaient traduites à travers les codes professionnels et le langage habituellement mobilisés par les managers intermédiaires cibles dans leurs domaines de compétence. Nous relevons dans le discours des managers intermédiaires observés et questionnés, que le droit de la direction consistant à fournir des lignes directrices générales n'a pas été remis en question, du moment où ces lignes directrices étaient considérées comme une base valable et chargée de sens pour une planification plus poussée au niveau du management intermédiaire et au niveau opérationnel. Comme l'indique l'un des managers intermédiaires : « *La pire des choses qui puisse arriver, c'est de nous faire parvenir des objectifs dont nous n'avons jamais entendu parlé* ». (MI-AMCA Chef de Département Réseau et ADM Ventes)

Par ailleurs, en traduisant les ambitions stratégiques au niveau de leurs directions, les top managers stratégiquement compétents avaient mis en exergue l'importance du rôle du management intermédiaire dans la réflexion et l'idéation stratégique, à travers la proposition des idées qui pourraient les aider à affiner leurs représentations de la stratégie à leur niveau. Nous considérons à cet égard que la manière dont les managers intermédiaires interprètent leur rôle dans le processus stratégique façonne leur représentation de l'importance du travail qu'ils fournissent dans ce processus. La traduction de la façon dont le top management perçoit l'importance du travail du management intermédiaire dans le processus stratégique

contribue à la légitimation de l'importance du rôle que joue les managers intermédiaires et leurs équipes dans l'élaboration de la stratégie.

Nous notons que les compétences stratégiques exercées par le top management visent à inculquer aux managers intermédiaires une structure de significations, à travers laquelle ils vont interpréter la réalité, c'est-à-dire, leurs manières de sélectionner les informations qui donnent du sens à l'orientation stratégique en devenir. Ainsi, les top managers stratégiquement compétents tendaient à introduire, bien qu'inconsciemment, un nouveau régime discursif à travers lequel le management intermédiaire pouvait attribuer une signification aux événements passés et aux problèmes récurrents qui caractérisent les interactions qu'ils entretenaient avec les parties prenantes externes (en termes de menaces) et internes (en termes de faiblesses) de l'organisation. Les managers intermédiaires cibles devaient alors s'appuyer sur une nouvelle structure de significations pour fournir aux membres du top management les informations dont ils avaient besoin afin de mieux calibrer les objectifs de leurs directions respectives.

- Compétences stratégiques de légitimation

Les top managers stratégiquement compétents légitimaient les ambitions stratégiques enactées en s'appuyant sur la narration des processus de réflexion qui les ont conduit à la formulation des actions stratégiques jugées pertinentes pour l'amélioration des résultats relatifs à un champ d'application locale. La description du processus narratif à travers l'argumentation visait à expliquer les éléments normatifs sur lesquels le DG (PV) et le top management s'étaient appuyés pour formuler les enjeux stratégiques, les questions et les problèmes relatifs à l'avenir de l'organisation.

Auparavant, les managers intermédiaires se contentaient d'exécuter les directives du top management, ce qui les a conduit à se représenter comme de simples exécutants. Cette règle organisationnelle avait inhibé toute forme de créativité ou d'initiative qui aurait pu émaner du management intermédiaire. Ainsi, la légitimation du rôle du management intermédiaire dans le processus stratégique s'inscrivait dans la refonte des règles organisationnelles, afin de permettre aux managers intermédiaires de participer et de contribuer à la formation de la stratégie. Cette légitimation correspond à une forme de respect du travail de l'autre, qu'elle que soit sa position hiérarchique. La légitimation du rôle des managers intermédiaires dans le discours stratégique avait créé des espaces de réflexion dans lesquels les managers intermédiaires avaient le droit d'exprimer leurs idées.

Certains membres du top management visaient à modifier les normes organisationnelles de participation à la réflexion stratégique pour regagner la confiance de leurs collaborateurs et obtenir des parcelles perceptuelles de la réalité auxquelles ils n'avaient pas accès.

Nous relevons dans nos données ethnographiques que certains top managers stratégiquement compétents avaient mentionné dans leurs discours stratégiques des éléments normatifs sur lesquels les managers intermédiaires devaient s'appuyer pour justifier la pertinence des informations à fournir et de leurs interprétations des faits expérientiels lors des épisodes stratégiques ultérieurs. Le discours stratégique de ces top managers véhiculait dans cette perspective une structure de normes, de sélection et de rétention de l'information stratégique et des normes préférentielles de travail quant à la manière dont les managers intermédiaires devaient présenter leurs idées et les informations requises.

Il s'agissait en fait pour ces top managers d'abolir les normes paternalistes où les managers intermédiaires devaient exécuter les ordres du patriarche dans une perspective monologique. Les top managers stratégiquement compétents avaient introduit des règles managérialistes où les managers intermédiaires cibles avaient le droit à la parole et à la réflexion au sujet des intentions stratégiques, en suivant une approche interactionnelle à caractère dialogique. En outre, dans l'optique d'escamoter le climat de crainte instauré par l'ancien DG (MR), certains top managers avaient aussi joué le rôle de managers de proximité avec leurs équipes pour regagner leur confiance et bâtir des relations basées sur l'adhésion et l'honnêteté. A cet égard, quelques top managers avaient préconisé à leurs équipes d'agir de la même manière pour rétablir un climat de confiance entre eux et le personnel opérationnel.

- Compétences stratégiques d'influence

Les cas d'inclusion des managers intermédiaires dans le processus stratégique avaient généré une implication notable de leur part envers le travail qu'ils devaient fournir au top management, ce qui représentait un signe d'amélioration de la discipline des managers intermédiaires. Pour arriver à obtenir leurs engagements et influencer leurs comportements, notre matériau empirique montre que certains top managers projetaient une représentation séduisante du rôle que les managers intermédiaires allaient jouer dans le processus de réflexion stratégique. Ces top managers avaient émis des requêtes inspirantes, dont le but était d'encourager le management intermédiaire à suggérer des idées sur les intentions stratégiques au niveau local, notamment à travers le travail qui leur a été confié et pour lequel leur soutien était encouragé. Les top managers en question influençaient leurs équipes en

manifestant leur confiance envers la capacité de ces dernières à exécuter les tâches qui leur ont été assignées.

Pour sortir de l'asservissement dans lequel ils étaient confrontés préalablement, les top managers stratégiquement compétents donnaient l'opportunité aux managers intermédiaires d'affirmer leur statut de « *manager* », plutôt que d'être de simples exécutants de directives communiquées par la hiérarchie. Le processus de subjectivation dans lequel s'engageait le management intermédiaire lui permettait de passer d'un statut de sujet totalement asservi à un sujet qui était partiellement asservi, puisque les managers intermédiaires devaient se conformer dans leur marge de liberté à un ensemble d'idées qui sous-tendaient les intentions stratégiques du top management. Ainsi, le fait de leur procurer une marge de liberté dans la réflexion sur les enjeux stratégiques, leur donnaient l'illusion qu'ils étaient affranchis de toute forme de servitude.

Certains top managers avaient donc pour but de procurer des espaces de réflexion aux membres de leurs équipes (MI), en accédant à des tâches qui leur ont été interdites auparavant. Cette démarche rentrait dans le cadre de la modification des règles de contrôle de la participation à la réflexion stratégique au niveau de leur périmètre d'action. Le changement dans la structuration du pouvoir au niveau du management intermédiaire tendait à discipliner subtilement les managers intermédiaires en répondant à leur aspiration à participer au travail stratégique et à se subjectiver en tant que « *manager* ». Nous soulignons également que le remplacement des règles paternalistes par des règles managérialistes dans la structure du pouvoir visait à impliquer le management intermédiaire dans la réflexion stratégique en leur octroyant de nouvelles responsabilités. Ainsi, la légitimation des règles issues du système social managérialiste par les managers intermédiaires en question avait contribué subtilement à leur auto-asservissement, puisque ces derniers devaient se conformer aux idées stratégiques émises par leurs supérieurs, soit en les complétant ou alors en suggérant des alternatives pour les conforter.

Par ailleurs, nous remarquons que les top managers stratégiquement compétents encourageaient implicitement la réflexivité des membres du management intermédiaire, afin qu'ils puissent prendre du recul par rapport à leurs activités récursives d'ordre opérationnel et exprimer leurs idées sur les menaces et les faiblesses, ainsi que sur les éventuelles opportunités qui caractérisaient les configurations interactionnelles qu'ils entretenaient les parties prenantes de l'organisation.

2.1.3. Interactions entre MI et PO

- Compétences stratégiques de traduction

Pour que le personnel opérationnel puisse participer à la formation de la stratégie, nos données empiriques révèlent que le management intermédiaire devait être en mesure d'inscrire les énoncés discursifs et les informations dont il avait besoin dans les codes socioculturels et professionnels du personnel opérationnel. Ces derniers ne maîtrisant pas le lexique de la stratégie à cause de leur ancrage sociale et leur immersion dans des activités routinières et opérationnelles, les managers intermédiaires stratégiquement compétents manifestaient leur volonté d'extraire les informations dont ils avaient besoin en adoptant un langage qui était à la portée du personnel opérationnel. Notre matériau ethnographique montre que lorsque les managers intermédiaires situent ou cartographient la contribution des membres de leurs équipes (personnel opérationnel) dans le travail stratégique, ces derniers peuvent facilement mettre en relation la stratégie à leur niveau, en usant d'un vocabulaire qui n'appartient pas nécessairement à la stratégie, avec le travail quotidien qu'ils fournissent dans le cadre de leurs interactions dans l'organisation et avec les parties prenantes extra-organisationnelles. Ces managers intermédiaires stratégiquement compétents leur fournissaient un cadre de référence qui contribuait à l'obtention d'informations pertinentes lors de l'interaction dialogique. Nous avons remarqué que ce cadre de référence s'était construit à travers des mécanismes de rétention et d'élimination des idées qui émanaient du personnel opérationnel, cela ressemblait à une forme de dialectique socratique qui visait à éliminer le faux pour accéder à une certaine vérité, mais qui demeurerait consensuelle.

Certains de ces managers intermédiaires avaient concentré leur énergie sur les membres du personnel opérationnel qui étaient en contact direct avec les clients, tels que les conseillers clientèle au niveau de la vente (voitures et pièces de rechange), les conseillers clients SAV, les chefs d'ateliers, les responsables showroom et certains distributeurs officiels (un échantillon par région : Nord, est, ouest). Ils avaient aussi accentué leur effort dans la récolte d'informations qui serviraient à décrire minutieusement les processus de ventes, de prestations de service et de gestion des pièces de rechange, en fonction de leurs champs d'expertise. Dans ce cas, le management intermédiaire procédait souvent par la tenue de réunions avec les parties concernées par le travail stratégique ou par l'exploitation de données déjà disponibles au niveau de leurs départements.

Concernant les principales revendications des membres du personnel opérationnel, les multiples rencontres avec ces derniers avaient révélé une certaine insatisfaction sur le plan des conditions salariales et conditions de travail, notamment chez les commerciaux et les opérateurs au niveau des ateliers. Les commerciaux avaient exprimé leurs insatisfactions par rapport aux retards, et parfois aux absences, de paiement des rétributions variables ; alors que les opérateurs au niveau des ateliers avaient mentionné qu'ils étaient sous-payés par rapport aux normes du secteur et qu'ils n'avaient pas les commodités nécessaires pour accomplir leur travail correctement. Les revendications du personnel opérationnel étaient une source d'information précieuse pour le management intermédiaire, puisque cela leur avait permis de connaître les causes du manque d'engagement de certains membres du personnel opérationnel dans l'accomplissement de leurs tâches habituelles. Bien que le top management avait une représentation de niveau macro sur les dysfonctionnements propres aux activités opérationnelles, nous notons que les interactions dialogiques entre le management intermédiaire et le personnel opérationnel avait aussi révélé les raisons précises de l'origine des erreurs et les problèmes récurrents qui concernaient les activités du personnel opérationnel.

Dans le discours stratégique de certains managers intermédiaires l'accent a été aussi mis sur la réflexion individuelle, notamment par rapport à la façon dont les intérêts du personnel opérationnel correspondraient ou non aux intentions stratégiques surcodées. Ces managers intermédiaires se sont appuyés sur leur réflexivité pour orienter leurs préoccupations vers la récolte d'informations qui pourraient intéresser ultérieurement leurs supérieurs. Il est important de souligner que la structure de signification introduite par le top management avait permis aux managers intermédiaires stratégiquement compétents d'exercer leur réflexivité, en s'étalant sur des détails qui n'avaient pas été évoqués lors des épisodes stratégiques précédents. Nous notons que l'initiation des membres du personnel opérationnel à une nouvelle structure de signification représentait une condition de possibilité des jeux de langage entre le management intermédiaire et le personnel opérationnel, notamment par rapport aux discussions orientées vers les enjeux stratégiques de l'organisation. En outre, le surcodage des enjeux stratégiques par ces managers intermédiaires avait permis aux membres du personnel opérationnel cibles d'exprimer leurs revendications et la nature des problèmes qu'ils rencontraient dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes. Dans ce cas, le management intermédiaire avait orienté la réflexivité du personnel opérationnel vers l'extériorisation des connaissances tacites en leur attribuant des

codes discursifs à cet effet. Ce faisant, si les managers intermédiaires stratégiquement compétents n'avaient pas traduit et surcodé les enjeux stratégiques dans un langage accessible, avec le niveau d'abstraction adéquat, les membres de leurs équipes (personnel opérationnel) n'aurait pas eu l'idée d'évoquer les problèmes qui étaient en relation avec les enjeux stratégiques en question. Cela avait permis aux membres du personnel opérationnel d'enacter les événements passés en s'appuyant sur les codes discursifs et le cadre de référence qui leur ont été inculqués par leurs supérieurs hiérarchiques.

- Compétences stratégiques de légitimation

Les managers intermédiaires stratégiquement compétents avaient évoqué l'importance de la légitimation de la participation des acteurs dans le travail stratégique de transmission des informations qui concernent leurs interactions avec les parties prenantes externe, notamment ceux qui se situent au niveau opérationnel, qu'ils soient managers ou non-managers. Lors des rencontres entre ces managers intermédiaires et leurs équipes, l'argumentation narrative sur la nécessité d'obtenir ces informations est apparu comme nécessaire, pour que le personnel opérationnel se rende compte de l'importance du travail qu'il fournissait à l'égard de l'orientation stratégique de l'organisation. Dans cette situation, les managers intermédiaires avaient pour but de modifier les règles organisationnelles, en donnant l'opportunité au personnel opérationnel de s'exprimer par rapport à leurs préoccupations et aux problèmes qui pourraient éventuellement entraver ultérieurement la mise en œuvre des intentions stratégiques du top management. Contenu de la situation antérieure dans laquelle le personnel opérationnel était brimé, rudoyé et dévalorisé par le top management (sous la pression de l'ancien DG (MR)), la légitimation du rôle des membres du personnel opérationnel dans la transmission de leurs préoccupations avait pour objectif de les mettre en confiance, pour qu'ils puissent fournir les informations dont le management intermédiaire avait besoin.

Dans ce cas, la justification de la démarche du travail stratégique du management intermédiaire visait à instancier les normes participatives dans le cadre de leur interaction avec le personnel opérationnel. Dans cette perspective, les normes dialogiques d'interactions tâchaient à rassurer le personnel opérationnel, afin d'estomper la méfiance qu'il manifestait envers leur supérieur et le top management. De plus, les données empiriques nous indiquent que la confiance entre le management intermédiaire et le personnel opérationnel était devenue effective, à ce stade du travail stratégique, en sapant les normes disciplinaires de

type carcéral (issues du système social carcéral) et paternalistes lors de l'instanciation des normes d'interactions qui régissaient la relation entre les deux parties. En s'appuyant sur la structure de normes instanciée par le top management dans leurs interactions préalables, le management intermédiaire cherchait à créer une relation basée sur l'honnêteté et la confiance avec les membres de leurs équipes.

A titre d'exemple, le commentaire suivant illustre bien ce qui précède : « *Tous les objectifs qui me sont destinés pour l'année sont discutés et débattus avec moi avant qu'ils ne soient finalisés. Moi aussi, je donne mon avis et je discute les objectifs avec les membres de mon équipe, mais aussi je donne beaucoup d'importance à leur contribution. Il est important que les gens puissent participer à la planification* » (MI-AMCA chef de département SAV).

○ Compétences stratégiques d'influence

Les managers intermédiaires stratégiquement compétents avaient exprimé leur confiance envers le personnel opérationnel dans leur capacité à fournir les informations dont ils avaient besoin. Ces managers intermédiaires avaient tendance à promouvoir les pratiques participatives en encourageant les membres de leurs équipes à suggérer des améliorations dans des actions adaptatives ou récursives pour lesquelles leurs engagements et leurs déterminations étaient souhaités. Dans l'exercice de leur compétences stratégiques, certains de ces managers intermédiaires affichaient une représentation valorisante du travail que fournissaient les membres du personnel opérationnel au quotidien. Comme le montre l'exemple des citations suivantes, cette démarche d'influence visait à obtenir l'engagement du personnel opérationnel dans la transmission des informations pertinentes qui leur serviraient pour élaborer le travail stratégique demandé par le top management.

« *Notre supérieur considère que notre avis est important, puisque nous lui fournissons les expériences de l'interface client* » (TDA¹⁴⁹/PO.AMCA.SUCC. Centre 1/ conseiller vente léger).

« *Nous donnons notre avis sur la situation actuelle des ateliers, les outils dont nous avons le plus besoin, les problèmes que nous rencontrons avec certain client ...notre supérieur insiste beaucoup sur ses éléments* » (TDA/PO.AMCA.SUCC. Centre 2/ chef d'équipe atelier léger).

¹⁴⁹ Traduction du dialecte algérien (TDA).

Toutefois, nous relevons des cas où certains membres du personnel opérationnel avaient manifesté leur manque d'engagement potentiel en l'assimilant comme moyens de pression envers le management intermédiaire, au cas où les conditions de travail et les conditions salariales ne s'amélioraient pas. A cet égard, nous considérons comme une lapalissade de rappeler que la réussite des managers intermédiaires dans l'organisation dépend a posteriori de l'application de la stratégie au niveau opérationnel et du bon vouloir du personnel opérationnel. Cela montre que le personnel opérationnel avait mobilisé les éléments du discours stratégique pour exprimer leur pouvoir potentiel dans la mise en œuvre de la stratégie. De ce fait, la prise de conscience du pouvoir potentiel que les membres du personnel opérationnel pourraient exercer sur leurs supérieurs, leur avait permis d'exprimer leurs aspirations par rapport à leur position sociale. Cela avait donné naissance à des jeux de pouvoir auxquelles les managers intermédiaires et le top management devaient inéluctablement faire face et surmonter.

Nous soulignons que la valorisation de la participation du personnel opérationnel dans le processus de récolte d'information avait permis de gagner la confiance du personnel opérationnel à travers la prise en compte de leurs revendications. Bien que le top management avait une idée sur les raisons relatives aux dysfonctionnements qui régnaient au niveau opérationnel, le management intermédiaire avait pour mission de connaître les raisons des comportements dissidents et du fort turnover des membres du personnel opérationnel.

Par ailleurs, nous constatons que le personnel opérationnel n'avait pas reçu une grande attention lors des années précédentes, ce qui avait détérioré leur relation avec leur supérieur, puisqu'il n'avait pas le droit d'exprimer leurs préoccupations relatives à leurs conditions de travail ou salariale, ainsi que sur les problèmes qu'il rencontrait sur le terrain. L'instauration d'un climat de confiance tendait à encourager le personnel opérationnel à adhérer à de nouvelles valeurs pour orienter leur comportement vers l'autocontrôle. En réalité, les nouvelles normes issues du système social managérialiste avaient contribué subtilement à la discipline du personnel opérationnel dans la phase de récolte d'information. Toutefois, nous notons que le management intermédiaire devait maintenir ce climat de confiance à travers leurs multiples interactions ultérieures avec le personnel opérationnel. Ce qui n'était pas une tâche triviale à entretenir.

Par ailleurs, les compétences stratégiques mobilisées par le management intermédiaire avaient pour objectif d'inculquer aux membres du personnel opérationnel les principes contextualisés des ambitions stratégiques, en mobilisant un cadre de référence et un régime discursif propres à leurs codes socioculturels, afin qu'ils puissent les mobiliser dans l'identification et la transmission des informations à caractère stratégique.

2.2. La remontée d'informations et la défragmentation intersubjective de la réalité

Cette séquence de la praxis consiste notamment à relier la représentation macroscopique d'un environnement énéacté par le top management avec la conception microscopique et fragmentée de l'environnement, que les autres membres de l'organisation se sont construits au gré de leurs expériences dans l'exercice quotidien de leurs fonctions ou missions.

Les flux d'activités de cette praxis permettent de reconstituer des fractions de la réalité auxquelles les individus sont confrontés dans leurs interactions avec l'environnement de l'organisation ; C'est ici que cet environnement est énéacté en fonction du cadre de référence ou du stock de connaissance sur lequel s'appuie l'individu pour exprimer son interprétation de la réalité ou de l'expérience vécue. Ces flux d'activités interviennent notamment dans la description et l'identification minutieuse des menaces et des faiblesses, ou éventuellement des forces et des opportunités, qui caractérisent les configurations des interactions auxquelles se livrent les acteurs cibles dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes.

Nous considérons dans notre thèse que la praxis relative à la remontée d'informations et à la défragmentation intersubjective de la réalité se décline en deux sous-activités mutuellement constitutives : La remontée d'informations en Bottom-up ; ainsi que la fixation et la validation des objectifs.

2.2.1. La remontée d'informations en Bottom-up

Nous notons que dans cette sous activité, les managés transmettent leurs manières d'interpréter la stratégie à leurs managers en se fondant sur les informations qu'ils ont reçu lors des séquences de la praxis précédente. En s'appuyant sur le cadre de référence intériorisé lors de leurs interactions préalables avec leurs managers, ils mettaient en exergue les menaces, ou éventuellement les opportunités, perçues lors de leurs interactions antérieures avec les parties prenantes externes de l'organisation. Cela conduit à révéler également les dysfonctionnements internes qui tendent à empêcher ou à entraver les managés lors de la démarche d'alignement avec les intentions stratégiques transmises par les managers (qu'elle

que soit le niveau d'abstraction). Ainsi, la remontée d'informations contribue à l'identification des risques qui pourraient surgir lors de la réalisation de la stratégie, afin de mieux se préparer aux incertitudes. Dans cette perspective, elle consiste aussi en la mise en évidence des conditions habilitantes et contraignantes qui pourraient éventuellement faciliter ou compromettre la mise en acte de l'orientation stratégique de l'organisation au niveau opérationnel, c'est-à-dire au niveau local ou dans la vie quotidienne des acteurs impliqués directement ou indirectement dans le processus stratégique. Tout en s'alignant sur les intentions stratégiques, les managers récoltent des parcelles de réalité auprès des managés qui sont sous leur autorité hiérarchique, pour les confronter à leurs propres manières de percevoir la réalité afin de se construire une représentation globale de la situation de leurs périmètres d'intervention (directions, départements ou services).

La remontée d'informations renvoie également aux opérations de synthèse des informations, localisées dans l'espace et dans le temps, auxquelles se livrent les managés ; notamment en rassemblant activement les informations sur les questions relatives à la stratégie, tout en distillant les informations considérées comme pertinentes, afin de les transmettre à leurs supérieurs hiérarchiques ou managers. Autrement dit, les managés regroupent les informations qui concernent la manière dont ils représentent la réalité de l'environnement avec leurs collaborateurs pour la transmettre à leurs supérieurs hiérarchiques, et cela en s'appuyant sur leur réflexivité par rapport au cadre de référence, impliqué dans le sensemaking, qui leur a été inculqué lors des séquences précédentes de la praxis.

En s'appuyant sur un discours décontextualisé à l'égard de la stratégie, assimilé lors des activités de dissémination de la stratégie, les managés présentent à leurs supérieurs hiérarchiques un flux important d'informations contextualisées sur une parcelle de réalité, propre à leurs champs d'actions.

Dans le cadre de la remontée d'informations, il s'agit de se fonder sur le discours stratégique, tout se référant d'une manière réflexive aux menaces et aux faiblesses qui caractérisent les spécificités factuelles des interactions auxquelles prennent part les individus lors de l'exercice de leurs activités.

En outre, notre matériau ethnographique indique que les individus stratégiquement compétents qui sont impliqués dans cette sous activité de la praxis, articulaient de façon chronologique ou anachronique plusieurs séquences d'interactions pour rendre compte des problèmes et des sujets qui vont à l'encontre des intentions stratégiques, tout en intégrant

dans leur discours des faits récurrents, à caractère normatif, qui relèvent de leurs multiples rencontres avec les parties prenantes de l'organisation.

2.2.1.1. Interactions entre MI et TM

- Compétences stratégiques de traduction

L'analyse des données empiriques révèle que les managers intermédiaires stratégiquement compétents transmettaient au top management leurs façons d'interpréter la stratégie à travers les informations qu'ils avaient introduit dans les documents de la stratégie, telles que : Les propositions de changement, les plans d'action, les rapports d'activités, les fichiers relatifs à la budgétisation et à la formulation des objectifs. De plus, en s'appuyant sur le cadre de référence intériorisé lors de leurs interactions préalables avec leurs supérieurs hiérarchiques, ils mettaient en exergue les menaces, ou éventuellement les opportunités, perçues lors de leurs interactions préalables avec les parties prenantes externes, en l'occurrence, les clients et les distributeurs. Ces managers intermédiaires avaient aussi indiqué dans leur acte de traduction les problèmes internes qui étaient liés aux conditions de travail qui caractérisaient leurs départements, aux relations entretenues avec les distributeurs, aux conflits spécifiques à la répartition des tâches entre les pairs et aux revendications du personnel opérationnel relatives au déséquilibre constaté entre leurs rétributions et leurs contributions. Nous constatons que les managers intermédiaires stratégiquement compétents tendaient à identifier les risques qui pouvaient surgir lors de la réalisation de leurs activités, afin de rendre l'avenir prédictible. Cela permettait au management intermédiaire et au top management d'obtenir et de définir ensemble les ressources nécessaires pour éviter les risques et l'incertitude. A cet égard, les données empiriques nous indiquent que lorsqu'ils étaient engagés dans l'activité de synthèse de l'information, certains managers intermédiaires rassemblaient activement des informations sur les questions relatives à la stratégie organisationnelle et distillaient les informations pertinentes afin de les transmettre à la hiérarchie.

A ce titre, un manager intermédiaire souligne : « *Je demande à mes collaborateurs (les responsables des showrooms) de me transmettre d'abord leurs rapports d'activités, je me réunis avec eux pour qu'ils expriment de vive voix les problèmes qu'ils rencontrent lors de l'exercice de leurs fonctions...leurs avis sont importants, c'est sur la base des informations*

*qu'ils me fournissent que je constitue mes objectifs pour les proposer à mon supérieur*¹⁵⁰»
(MI. AMCA. Chef de département SR)

Nous soulignons également que cette activité est à la fois ascendante et intégrative, puisque les managers intermédiaires stratégiquement compétents agissaient comme des « *inhibiteurs ou des amortisseurs de l'incertitude* », sachant que la qualité du travail stratégique qu'ils fournissaient et leur réputation reposaient sur la robustesse et le bienfondé de leurs interprétations de l'environnement. La qualité de ce travail s'appuyait donc sur la nature de la relation qu'entretenait ces managers intermédiaires avec le personnel opérationnel. Les informations qu'ils avaient synthétisées, sous forme d'objectifs, de plans d'action ou de matrices SWOT, étaient discutées lors des rencontres ou des interactions entre le top management et le management intermédiaire. La structuration de l'information via le SWOT était souvent utilisée pour conforter les représentations de l'environnement auquel étaient confrontés ces managers intermédiaires et leurs collaborateurs.

En outre, la mobilisation des supports discursifs par les managers intermédiaires, stratégiquement compétents, leur permettait aussi de partager leurs informations, de générer des idées lors des réunions et de créer des espaces de discussion avec leurs pairs et leurs supérieurs hiérarchiques pour stimuler le processus de sensemaking lors de la remontée d'informations.

A ce stade de la praxis stratégique, les données ethnographiques révèlent que les interactions dialogiques entre le top management et le management intermédiaire contribuaient à compléter l'analyse stratégique, en conjuguant le cadre de référence du management intermédiaire avec celui du top management, afin de construire un sens commun à l'égard de la représentation de la stratégie. Ainsi, la confrontation des réalités conduisait les deux parties à aboutir vers une construction d'une réalité commune, interprétée par un cadre de référence commun. En s'intéressant aux interactions entre le top management et le management intermédiaire, il est apparu à travers notre matériau ethnographique que la traduction de l'importance du rôle du management intermédiaire dans le processus stratégique était représentée symboliquement par la fréquence et la qualité des dialogues impliqués dans la fixation des objectifs ou la proposition des alternatives par rapport aux anciens objectifs poursuivis.

¹⁵⁰ Quelques passages en dialecte algérien ont été traduit en français.

Le directeur commercial de l'organisation « AMCA » souligne : « Avant de remettre les objectifs de ma direction au DG pour les discuter, j'invite d'abord les chefs de département à participer à une réunion dédiée à la fixation des objectifs annuels.... Cela me permet de mieux calibrer mes chiffres par ce qu'ils sont en contact avec le terrain ». Il ajoute : « Cela permet d'évoquer les problèmes récurrents qu'ils rencontrent avec les équipes qu'ils gèrent et de fixer les priorités pour cette année la réunion de fixation des objectifs sert à trouver des solutions à des problèmes concrets, avec preuves à l'appui, ce qui me permet d'obtenir plus facilement le budget nécessaire pour y remédier, surtout dans le cadre des réunions de validation des objectifs qui sont organisées par la direction générale et le pôle (division) ».

Nous constatons que la participation des managers intermédiaires stratégiquement compétents dans le processus de formation de la stratégie favorisait l'usage des compétences de traduction dans leurs interactions avec le personnel opérationnel et le top management. Dans la mesure où ils traduisaient la manière dont ils représentaient la réalité de l'environnement avec leurs collaborateurs pour la transmettre à leurs supérieurs hiérarchiques, et cela en exerçant un contrôle réflexif par rapport au cadre de référence intériorisé lors des épisodes stratégiques précédents.

Les données empiriques indiquent que la construction du rôle et de la position sociale dans la stratégie intervient lors du processus réflexif dans lequel les managers intermédiaires s'engagent, pour interpréter la nature de la relation qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques, le travail qu'ils accomplissent et l'orientation stratégique de l'organisation (intentions stratégiques du top management).

Dans le cadre de l'exercice de leurs compétences de traduction, les managers intermédiaires se sont appuyés sur un régime discursif (en termes de signification), appartenant aux propriétés structurelles des systèmes sociaux qui ont été invoqués par le top management dans les épisodes stratégiques antérieurs. Ces managers intermédiaires procédaient à l'instanciation de la structure de signification propres au système stratégique en s'appuyant sur des informations limitées et relativement décontextualisées à l'égard de la stratégie, pour présenter ensuite à leurs supérieurs hiérarchiques des propositions contextualisées sur la manière de concrétiser localement les ambitions stratégiques. Nous notons que les managers intermédiaires qui s'étaient appropriés le discours stratégique du top management étaient ceux qui se référaient d'une manière réflexive, bien qu'inconsciemment, aux menaces et aux

faiblesses qui caractérisaient les spécificités factuelles des interactions auxquelles ils prenaient part lors de l'exercice de leurs activités.

Nous constatons que les managers intermédiaires qui suscitaient un fort intérêt auprès de leurs supérieurs hiérarchiques, étaient ceux qui rendaient les jeux de langages possibles avec leurs équipes opérationnelles ; dans la mesure où ils avaient pu soustraire des informations a priori mondaines pour les transformer à travers leur réflexivité en des informations à forte connotation stratégique. La réflexivité de ces managers intermédiaires s'est fondée sur les règles de signification des propriétés structurelles du système stratégique pour traduire les connaissances tacites des expériences rapportées par les membres de leurs équipes en des connaissances explicites. Dans ce cas, la structure de signification propre au système stratégique avait doté le management intermédiaire d'un cadre de référence qui leur permettait de conceptualiser et de représenter discursivement leurs expériences tacites et celles de leurs équipes en connaissances relativement explicites. De plus, les actes de traduction relatifs aux jeux de langage entretenus avec le personnel opérationnel lors des épisodes interactionnels préalables, avaient permis aux managers intermédiaires d'extraire des informations factuelles sur les problèmes causant l'instabilité de la force de vente et du personnel des ateliers, ainsi que sur les conflits rencontrés avec les agents distributeurs.

Les actes de traduction de certains managers intermédiaires s'inscrivaient dans les supports discursifs de présentation des informations à connotation stratégique : par exemple dans le contenu des documents de la stratégie et les supports PowerPoint. Ainsi, dans le cadre de la description structurée des faits rapportés, ainsi que des informations récoltées et analysées, ces managers intermédiaires s'appuyaient sur les supports discursifs de remontée de l'information, tels que les documents Excel ou les supports PowerPoint. En outre, la mobilisation des supports discursifs permettait à ces managers intermédiaires d'impulser leur collaboration avec leurs supérieurs hiérarchiques et de négocier le sens à attribuer à la stratégie, compte tenu des informations présentées.

Nos données empiriques indiquent que les affordances des supports discursifs créent un espace où les idées sur la stratégie, ainsi que le sens et les changements organisationnels qui s'y attachent peuvent être discutés, pour légitimer ou délégitimer la pertinence des informations rétroactives. Ces affordances ont également pour effet de partager les représentations des menaces et faiblesses enactées par les managers intermédiaires, en facilitant l'inclusion ou l'exclusion d'idées provenant de sources variées et en donnant la

parole à leurs pairs dans le cadre de la construction d'un sens commun vis-à-vis de la réalité sociale du terrain.

L'usage des supports discursifs de remontée d'informations lors de l'exercice des compétences de traduction avait permis, d'une manière distinctive, à certains managers intermédiaires d'évoquer les faiblesses, les menaces et les incertitudes relatives à l'environnement avec lequel ils interagissaient. Cette démarche contribuait notamment à faciliter la prise de décision des top managers, quant à l'arbitrage entre les idées concurrentes ou les faits relatés par les managers intermédiaires.

- Compétences stratégiques de légitimation

Dans le cadre de leurs interactions dialogiques, les managers intermédiaires stratégiquement compétents expliquaient au top management les raisons qui les ont conduits à formuler les objectifs, les éléments d'information qui figuraient dans le plan d'action ou dans les documents demandés, en mobilisant un discours de problématisation.

Ils articulaient de façon chronologique ou anachronique plusieurs séquences d'interaction vécues ou rapportées lors de la problématisation, en intégrant dans leurs discours des faits récurrents, en guise de preuves normatives, qui relevaient de leurs multiples rencontres avec les parties prenantes de l'organisation. Cette démarche avait pour but de légitimer la façon dont la stratégie devrait être opérationnalisée à leur niveau, tout en accommodant leur point de vue avec le cadre de référence qui leur a été inculqué par les top managers dans les épisodes stratégiques antérieurs.

Nous soulignons que les managers intermédiaires, stratégiquement compétents, avaient justifié la pertinence des informations fournies en s'appuyant sur le caractère normatif du discours préalablement tenu par les top managers lors des épisodes stratégiques précédents. La mise en relation du discours stratégique des top managers avec les informations fournies par ces managers intermédiaires représentait un moyen de légitimation pour ces derniers lors de l'exercice des pratiques discursives et des pratiques épisodiques. Ces managers intermédiaires avaient par exemple justifié le manque d'engagement et d'implication du personnel opérationnel en mettant en cause les normes disciplinaires établies, dans lesquelles aucune considération n'était accordée aux membres du personnel opérationnel, en plus du fait qu'ils étaient constamment surveillés et sanctionnés. Le top management, et en particulier l'ancien DG (MR), ne respectait pas ses engagements vis-à-vis des normes de gratification,

en privant plusieurs membres du personnel opérationnel (notamment la force de vente) de leur prime de rendement.

Nous relevons que les managers intermédiaires concernés par cette problématique avaient souligné à leurs supérieurs hiérarchiques que ces normes disciplinaires étaient la source des comportements déviants et dissidents au niveau des activités opérationnelles. Ils leur avaient aussi indiqué qu'ils devaient réagir incessamment par rapport à cette situation, s'ils voulaient que leurs intentions stratégiques soient mises en acte au niveau opérationnel. Dans cette perspective, les managers intermédiaires stratégiquement compétents ont mis en évidence les conditions habilitantes et contraignantes qui pourraient éventuellement compromettre la mise en acte des intentions stratégiques du top management au niveau opérationnel.

Ce faisant, le management intermédiaire avait légitimé les facteurs qui seraient en mesure de contraindre leurs activités pour répondre aux attentes de rôle exprimées par le top management dans le cadre du processus stratégique. En outre, l'intériorisation du discours stratégique par les managers intermédiaires stratégiquement compétents leur avait permis de constituer un cadre de référence normatif pour légitimer les conditions nécessaires à la réussite de la mise en acte des intentions stratégiques au niveau de leur champ d'intervention.

Nous constatons que la prise en considération des revendications et du manque de professionnalisme de la majorité des membres du personnel opérationnel, y compris ceux des distributeurs, était au centre des préoccupations des managers intermédiaires stratégiquement compétents. Dans le cadre de la légitimation de leurs analyses sur l'état des activités opérationnelles, ces managers intermédiaires avaient indiqué à leurs supérieurs hiérarchiques que la réussite dans la mise en acte de leurs intentions stratégiques dépendait de l'amélioration du climat social et du professionnalisme qui caractérisaient le niveau opérationnel. Il s'agissait pour le top management de trouver le moyen d'atténuer le mépris qu'exprimait le personnel opérationnel envers l'ancien DG (MR). A cet égard, ces managers intermédiaires avaient aussi rapporté au top management que certains membres du personnel opérationnel se comportaient d'une manière dissidente par ce qu'ils voulaient contrecarrer la violence symbolique exercée envers eux par certains top managers et particulièrement par le DG (MR). De ce point de vue, le top management devait rétablir la confiance entre eux et le personnel opérationnel pour limiter toute forme de destruction de valeur qui pourrait compromettre les changements à entreprendre dans l'amélioration des activités

opérationnelles (notamment les activités commerciales et du service après ventes) et, par conséquent, la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Nous mentionnons que les managers intermédiaires stratégiquement compétents mobilisaient un discours argumentatif de factualisation, qui était basé sur l'accommodation des faits rapportés par le personnel opérationnel, leurs expériences passées¹⁵¹ et des documents dont ils disposaient sur les activités opérationnelles avec le cadre de référence inculqué par le top management à l'égard de l'orientation stratégique de l'organisation. Ce cadre de référence, relevant de la dimension sémantique des systèmes stratégiques, était instancié par ces managers intermédiaires, lors de leurs interactions avec le top management.

En outre, nous soulignons que les supports discursifs de remontée de l'information contenaient un réseau de textes qui légitimaient une connaissance précise de la réalité sociale au niveau opérationnel et des normes communément admises, propres aux systèmes sociaux professionnels et stratégiques (comme le SWOT). Ces supports discursifs étaient un moyen pour certains managers intermédiaires de légitimer des éléments factuels par rapport à d'autres qui étaient présentés par leurs pairs, ainsi que leur impact sur le fonctionnement de l'organisation. Le discours argumentatif de légitimation de ces managers intermédiaires s'inscrivait, souvent d'une manière inconsciente et réflexive, dans la justification de l'inadéquation de l'intention stratégique exprimée par leurs supérieurs hiérarchiques avec les ressources et les règles (pratiques) dont disposaient les systèmes stratégiques de l'organisation au niveau opérationnel.

Par ailleurs, notre matériau ethnographique indique que les managers intermédiaires dont les arguments étaient légitimés par leurs pairs et leurs supérieurs hiérarchiques, étaient ceux qui s'appuyaient sur une description épaisse de la réalité du terrain, notamment en articulant plusieurs faits rapportés par eux-mêmes et leurs équipes opérationnelles avec la rhétorique du discours stratégique tenu par le top management, lors des épisodes stratégiques antécédents. De plus, la qualité de la description des faits expérientiels en termes de densité et de précision (métrique ou qualitative), s'était poursuivie par des propositions d'idées et de revendications dont la légitimité était que très peu contesté par leurs supérieurs hiérarchiques. Bien au contraire, cela avait conduit les deux parties à s'engager dans un débat

¹⁵¹ Les expériences passées au sein de l'organisation « AMCA » ou en dehors de cette organisation.

où les idées, les revendications et les alternatives stratégiques initialement proposées par ces managers intermédiaires, étaient discutées et développées par leurs supérieurs hiérarchiques.

○ Compétences stratégiques d'influence

L'analyse des données révèle que certains managers intermédiaires stratégiquement compétents utilisaient souvent la matrice SWOT, par ce qu'ils avaient déduit réflexivement qu'elle représentait l'une des méthodes préférées de leurs supérieurs hiérarchiques. De plus, cet outil socio-matériel leur permettait de mieux structurer les informations à transmettre à ces derniers. Dans ce cas, nous avons constaté que ces managers intermédiaires mobilisaient souvent leurs habilités discursives pour dramatiser une situation, en vue d'obtenir plus de ressources, avec l'intention de se prémunir contre l'incertitude¹⁵². Nous ajoutons également que la mobilisation des modalités de communication propres aux pratiques discursives préférentielles dans le domaine professionnel avaient permis aux managers intermédiaires en question d'esthétiser leurs idées stratégiques et de mettre en évidence les facteurs inertiels qui étaient susceptibles d'entraver la mise en acte des intentions stratégiques du top management. Nous notons à cet égard que la maîtrise des habilités linguistiques par les managers intermédiaires lors de la prise de parole avait favorisé la dynamique interactionnelle avec leurs supérieurs hiérarchiques, en leur accordant un temps de parole plus important lors des réunions ou en manifestant une fréquence élevée d'interaction avec eux.

Nous considérons, par ailleurs, que la construction et la projection de l'image du « *bon élève* » par certains managers intermédiaires lors de leurs interactions avec leurs supérieurs hiérarchiques, étaient aussi le moyen pour eux de bénéficier d'une attention particulière lorsqu'il s'agissait de proposer des idées ou des alternatives stratégiques. Ainsi, ces managers intermédiaires avaient fait appel aux propriétés structurelles des systèmes éducationnels pour non seulement gagner la confiance de leurs supérieurs hiérarchiques, mais aussi pour les convaincre que le travail fourni, en termes de remontées d'informations et de propositions d'idées, était relativement aligné sur leurs aspirations.

Nous soulignons en ce sens que la mise en relation des énoncés du discours stratégique du top management avec les menaces et les faiblesses constatées lors de la récolte

¹⁵² Cette démarche s'était avérée importante lorsque l'allocation des ressources était déterminante ou les ressources étaient difficiles à obtenir (un budget supplémentaire), lors de la mise œuvre de la stratégie, c'est-à-dire une fois les budgets validés.

d'informations s'inscrivait dans la démarche d'influence du management intermédiaire. La mise en action des normes professionnelles de présentation par les managers intermédiaires stratégiquement compétents avait suscité chez les top managers un fort intérêt d'interagir avec eux sur les questions stratégiques. Les données empiriques indiquent que les compétences d'influence des managers intermédiaires leurs avaient permis de recevoir une meilleure attention de la part de leurs supérieurs hiérarchiques (Top management), quant à la présentation du travail demandé et des idées ou des propositions relatives à l'orientation stratégique de l'organisation. De plus, l'engagement des managers intermédiaires dans la justification narrative qui s'attache à la difficulté du travail fourni, en montrant qu'ils avaient la possibilité de travestir la réalité, leur avait procuré une certaine influence et une crédibilité auprès de leurs supérieurs hiérarchiques. Nous constatons que cette démarche était une manifestation symbolique du pouvoir que pouvait exercer le management intermédiaire sur le top management¹⁵³.

Toutefois, nous constatons que la discipline du management intermédiaire était tributaire de leur aspiration à se subjectiver dans le travail, en tant que « *manager* ». Le maintien de la discipline des managers intermédiaires, en obtenant de leur part les informations requises dans le travail stratégique, dépendra donc de la nature du processus de subjectivation dans lequel ils s'engageront. Nous pouvons illustrer cela par les citations suivantes :

« Notre supérieur insiste sur le fait que nous devons lui proposer des objectifs, ce travail est laborieux, mais j'avoue que c'est motivant qu'ils (top management) prennent en considération notre avis dans ce genre de circonstance... je trouve aussi que c'est apprenant » (MI. AMCA. Chef de département des Ateliers).

« Il me semble que notre apport est important dans le cadre de la fixation des objectifs de notre entreprise, nous sommes en contact avec les problèmes du terrain et nous fournissons des informations précieuses à notre supérieur lors des réunions dédiées à la fixation des objectifs » (MI. AMCA. SUCC. Chef de département Succursale Centre 1).

Par ailleurs, nous constatons à travers nos données empiriques que les supports discursifs de remontée de l'information (les contenus textuels) ont été utilisés dans les travaux de

¹⁵³ Nous notons en ce sens que l'intériorisation de l'orientation client, prôné par le discours stratégique, avait procuré au management intermédiaire un pouvoir qui s'exprimait par la détention d'informations précieuses sur les caractéristiques des interfaces avec le client.

délimitation de la réalité, afin de promouvoir les intérêts d'un manager intermédiaire ou d'un groupe de managers intermédiaires, notamment lorsque ces derniers présentent des informations structurées, menant ainsi vers le cadrage du débat autour d'une représentation déontique de la réalité. Lorsque des revendications particulières étaient contestées, les documents de la stratégie étaient en mesure de fournir aux managers intermédiaires un moyen d'établir des arguments convaincants pour expliquer pourquoi une interprétation des faits devrait prédominer sur une autre. Cela était dû à la manière dont les informations étaient présentées, sur le plan schématique, discursif et émotionnel, par les managers intermédiaires.

D'une manière générale, l'usage des supports discursifs de remontée de l'information par les managers intermédiaires stratégiquement compétents s'inscrivait dans une démarche cartographique de la réalité, qui permettait aux top managers de tracer les limites de la portée de la stratégie, en certifiant certaines idées par rapport à d'autres ; sachant que les propriétaires de ces supports discursifs¹⁵⁴ avaient la possibilité d'inclure et d'exclure des informations en contrôlant l'accès à la réalité. Ainsi, la pertinence des informations rapportées par ces managers intermédiaires était légitimée par leurs supérieurs hiérarchiques sur la base d'éléments factuels et de normes objectives auxquelles ces derniers étaient sensibles. Elle était aussi légitimée à travers une subjectivité d'ordre esthétique qui renvoyait à la manière de structurer l'analyse des données, la rhétorique, la maîtrise de l'usage des supports discursifs de communication¹⁵⁵.

2.2.2. La fixation et la validation des objectifs

Cette sous-activité de la praxis consiste à réunir et à consolider des parcelles de réalités émanant de plusieurs acteurs de l'organisation, afin de formuler des objectifs et des plans d'action, en se conformant aux intentions stratégiques décrites lors d'épisodes stratégiques antérieurs. Cette sous-activité de fixation et de validation des objectifs concerne particulièrement les membres du top management, ainsi que les multiples négociations et jeux de pouvoir qui résultent de leurs interactions. Dans cette perspective, le top management met en relation des problèmes et des alternatives stratégiques recueillis auprès de leurs collaborateurs (management intermédiaire ou pairs), lors des épisodes stratégiques précédant les réunions de fixation et de validation des objectifs. Dans cette sous-activité de la praxis

¹⁵⁴ Nous précisons que ces supports pouvaient prendre la forme de fichiers PowerPoint, Excel, Access...etc.

¹⁵⁵ Nous notons que l'influence de certains managers intermédiaires n'était pas aussi retentissante que leurs collaborateurs qui avaient fait usage de l'esthétisation de leur travail stratégique, en faisant appel par exemple aux supports discursifs de remontée de l'information.

stratégique, le travail des membres du top management s'inscrit dans un processus de problématisation, en exposant un certain nombre de contraintes qui risqueraient d'entraver l'implémentation de l'orientation stratégique dans leurs champs d'actions. A cet égard, ils se fondent sur la représentation des faits exposés par leurs collaborateurs, afin de formuler les faiblesses qui pourraient empêcher l'opérationnalisation de la stratégie au niveau de leurs directions respectives. Il s'agit en réalité pour le top management d'articuler les intentions stratégiques, sur lesquelles ils se sont entendus préalablement, avec les problèmes persistants rencontrés au niveau local, notamment lors des interactions qu'entretiennent leurs collaborateurs avec les parties prenantes internes ou externes de l'organisation.

Dans cette optique, la consolidation des propositions et des alternatives stratégiques permet de déployer l'orientation stratégique de l'organisation en plusieurs projets structurants. Ces projets sont formalisés par le top management lors des réunions de fixation et de validation des objectifs.

Les interactions dialogiques entre les membres du top management les entraînent à fixer l'ordre des priorités, en fonction des degrés de criticité qui se cristallisent via un cadre de référence à la fois subjectif et intersubjectif. En ce sens, le degré de criticité ne dépend pas uniquement d'une forme de rationalité communément admise, mais plutôt des faits expérientiels qui s'accordent à la fois avec le contexte externe de l'organisation et les faiblesses énumérées par l'ensemble des membres du top management. En outre, nous notons que la formation de la rationalité intersubjective s'inscrit notamment dans le partage des informations, dans la génération des idées lors des rencontres et dans la création des espaces de discussion qui stimulent le processus de sensemaking au sein de l'équipe de direction.

En somme, la fixation et la validation des objectifs se rapportent à la cartographie des cibles à atteindre, tout en mettant le point sur les espaces d'incertitude, afin de faciliter l'arbitrage entre des intérêts concurrents qui correspondent à l'orientation stratégique que l'organisation devrait suivre. Cette sous-activité de la praxis stratégique se fonde sur le débat, les multiples négociations de sens et les jeux de pouvoir entre les membres du top management, ainsi que sur la description des faits expérientiels et l'argumentation normative, en termes de densité et de précision métrique ou qualitative. Ces micro-dynamiques servent à de mettre en évidence les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs et de procéder à la validation de ces derniers.

2.2.2.1. Interactions entre les TM et le DG (PV)

- Compétences stratégiques de traduction

Les top managers procédaient à la validation des objectifs, des plans d'action et des alternatives stratégiques élaborés communément par eux-mêmes et le management intermédiaire, en fonction de leurs manières de représenter la stratégie. L'acte de traduction au niveau du top management consistait à réunir des parcelles de réalités auprès de leurs équipes, pour formuler les objectifs et les plans d'action qui les concernent, en se conformant aux ambitions stratégiques décrites par le DG (PV), lors des épisodes précédents de la praxis.

Les top managers stratégiquement compétents s'alignaient sur la vision stratégique du DG (PV), en récoltant des parcelles de réalités auprès de chaque manager intermédiaire pour les accommoder avec leurs propres façons de se représenter la réalité. Il s'agissait ici de façonner des schémas d'interprétation à l'égard de la situation globale de leurs directions respectives.

Ces top managers avaient mis en relation les problèmes et les alternatives stratégiques recueillis lors des épisodes stratégiques précédant les réunions de fixation et de validation des objectifs. Ils exposaient un certain nombre de problèmes actuelles qui risquaient d'entraver la mise en œuvre des intentions stratégiques. Ils se sont appuyés sur la traduction des faits exposés par leurs collaborateurs pour formuler les faiblesses pouvant compromettre la mise en acte des ambitions stratégiques au niveau de leurs directions respectives. Il s'agissait pour ces top managers d'articuler l'orientation stratégique exprimée par le DG (PV) avec les problèmes récurrents rencontrés lors des interactions entretenues avec les parties prenantes externes de l'organisation.

La consolidation des propositions et des informations émises par les top managers avait conduit le DG (PV) à structurer l'orientation stratégique de l'organisation en plusieurs projets stratégiques. Ces projets stratégiques ont été formalisés par le top management lors de la réunion de fixation et de validation des objectifs avec l'aide du DG (PV).

Les interactions dialogiques entre le DG (PV) et le top management avait abouti à la fixation des priorités en fonction de leurs degrés de criticité. Le DG (PV) avait traduit les degrés de criticité en se référant à des faits expérientiels qui s'accordaient à la fois avec le contexte externe de l'organisation « AMCA » et les faiblesses énumérées par son équipe de direction. Il avait aussi expliqué l'enracinement des problèmes récurrents par la présence d'un manque

de professionnalisme et de normalisation dans les activités considérées comme stratégique, en l'occurrence les activités commerciales et celles du service après-vente.

En comparaison avec les épisodes stratégiques antérieurs, nous soulignons que la description des menaces de l'environnement et des faiblesses de l'organisation dans cette étape de la praxis était caractérisée par une acuité et un niveau de précision plus importants. Cela montre que le management intermédiaire avait joué un rôle central dans la remontée d'informations, puisque certains top managers avaient rapporté dans leur discours stratégique des parcelles de réalités auxquelles ils n'avaient pas accès lors des épisodes stratégiques préalables.

Par ailleurs, nous constatons dans notre recherche que la traduction de la stratégie se matérialisait souvent dans les supports discursifs de communication des intentions stratégiques. La mobilisation de ces supports discursifs permettait aussi de partager les informations, de générer des idées et de créer des espaces de discussion afin de stimuler le processus de sensemaking et sensegiving au sein de l'équipe de direction.

Nos données empiriques indiquent que les affordances des supports discursifs façonnent l'espace de références sémantiques au sein de l'organisation où les nouvelles idées sur la stratégie et les changements organisationnels peuvent être négociés. Ces affordances ont également pour effet de partager les représentations de chaque top manager à l'égard d'un idéal stratégique, en facilitant l'inclusion d'idées provenant de sources disparates et en donnant la parole à leurs pairs à travers les documents de la stratégie ou les supports électroniques qui s'y attachent.

- Compétences stratégiques de légitimation

Lors des réunions de fixation et de validation des objectifs, les top managers s'engageaient dans un dialogue où chacun défendait ses opinions. Chaque top manager procédait à la légitimation de la représentation qu'il se faisait de la stratégie au niveau sa direction et de son impact sur l'orientation globale de l'organisation. L'argumentation narrative de légitimation était fondée sur des parcelles de la réalité du terrain, pour justifier les informations qualitatives et métriques, introduites dans les plans d'action.

Le discours argumentatif de légitimation des top managers stratégiquement compétents s'inscrivait dans la justification de l'inadéquation de l'intention stratégique avec les ressources et les règles (pratiques) dont disposaient le système stratégique de l'organisation. Dans le cadre de ce type de discours, ils avaient mis l'accent, sur les conditions nécessaires

pour la promotion des normes et des valeurs managérialistes¹⁵⁶, ainsi que des règles spécifiques aux propriétés structurelles des systèmes stratégiques.

Nous notons que les top managers dont les arguments étaient probants au regard de leurs pairs et du DG (PV), étaient ceux qui fournissaient une description riche de la réalité en articulant plusieurs faits rapportés par leurs managés avec des données métriques et qualitatives dont ils disposaient. Cela avait aussi provoqué des frictions constructives en développant les idées ou les alternatives stratégiques initialement proposées par les top managers stratégiquement compétents.

La légitimation des idées stratégiques par certains top managers s'inscrivait dans un exercice de justification qui consistait à lier leurs approches analytiques avec celles de leurs pairs ou du DG (PV). Il s'agissait dans la plupart des cas de trouver le moyen de mettre en relation des idées qui semblaient a priori dissociables sur le plan analytique ou pratique.

Par ailleurs, nous constatons que les supports discursifs sur lesquels s'appuyaient les top managers stratégiquement compétents pour défendre leurs intérêts, leurs idées et leurs propositions, représentaient un réseau de textes qui légitimaient une connaissance particulière et des normes communément admises, propres aux systèmes sociaux professionnels. Donc l'utilisation de ces artefacts, en tant que propriété structurelle des systèmes sociaux professionnels, était un moyen de légitimer une approche stratégique par rapport à une autre.

- Compétences stratégiques d'influence

Dans le cadre de l'exercice des compétences d'influence, nous soulignons que certains top managers mobilisaient souvent la persuasion objective, en tant que tactique d'influence, en se fondant sur des arguments logiques et des preuves factuelles pour montrer qu'une proposition est faisable, voire pertinente, pour atteindre les objectifs qui sous-tendaient les intentions stratégiques formulées par le DG (PV).

En plus de la rationalité du discours de la planification technocratique, nos données ethnographiques indiquent que les top managers qui bénéficiaient d'une intention importante lors des réunions de direction, étaient ceux qui se fondaient sur une esthétisation de la

¹⁵⁶ Le managérialisme se définit comme un « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » (Chanlat, 1998. p.20).

stratégie, via la prose des nombres, les métaphores et l'éloquence dans la prise de parole, formant ainsi un récit séduisant et captivant à l'égard de l'auditoire.

Cette pratique avait contribué à la formation de la stratégie, en permettant aux top managers stratégiquement compétents de prioriser certaines actions futures par rapport à d'autres qui étaient tout autant importantes. Dans cette perspective, ces top managers défendaient leurs intérêts tout en s'alignant sur l'orientation stratégique définie lors des épisodes précédents de la praxis. A titre d'exemple, le DG (PV) s'était appuyé sur cette démarche d'esthétisation pour convaincre son équipe de direction de constituer un stock de véhicule plus important, contrairement à ce que prévoit la note budgétaire émise par le groupe, pour se prémunir d'une éventuelle rupture de stock dans les mois à venir.

Nous constatons que certains top managers ont fait appel à leurs compétences d'influence à travers l'esthétisation de leurs discours stratégiques afin de limiter le périmètre spatio-temporel des changements à introduire dans leurs directions ; Ils estimaient qu'il était difficile d'obtenir des résultats palpables sur le court terme, en se concentrant sur de multiples actions dont les résultats apparaîtront sur le moyen terme, voire le long terme. Ces top managers craignaient de ne pas réaliser leurs objectifs à court terme en mobilisant les règles et les ressources dont ils disposaient au sein de l'organisation.

Nous notons également que cette démarche chercherait à éviter la surcharge du travail de leurs collaborateurs, pour se prémunir de toute forme de revendication qui pourrait émaner de leur part à l'issue d'un changement radical dans les activités opérationnelles. Il s'agissait pour ces top managers de trouver un équilibre entre les actions à prioriser sur le court terme et les actions proactives, tout en défendant leurs intérêts.

De plus, nous signalons que les top managers stratégiquement compétents avaient mis en évidence le décalage existant entre les ambitions stratégiques et les ressources disponibles au sein de l'organisation, notamment en termes de compétences, pour évoquer les conditions de possibilité des changements à introduire dans les activités inhérentes à leurs périmètres d'intervention. Cela leur avait permis de proposer des plans de mise à niveau des compétences et des procédures opératoires avant de se lancer dans la mise en œuvre de certaines actions stratégiques qui sous-tendaient leurs plans d'action et ceux de leurs pairs. Nous relevons, en outre, que la dissociation de la réflexion stratégique (ou les idées stratégiques) de l'expérience pratique était un moyen pour ces top managers de délégitimer,

en leur faveur, les idées ou les propositions qui émanaient de leurs pairs pour convaincre et influencer le DG (PV).

Dans le cadre de l'usage des compétences d'influence par les top managers, nous constatons que les pratiques discursives servaient de support aux « *efforts cartographiques* », dont le but était de tracer des limites autour de la portée de la stratégie, de certifier certaines idées par rapport à d'autres et de permettre aux propriétaires des documents de la stratégie, tels que les supports Powerpoint¹⁵⁷, d'inclure ou d'exclure certains participants et de contrôler l'accès à l'information.

En outre, nous soulignons à travers nos données empiriques que la nature textuelle du discours pourrait être mobilisée dans les travaux de délimitation des actions stratégiques à entreprendre, afin de promouvoir les intérêts d'un individu ou d'un groupe d'individus, notamment lorsque les top managers présentent des informations pertinentes, établissent des ordres du jour ou une discussion structurée. Lorsque des revendications particulières étaient contestées, les documents de la stratégie étaient en mesure de fournir aux top managers un moyen de développer des arguments convaincants pour expliquer pourquoi une perspective stratégique devrait prédominer sur une autre. Cela était dû à l'inclusion sélective des informations et des acteurs dans le contenu textuel des pratiques discursives.

Ainsi, l'exercice des compétences d'influence avait aussi pour objectif de garantir la sécurité ontologique des top managers, en s'aventurant dans les domaines dont ils avaient une certaine maîtrise et expertise. A cet égard, les supports discursifs de communication étaient employés par certains top managers pour orienter la réflexion stratégique en leur faveur et limiter les changements qui risqueraient de compromettre le fonctionnement de leur direction. Toujours dans une perspective de sécurité ontologique, ces top managers visaient à obtenir l'approbation de leur DG (PV) pour prévoir des actions préventives afin de se préparer à d'éventuels changements dans l'environnement socio-économique ou réglementaire de l'organisation. Dans cette optique, Kaplan (2011) nous indique que : « *la cartographie dans le monde des idées est semblable à la cartographie du paysage physique : tracer des cartes et définir des limites aident les gens à naviguer dans un terrain autrement incertain* » (Ibid., p.3).

¹⁵⁷ Les propriétaires des documents PowerPoint avaient la capacité d'inclure certains acteurs de l'organisation et d'exclure d'autres, simplement par le choix des diapositives à inclure et à consulter.

2.2.2.2. Interactions entre les TM, le DG (PV) et le PDG (MR) de la division automotive

- Compétences stratégiques de traduction

La définition des ressources nécessaires à la mise en œuvre des objectifs et des plans d'action représente une tâche cruciale dans le processus stratégique. Notamment dans l'organisation étudiée où le principal dirigeant de la division (le PDG « MR ») détenait le contrôle quasi-exclusif des pratiques d'allocation des ressources. Cette caractéristique d'ordre structurel était perçue comme contraignante dans l'exercice du travail stratégique par la quasi-totalité des top managers observés et questionnés ; Elle avait aussi des répercussions sur la mise en œuvre de la stratégie au niveau l'organisation.

Bien qu'ils s'appuyassent sur le support de leurs équipes respectives dans la constitution des documents de la stratégie, les top managers étaient les principaux acteurs impliqués dans la négociation des ressources avec le PDG (MR) de la division.

La validation des objectifs ou des plans d'action par le principal dirigeant de la division était importante, puisque le PDG (MR) disposait d'un contrôle quasi-exclusif sur les ressources de l'organisation « AMCA ». Par exemple, l'absence de validation de certaines décisions importantes était synonyme d'inaction et de « *non décision* » au niveau local ou bien d'inertie organisationnelle.

Alors que le DG (PV) avait plutôt une vision proactive par rapport aux signaux qui émanaient de l'environnement, le PDG (MR) exigeait des résultats immédiats, en limitant les investissements dans les activités commerciales et celles du service après-vente, ainsi que dans les ressources humaines. Cette situation avait créé plusieurs points de discorde entre les deux dirigeants, le comportement du PDG (MR) avait révélé qu'il s'était habitué à un marché stable qui absorbait sans contraintes les flux des produits importés. N'ayant pas perçu des changements effectifs dans l'environnement, le PDG (MR) considérait qu'il ne pouvait pas s'appuyer sur des prévisions pour investir des sommes colossales dans les projets stratégiques du DG (PV). Il incitait plutôt ce dernier à sanctionner ceux qui n'étaient pas productifs, à introduire des procédures dans l'ensemble des activités de l'organisation ou à recruter des personnes plus compétentes dans le domaine du SAV et au niveau de la force de vente. Nous notons que le PDG (MR) se fondait sur son interprétation subjective des faits expérientiels pour attribuer du sens à son discours.

Dans cette perspective, le DG (PV) considérait que le PDG (MR) n'avait pas assez de recul pour prendre en considération la réalité du terrain. Il estimait que celui-ci n'était pas dans la position adéquate pour juger que ses intentions stratégiques n'étaient pas pertinentes. Ainsi, le DG (PV) devait trouver une solution pour contourner cet obstacle.

Il est à signaler que le cadre de référence du PDG (MR) n'était pas compatible avec le régime discursif employé par les DG (PV) et son équipe. Par exemple, lorsque certains top managers lui proposaient des idées qui étaient à l'encontre de ses croyances ou qui lui semblaient compliquées, il refusait systématiquement la validation du budget qui s'y attachait. Par exemple, les actions à long terme qui n'avaient pas un impact direct sur le résultat net à court terme, était inacceptables selon le point de vue du PDG (MR). N'ayant pas ressenti que le PDG (MR) était réceptif par rapport à son discours stratégique, le DG (PV) avait mobilisé son équipe de direction pour traduire leurs représentations de la stratégie en fonction du cadre de référence du PDG de la division.

Cette démarche avait entraîné certains top managers à utiliser leurs compétences discursives pour traduire et légitimer les enjeux stratégiques qui concernaient leur champ d'expertise, en fonction de leurs connaissances sur ce qui pourrait affecter le principal dirigeant de la division.

La réflexivité du DG (PV) et son équipe de direction¹⁵⁸ à l'égard du comportement de leur PDG (MR), les ont amenés à transformer superficiellement le travail qu'ils avaient présenté lors des réunions de validation des objectifs et des budgets qui s'y attachaient. En fait, ils avaient transformé la manière dont les documents de la stratégie allaient être présentés, en créant une forme « d'*illusion discursive* » que les plans modifiés suivaient la volonté du PDG (MR). En outre, notre matériau ethnographique indique que la matérialité, la mutabilité, la modularité et la nature numérique des documents de la stratégie permettaient au DG (PV) et son équipe de négocier à la fois les significations que devaient véhiculer la stratégie et d'arbitrer entre des intérêts divergents dans le processus de formation de la stratégie.

Cette démarche d'illusion discursive était jugée importante par le DG (PV) et son équipe pour obtenir les budgets nécessaires à la mise en œuvre l'orientation stratégique qui a été construite lors des épisodes stratégiques antérieurs. Le recours à cette démarche de

¹⁵⁸ Nous visons ici uniquement les top managers qui étaient impliqués dans cette démarche de traduction.

traduction de l'orientation stratégique en se référant réflexivement au cadre interprétatif de leur futur interlocuteur, avait pour objectif d'influencer le PDG (MR) dans la prise de décision et, par conséquent, dans la validation des objectifs et des budgets. Il s'agissait de défendre un ensemble d'idées en se justifiant par le recours aux codes socioculturel du PDG (MR). Les top managers impliqués dans cette démarche avaient mobilisé leurs compétences stratégiques pour traduire l'orientation stratégique en plans d'action et en objectifs, de sorte que ces derniers puissent être intelligibles pour le PDG (MR).

Dans ce cas, nous mentionnons que ces top managers avaient extériorisé leurs expériences vécues d'une manière réflexive, en se référant aux connaissances qu'ils avaient cultivées et intériorisées à l'issue des multiples rencontres qu'ils avaient eu avec leurs PDG (MR). A ce titre, les connaissances relationnelles et personnelles détenues sur le comportement du PDG (MR), avaient permis à ces top managers d'anticiper ses réactions et ses questions lors des rencontres de validation budgétaire. L'assimilation du cadre interprétatif invoqué par le PDG (MR), lors des séquences antérieures de la praxis, permettait aux top managers stratégiquement compétents de surcoder les documents stratégiques qu'ils devraient préparer pour les présenter au moment de la validation des budgets.

Bien que les compétences de traduction de ces top managers leurs avaient permis de modifier les documents de la stratégie pour qu'ils soient intelligibles et conformes au cadre de référence du PDG (MR), la capacité d'attribuer du sens au texte via le discours était une démarche importante pour arriver à véhiculer le message souhaité à ce dernier. En effet, le choix des jeux de langage à employer par ces top managers était une manœuvre cruciale pour arriver à traduire leurs intentions stratégiques à l'aune des codes discursifs mobilisés par le PDG (MR). Ce faisant, nous considérons que l'exercice des compétences stratégiques résidait dans la conjonction des propriétés structurelles des systèmes sociaux auxquelles le PDG (MR) se referait dans son interprétation de la réalité, avec celles sur lesquelles le DG (PV) et son équipe se sont fondés pour formuler leurs intentions stratégiques¹⁵⁹.

- Compétences stratégiques de légitimation

Nous notons que PDG (MR) était convaincu que son approche était meilleure que celle de son successeur, puisqu'il avait réalisé des taux de rentabilité (Return On Equity) qui variaient

¹⁵⁹ Dans le cadre des actes de traduction, le défis du DG (PV) et son équipe était de faire concorder les connaissances limitées détenues par le PDG (MR) sur le fonctionnement de certaines activités de l'organisation « AMCA » avec des connaissances et des informations factuelles illimitées qui émanaient de l'environnement et du personnel de l'organisation.

entre 25 % et 30 % lors des dernières années où il occupait le poste de DG. A cet égard, le DG (PV) et son équipe avait souligné d'une manière implicite au PDG (MR), que ses réalisations ne s'expliquaient pas par les pratiques managériales qu'il exerçait, mais plutôt par une conjoncture favorable qui caractérisait la structure du marché de l'automobile. Le DG (PV) n'était pas d'accord avec l'approche du PDG (MR), puisqu'il n'avait pas assez de recul pour prendre les décisions requises qui allaient engager l'organisation sur le long terme. De plus, le DG (PV) et son équipe estimaient qu'ils agissaient dans les intérêts de l'organisation « AMCA », en indiquant que la majorité des dirigeants de la division étaient déconnectés de la réalité quotidienne du terrain¹⁶⁰.

Par ailleurs, nous notons que la justification des arguments stratégiques lors de cette praxis consistait à faire référence à des valeurs qui s'inscrivaient dans le cadre de référence du PDG (MR), comme la discipline, la valeur générée à court terme, le rapport entre dépenses, chiffres d'affaires et résultat net, ainsi que certaines règles internes ou sectorielles. Par exemple, certains top managers et le DG (PV) légitimaient leurs actions futures en se référant aux pratiques déjà entreprises par les principaux concurrents, notamment ceux auxquels le PDG (MR) donnait beaucoup d'importance.

Pour tenter de contrecarrer l'hégémonie des normes paternalistes, le DG (PV) avait souligné au PDG (MR) qu'il était nécessaire d'introduire de nouvelles pratiques managériales pour développer l'engagement du personnel de l'organisation. Il avait notamment relevé dans son discours de légitimation qu'il avait pour mission d'impulser la confiance dans le contexte organisationnel et entre le personnel de l'organisation et les clients. Dans cette optique, le DG (PV) mentionna le fait qu'il fallait responsabiliser les managers, apporter une stabilité dans l'équipe dirigeante et réduire le taux de rotation du personnel à tous les niveaux de l'organisation. Il avait aussi mis en évidence les avantages des effets expériences sur la performance de l'organisation dans un langage accessible, de sorte que le PDG (MR) puisse percevoir les coûts cachés qui se dissimulaient derrière un bilan social désastreux. En somme, le DG (PV) insista sur le fait qu'il était nécessaire de motiver le personnel de l'organisation, notamment ceux qui se trouvaient au niveau opérationnel, pour faire face à la conjoncture contextuelle actuelle et future.

¹⁶⁰ Nous précisons également que certains top managers considéraient que la position sociale du PDG (MR), en tant que principal détenteur du capital de l'organisation « AMCA », ne légitimait pas le fait qu'il agissait dans les intérêts de cette organisation. En d'autres termes, la détention du capital de l'organisation « AMCA » par le PDG (MR), n'était pas une raison valable pour légitimer l'ensemble des décisions qu'il allait prendre à l'égard de la stratégie de cette organisation.

Dans le but de satisfaire les revendications du personnel opérationnel et gagner leur confiance, le DG (PV) avait indiqué au PDG (MR) qu'il avait l'intention d'augmenter légèrement la masse salariale au niveau du personnel opérationnel, afin de s'aligner sur les normes du secteur et celles du groupe. Il indiqua dans cette perspective que la restructuration de la grille salariale était importante pour : Harmoniser le système de rémunération au sein de l'organisation, attirer un personnel qualifié dans les futurs recrutements et garder les bons éléments qui sont déjà en poste.

Bien que le PDG (MR) fût retissant par rapport à la restructuration de la grille salariale, à cause du comportement dissident de certains membres de l'organisation, il avait accordé son approbation à l'égard de ce projet.

Par ailleurs, le DG (PV) et son équipe de direction avaient rencontré des difficultés pour convaincre le PDG (MR), quant à leurs intentions d'investir dans la formation du personnel appartenant à la force de vente et au service après-vente des succursales. En se référant aux normes réglementaires, le DG (PV) lui avait indiqué qu'il avait pour ambition d'investir 2 % de la masse salariale dans la formation pour éviter de payer la taxe sur la formation professionnelle et l'apprentissage. En revanche, il avait mentionné que ce n'était pas suffisant pour développer les compétences du personnel afin de gagner en compétitivité.

Le PDG (MR) considérait que le budget alloué à la formation était très important et que rien n'allait garantir qu'il obtiendrait un retour d'investissement concret sur le budget en question. De plus, il avait manifesté son désaccord sur le fait de former le personnel des distributeurs. Il estimait que les distributeurs étaient des entités indépendantes et que ces derniers devaient assurer la formation de leur personnel par eux-mêmes. Bien que le DG (PV) et son équipe avaient mentionné qu'il était dans son intérêt d'engager des actions de formation à leur égard, le PDG (MR) était en total désaccord avec eux.

Pour contrecarrer les normes paternalistes auxquelles le PDG (MR) faisait appel pour imposer sa volonté et légitimer ses décisions, le DG (PV) avait recours à l'argumentation narrative qui s'appuyait sur des normes objectives, propres aux systèmes sociaux professionnels, afin de sensibiliser le PDG (MR) sur les enjeux stratégiques de l'organisation. Ce faisant, dans l'optique de légitimer son projet stratégique inhérent à la formation du personnel appartenant à la force de vente et au service après-vente, le DG (PV) évoqua des normes sectorielles et professionnelles (système social des professionnels ou des experts dans l'automobile) en s'appuyant sur les manœuvres stratégiques qui sont à l'origine

de la différenciation entre les concurrents dans le secteur de l'automobile en Algérie et dans le monde d'une manière générale. Il avait souligné en ce sens que la différenciation dans la qualité du service et la bonne prise en charge des clients par les principaux concurrents en Algérie sont en forte relation avec les multiples programmes de formations octroyés aux équipes qui composent le personnel opérationnel, notamment au niveau des réseaux de distribution. Le DG (PV) indiqua à titre d'exemple que, pas moins de 12 244 heures de formations ont été dispensées en 2013 chez le concurrent qui se positionnait juste devant l'organisation « AMCA », alors que cette dernière n'avait engagé aucune formation pertinente au niveau des succursales et du réseau de distribution dans le domaine du SAV et de la vente, et ce, depuis plus de trois ans. De plus, le DG (PV) s'était référé aux résultats exceptionnels enregistrés par ce concurrent lors de l'année 2013 où la chute des ventes avait marqué l'ensemble des concessionnaires automobiles.

Nous relevons qu'il avait aussi mentionné à cet égard que la progression constante de la performance commerciale de ce concurrent (+ 12% enregistrée en 2013 pour le concurrent, contre - 19% pour l'organisation « AMCA ») s'était fondée sur le fait qu'il avait capitalisé sur la qualité du service et le professionnalisme de son réseau de distribution (en réalisant 98% des ventes du concurrent en question). Le DG (PV) avait justifié la pertinence de son projet de formation, en indiquant au PDG (MR) qu'il représentait une opportunité de développer les compétences de la force de vente pour que cette dernière puisse : D'une part, contribuer à rééquilibrer la proportion du chiffre d'affaires sur l'ensemble des produits ; et d'autre part, rehausser le positionnement de la marque qui tend à se ternir avec le temps et à maintenir une valeur perçue orientée vers le low cost.

Ressentant le scepticisme du PDG (MR), le DG (PV) avait proposé à ce dernier d'investir sur deux principales succursales (projet pilote), où les activités étaient plus intenses, et ensuite d'élargir le périmètre d'investissement si les résultats étaient au rendez-vous. Ce faisant, le PDG (MR) leur avait donné son accord tacite et implicite par rapport à la validation des budgets de formation du personnel opérationnel, en revanche le DG (PV) et son équipe devaient obtenir une validation palpable de sa part dans le cours de l'action.

Dans ce sillage, en employant un discours disciplinaire, appartenant à un système social carcéral, pour dissimuler sa volonté ostentatoire de mettre à niveau et d'améliorer le réseau de distribution, le DG (PV) avait indiqué aux PDG (MR) qu'il avait l'intention de recruter des inspecteurs réseaux pour contrôler les agissements des agents distributeurs. Cette

démarche d'illusion discursive avait pour objectif de mettre en évidence des normes disciplinaires auxquelles le PDG (MR) accordait beaucoup d'importance pour s'aligner sur ses aspirations. En fait, cette pratique était un moyen de contourner la contrainte budgétaire qui caractérisait les investissements dans la mise à niveau du réseau de distribution. En réalité, les inspecteurs réseaux auraient pour but d'accompagner les distributeurs dans la normalisation de l'environnement de travail, à travers une perspective d'amélioration continue. De ce point de vue, le discours disciplinaire constituait une clé de codage qui permettait au DG (PV) d'aligner ses intentions et son cadre de référence sur ceux du PDG (MR). En somme, il s'agissait pour le DG (PV) d'apporter une esthétique discursive valorisée par le PDG (MR), pour que ses idées puissent être assimilées et validées par ce dernier.

Nous mentionnons que la légitimation des idées du DG (PV), en employant un discours disciplinaire pour dissimuler une norme appartenant à un système social d'expert (professionnel de l'automobile), avait abouti à la validation de son approche par le PDG (MR) et du budget de recrutement qui s'y attachait.

Il est à noter que l'exercice des compétences stratégiques de légitimation consistait d'une manière substantielle à articuler les normes des systèmes sociaux auxquelles le DG (PV) et son équipe se référaient dans des jeux de langage qui impliquaient d'autres normes qui appartiennent à d'autres systèmes sociaux, notamment celles auxquelles le PDG (MR) faisait appel dans son discours de légitimation.

- Compétences stratégiques d'influence

Compte tenu des changements économiques et réglementaires qui ont impacté le secteur de l'automobile en Algérie, nous notons que le défi des top managers stratégiquement compétents était de convaincre le PDG (MR) (lors des réunions de fixation et de validation des objectifs) que l'octroi des ressources dont ils avaient besoin était nécessaire pour réaliser correctement l'orientation stratégique de l'organisation.

Le plus difficile c'était d'adopter constamment un langage à la fois très technique mais simple lors de l'argumentation, en essayant dans un premier temps de construire un discours attrayant (i.e. en formulant discursivement la stratégie en fonction de ce que le PDG (MR) voulait entendre ou lire) et en orientant dans un second temps la pratique discursive vers la conjonction des intérêts stratégiques de l'organisation avec les intérêts du PDG (MR). Il

s'agissait en outre de transformer le contenu et la forme des documents à présenter en prenant en considération le cadre de référence du PDG (MR), ainsi que la manière dont il représentait ou percevait l'orientation stratégique de l'organisation.

La légitimation des pratiques d'illusion discursive se fondait sur le fait que le DG (PV) et son équipe avaient besoin d'un minimum d'espace discrétionnaire pour qu'ils puissent mettre en œuvre les projets stratégiques formulés lors des épisodes stratégiques préalables. Ainsi, nous constatons que les compétences d'influence exercées par le DG (PV) et son équipe avaient pour objectif de gérer les impressions du PDG (MR), en formulant des documents de stratégie qui donnaient l'illusion symbolique et discursive qu'ils répondaient à ses aspirations.

En outre, nous indiquons que lorsqu'il s'agissait de présenter les nouveaux documents de la stratégie au PDG (MR), certains top managers procédaient à la dramatisation au moment où ils s'engageaient dans le surcodage des enjeux stratégiques. Ils essayaient en fait de sensibiliser le PDG (MR) sur des éléments qui lui semblaient peu importants, lors de leurs premières rencontres avec lui. La dramatisation était l'un des mécanismes d'influence sur lequel s'appuyaient certains dirigeants pour illustrer au PDG (MR) ce qu'il pourrait gagner ou perdre en adoptant les propositions qui lui ont été présentées.

De plus, nous signalons que la démarche de construction de l'illusion discursive avait renforcé les liens entre le DG (PV) et les top managers qui étaient impliqués dans celle-ci. Dans la mesure où les top managers, ayant initié cette démarche, avaient fait preuve de confiance et de respect envers le travail collectif. Cette démarche avait engendré un fort engagement et un sentiment de complicité de la part de ces top managers envers le DG (PV). Cela avait aussi renforcé la discipline des top managers envers ce dernier. Fait intéressant, même lorsque cette démarche n'aboutissait pas vers une validation effective de tous les objectifs et des éléments figurant sur les plans d'action, ces top managers étaient toujours engagés et impliqués dans les relations professionnelles qui les liaient avec leur DG (PV).

Nous constatons par ailleurs que le DG (PV) et les top managers impliqués dans la démarche d'influence avaient recours au soutien de certains conseillers du PDG (MR), dont le pouvoir de suggestion envers ce dernier était important. Ainsi, le DG (PV) essayait d'influencer les proches du PDG (MR) en recourant à la flatterie avant ou pendant la tentative d'influence ou exprimait une confiance envers la capacité de la personne ciblée à effectuer une requête

ou une tâche difficilement réalisable. Cette démarche avait pour objectif de créer une coalition pour tenir tête au PDG (MR) et pour obtenir plus facilement les ressources nécessaires à la mise en œuvre des plans d'action et des objectifs.

Les conseillers qui étaient d'accord avec la démarche stratégique du DG (PV), mobilisaient leurs compétences discursives, ainsi que leurs connaissances relationnelles et personnelles, qu'ils avaient accumulé au gré des multiples interactions avec le PDG (MR), pour proposer à ce dernier la démarche stratégique en question ; Mais sans se référer à l'origine des idées qui sous-tendaient cette démarche. Ces conseillers sensibilisaient le PDG (MR) sur certains éléments contenus dans les plans d'action qui allaient être présentés par les top managers lors des réunions stratégiques ultérieures. En fait, ils ne cherchaient pas à le rencontrer sciemment pour lui faire part de la démarche stratégique que les top managers allaient lui proposer dans un futur proche. Ces conseillers saisissaient plutôt des moments propices lors de leurs rencontres avec le PDG (MR), pour lui glisser discrètement certaines suggestions qui étaient en relation avec les documents de la stratégie (plans d'action, budgets).

Après avoir introduit les idées stratégiques des top managers dans leurs conversations avec le PDG (MR), les conseillers en question rencontraient ces top managers pour les guider dans l'approche discursive qu'ils devaient adopter lors des prochaines réunions de stratégie avec le PDG (MR). Ils indiquaient à ces top managers ce qu'ils devaient intégrer dans les documents de stratégie (plans d'action ou reporting de rétroaction) pour que le PDG (MR) puisse mieux comprendre leurs intentions et mettre en évidence les éléments qui lui semblaient importants dans sa manière de représenter la stratégie. En somme, ces conseillers préparaient le terrain pour les top managers pour qu'ils puissent facilement influencer le PDG (MR) dans la validation des budgets. Cette forme de coalition avait pour objectif de discipliner le PDG (MR) et de gérer ses impressions pour le rendre plus coopératif et moins belliqueux. Ainsi, le fait d'avoir recours à deux discours similaires sur la même idée le rendait plus attentif à l'argumentation des top managers. Nous notons que dans l'argumentation, aucun membre de la coalition ne se référait à son partenaire dans cette démarche d'influence.

Ces techniques d'influence visaient, d'une part, à créer des espaces d'autonomie où les top managers croyaient agir dans les intérêts de l'organisation, et d'autre part, à construire une certaine confiance entre le DG (PV), son équipe de direction et le PDG (MR) de la division Automotive. Nous précisons que l'obtention des ressources nécessaires pour la réalisation

des plans d'action attribuerait aux top managers une autonomie dans la prise de décision, ce qui renforcerait leur position de top managers, vis-à-vis de leurs équipes respectives (managers intermédiaires).

Toutefois, nous soulignons que l'influence et la gestion des impressions devaient s'exercer en permanence, parfois quotidiennement, mais aussi lors des réunions mensuelles de rétroaction où l'exercice des compétences stratégiques par les top managers était intense. En ce sens, le DG (PV) et son équipe avaient mis en exergue les résultats à court terme que pourraient générer les investissements portant sur les projets stratégiques.

Bien que le DG (PV) eût réussi à persuader le PDG (MR) quant à son approche stratégique en s'accommodant à son cadre de référence, il n'avait pas reçu la totalité du budget requis par rapport à celui qui était prévu. Toutefois, le DG (PV) et son équipe de direction étaient relativement satisfaits du budget qui leur a été attribué, puisqu'ils avaient obtenu des ressources qu'il n'aurait jamais eu auparavant. De plus, la pratique de l'illusion discursive leur avait permis de créer des espaces d'autonomie de sorte que le DG (PV) et son équipe de direction puissent prendre les devants dans la mise œuvre des actions prioritaires et nécessaires pour se préparer à une éventuelle crise du secteur de l'automobile ; Pour rendre leur démarche prédictible de plus en plus effective, afin de mieux contrôler l'avenir de l'organisation ; Et pour réduire les angoisses inhérentes à leur sécurité ontologique. A titre d'exemple, nous constatons que la pratique de l'illusion discursive dans la négociation des budgets relatifs aux activités de la fonction marketing contribuait à l'obtention d'un budget plus important que celui qui était réellement nécessaire. Le but de cette opération consistait à réaffecter une partie de ce budget dans les actions de développement des compétences de la force de vente¹⁶¹.

La validation des objectifs, des plans d'action et des budgets de certains dirigeants peut être expliquée par le fait qu'ils avaient mieux assimilé le cadre de référence du principal dirigeant de la division. Leurs connaissances de ses attributs personnels et de son cadre de référence ont permis à ces dirigeants de légitimer leurs idées sur la stratégie et leurs objectifs. Les top managers qui réussissaient à obtenir l'approbation du PDG quant aux ressources à engager dans la mise œuvre de la stratégie, sont ceux qui ont pu exercer leurs compétences

¹⁶¹ En outre, le DG (PV) avait rassuré son équipe de direction en leur indiquant qu'il prendrait éventuellement attache avec le groupe, si toutefois, ils auront besoins de ressources supplémentaires pour faire face aux incertitudes et aux menaces de l'environnement. Cette démarche de mise en confiance des membres de son équipe de direction était en réalité un moyen de les discipliner subtilement, afin qu'ils puissent procéder éventuellement à une réaffectation des ressources au niveau local.

stratégiques à cet effet. Dans l'exercice de leurs compétences de traduction, il est apparu que ces top managers se sont appuyés à la fois sur le sens à partir duquel le discours stratégique a été construit et les valeurs véhiculées par le système social actionnarial qui privilégie le résultat à court terme, plutôt qu'une démarche stratégique à long terme.

Donc, il s'agissait pour les top managers stratégiquement compétents d'aligner leurs cadres de référence en termes de signification, de norme et de pouvoir sur le cadre de référence du PDG (MR) pour expliquer, à ce dernier, la manière dont ils allaient procéder pour décliner les projets stratégiques.

A cet égard, les top managers qui réussirent (même partiellement) dans leur démarche de négociation des objectifs, considéraient que le PDG (MR) avait trop confiance en lui, à cause de son ego démesuré qui s'attachait à son statut d'entrepreneur, son expérience passée dans le secteur automobile et ses réalisations préalables en matière de rentabilité dans la gestion de l'organisation « AMCA ». Ils soulignèrent le fait de prendre en considération ses attributs personnels, son expérience et son caractère dans la démarche de négociation des budgets.

A titre d'exemple, un top manager nous a indiqué : *« Vous savez ce type de profil d'entrepreneur, ne cherche pas l'avis des personnes, il cherche des individus qui le suivent dans ses idées, il a besoin d'avoir toujours raison... il faut savoir comment lui parler pour lui introduire vos idées discrètement et lui montrer indirectement que vous agissez dans ses intérêts personnels »* (AINC. DA. Directeur du pilotage opérationnel et du contrôle de gestion).

Ainsi, nous notons dans ce cas que les top managers devaient conjuguer les normes issues des systèmes stratégiques managérialistes ou professionnels (dans le domaine de l'automobile) avec celles qui se rapportaient aux systèmes sociaux paternalistes.

De ce qui précède, nous constatons que l'exercice des compétences stratégiques peut être comprise comme une *« performance esthétique »* dont le pouvoir repose sur la rationalisation simultanée des expériences vécues et des valeurs subjectives dans le cadre du faire stratégique.

2.3. Opérationnalisation de la stratégie

L'opérationnalisation de la stratégie se fonde sur un discours pragmatique, dont le but est de chercher à établir des processus et des pratiques clairs afin d'assurer l'incorporation du sens de la stratégie dans les actions ultérieures que doivent entreprendre les membres de

l'organisation ; chacun dans son périmètre de responsabilité (ou d'intervention) et dans son domaine de compétence. Autrement dit, elle permet aux membres de l'organisation de s'approprier le sens pratique de la stratégie et de l'incorporer dans leur travail quotidien. L'opérationnalisation de la stratégie renvoie également à l'exercice qu'une sorte de prise de conscience à l'égard des membres de l'organisation, visant à doter ces derniers d'une réflexivité qui semble nécessaire dans les pratiques de rétroaction.

De plus, il s'agit dans cette séquence de la praxis de diffuser dans chaque strate hiérarchique les actions prioritaires à concrétiser, après validation, et cela en fonction des contraintes internes (en termes de ressources ou de capacités) et externes, auxquelles les membres de l'organisation sont soumis.

Nous notons que cette séquence de la praxis s'inscrit dans la négociation du sens et de la portée que devrait prendre la stratégie au niveau local, selon les ressources dont disposent les membres de l'organisation et les ressources ultérieures à acquérir dans le cours de l'action. En parallèle avec la mise en acte de la stratégie, cette séquence de la praxis consiste aussi à réfléchir et à redéfinir, d'une manière plus ou moins collégiale, les actions stratégiques à entreprendre dans les cas où certains événements contraignants se présentaient dans le cours de l'action.

Par ailleurs, dans l'opérationnalisation de la stratégie, il s'agit de s'intéresser aux attentes de rôle propres au faire stratégique, donc avant, pendant et après l'implémentation de la stratégie, et cela en fonction des axes stratégiques définis lors des épisodes stratégiques et les actions prioritaires à privilégier dans le cours de l'action. En outre, elle a aussi pour objectif de désigner les comportements appréciés, voire encouragés, et ceux qui sont prohibés dans le cadre du faire stratégique.

Dans cette perspective, la formalisation du sens et des normes propres à la stratégie correspond à la mise en évidence d'un espace de référence sur lequel les membres de l'organisation devraient s'appuyer pour agir lors de la mise en œuvre de la stratégie et pour justifier les actions ultérieures qui en découlent. De plus, les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie fournissent aux acteurs, qui doivent la mettre en acte, les opportunités d'aborder la manière dont les objectifs et les tâches récursives peuvent être mis en œuvre en les confrontant à la réalité du terrain.

Pour ce faire, il s'agit de fournir un effort de narration des processus de réflexion qui ont conduit à la formulation des objectifs, en employant des niveaux d'abstraction différents

selon la position sociale des individus, tout en reliant l'état actuelle des choses avec celui d'un futur désiré. Cela permet aux personnes cibles de mieux appréhender le fil conducteur qui a contribué à la fixation et à la validation des objectifs, facilitant ainsi la mise en acte et la problématisation post action des intentions stratégiques au niveau opérationnel. Le besoin de sécurité ontologique et la dialectique constituant le fondement de la continuité dans le travail représentent la clé de compréhension des (nouveaux) enjeux stratégiques auxquels fait face l'organisation. Ce faisant, l'opérationnalisation de la stratégie est en fait un moyen qui aide les membres de l'organisation à concevoir une représentation localisée sur la façon dont les objectifs du temps présent sont liés à ceux du passé. Pour tisser un cadre de référence commun sur la mise en pratique de la stratégie et construire des « *passerelles sémantiques* » entre les différentes strates hiérarchiques, il est important pour les managers de comprendre le cadre de référence avec lequel les managés interprètent la stratégie, afin de lier certaines zones d'ombre de ce cadre de référence avec les nouvelles représentations de la stratégie à mettre en œuvre.

En outre, l'opérationnalisation de la stratégie passe par la « *contextualisation* » de celle-ci, en adaptant sa représentation par rapport la position sociale (ou d'autorité) de la personne ou du groupe de personnes cible. Cette contextualisation s'avère importante, puisqu'elle donne la possibilité aux acteurs de « *stratégiser* » non seulement le travail qu'il doivent fournir dans leur périmètre d'intervention, mais aussi leur rôle (parfois mondain) dans l'implémentation de l'orientation stratégique. Dans ce sillage, il s'agit de rendre la mise en œuvre de la stratégie « *intelligible* » en se référant au cadre de référence qui caractérise, d'une part, la position sociale (ou d'autorité) et le domaine de compétence des personnes cibles, et d'autre part, la manière dont ces dernières font usage du langage dans leur pratique discursive. Cette démarche d'opérationnalisation de la stratégie vise à contextualiser les objectifs d'un niveau hiérarchique à un autre, en prenant en considération les parties prenantes concernées par ces objectifs, jusqu'à ce qu'ils soient diffusés au niveau opérationnel ; c'est-à-dire au niveau le plus bas de la hiérarchie ou au niveau des partenaires directes de l'organisation (tels que les distributeurs).

Par exemple, les membres du top management et du management intermédiaire s'engagent lors de leurs interactions dialogiques dans un processus de négociation du sens et des règles normatives qu'ils vont attribuer au faire stratégique. Ensuite, le rôle des managers intermédiaires consiste à expliciter et à déployer les objectifs stratégiques et les actions prioritaires à entreprendre au niveau opérationnel. Dans cette optique, il s'agit d'indiquer

dans un langage accessible : Les liens de causalité entre le travail mondain des membres du personnel opérationnel et l'efficacité de la mise en œuvre de l'orientation stratégique de l'organisation au niveau de leur périmètre d'action.

Par ailleurs, nous soulignons que la « *disciplination facilitante* » constitue un élément qui rentre dans le cadre des activités d'opérationnalisation de la stratégie, pour que le comportement des membres de l'organisation soit en concordance avec l'orientation stratégique de l'organisation et pour obtenir leur engagement et leur implication dans sa mise en œuvre.

Cette disciplination facilitante représente un moyen de promouvoir le contrôle réflexif des membres de l'organisation, de sorte qu'ils puissent accommoder leur comportement, en articulant la structure de signification et de normes de la stratégie, avec les spécificités socioculturelles ancrées dans les interactions auxquelles ils participent.

2.3.1. Interactions entre le DG (PV) et le TM

- Compétences stratégiques de traduction

Compte tenu du budget qui leur a été attribué dans le cadre du processus de validation des objectifs, le DG (PV) et le top management devaient s'entendre sur les actions prioritaires à entreprendre dans leur démarche stratégique.

Ainsi, n'ayant pas reçu le budget adéquat pour la formation du personnel opérationnel et la restructuration des activités de l'organisation « AMCA », le DG (PV) et son équipe devaient trouver le moyen de réaffecter une partie des budgets validés vers les activités qui n'ont pas reçu le budget nécessaire pour leur accomplissement. Par conséquent, il s'agissait pour le DG (PV) et le top management de redéfinir les actions prioritaires à entreprendre en fonction des contraintes budgétaires auxquelles ils étaient soumis.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie, le DG (PV) s'appuya sur un discours pragmatique qui cherchait à établir des processus opératoires et des pratiques clairs, afin d'assurer l'incorporation du sens dans les actions que devaient entreprendre les top managers et leurs collaborateurs. Les interactions dialogiques entre le DG (PV) et les top managers s'orientaient vers la négociation du sens que devrait prendre la stratégie, en le confrontant (i.e. le sens) aux ressources dont ils disposaient et aux ressources ultérieures à acquérir dans le cours de l'action. Il s'agissait aussi de réfléchir et de définir d'une manière collégiale les

actions à entreprendre dans les cas où certains événements contraignants se présentaient dans le cours de l'action.

Nous précisons que les interactions dialogiques de concrétisation renvoyaient à des débats dans lesquelles une friction constructive prenait forme pour lever les problèmes de faisabilité, qui étaient susceptibles de causer des inerties dans le cours de l'action stratégique, et éviter de s'éloigner de la réalité en termes de ressources (financières, matérielles et cognitives) et de capacités (« *capabilities* »). De plus, la prise de parole du top management sur les éventuelles contraintes d'ordre opérationnel, constituait une manière d'évincer la « *pensée de groupe* » au sens psychosociologique. Nous notons également que la négociation du sens de la stratégie renvoyait aux interactions dialogiques dans lesquelles les participants tentaient de relier les projets stratégiques avec les logiques organisationnelles et fonctionnelles, existantes au sein de leurs directions, qui moulaient les décisions quotidiennes des équipes opérationnelles. Les fictions constructives se présentaient dans la plupart des cas comme une manière de construire un langage commun qui, précisément, permettaient de souder les choix d'une collectivité par rapport à la stratégie et de faire tenir des exigences contradictoires.

Le DG (PV) avait clarifié aux top managers ses attentes de rôle à l'égard de l'opérationnalisation de la stratégie, en fonction des axes stratégiques définis dans les épisodes stratégiques précédents et des actions prioritaires à privilégier dans le cours de l'action. Il précisa aussi les attentes de rôle exprimées par le PDG (MR) envers lui et son équipe, en évoquant les actions à court terme qu'ils devaient réaliser.

La réalisation des aspirations à court terme du PDG (MR) avait pour sens de ne pas remettre en question son autorité, de ne pas heurter sa sensibilité d'une manière explicite par rapport à ses expériences antérieures contestées et de maintenir une relation relativement stable avec lui afin d'éviter tout conflit susceptible de générer des inerties dans la prise de décision.

Les interactions dialogiques entre le DG (PV) et les top managers stratégiquement compétents montrent qu'elles avaient pour but de mettre en relation les objectifs à travers leurs compétences de traduction ; Dans la mesure où ces top managers devaient définir le rôle de chaque fonction de l'organisation dans le processus stratégique, afin de lever les contradictions qui caractérisaient les horizons temporels de l'implémentation de la stratégie. Cette réflexivité conduit chaque top manager, avec l'accompagnement du DG (PV), à articuler leurs objectifs avec ceux de leurs pairs, afin de mettre en évidence la dépendance

de chacun vis-à-vis de l'autre pour aboutir aux performances souhaitées. La construction du sens au niveau individuel s'appuyait sur la ligne directrice qui conduit les top managers à s'orienter vers les mêmes enjeux stratégiques. Dans cette optique, les top managers stratégiquement compétents soulignaient l'importance du travail de leurs pairs, dans la perspective d'un alignement stratégique sur le sens que devait prendre la stratégie au niveau de chaque fonction de l'entreprise.

Nous notons par ailleurs que l'opérationnalisation de la stratégie consistait à donner la parole à chaque top manager pour définir son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie. Cette démarche permit au DG (PV) de recadrer le rôle des membres de son équipe et de mettre en relation le rôle de chaque top manager avec leurs pairs. Cette pratique de négociation des rôles repose sur la responsabilisation des top managers afin qu'ils puissent s'approprier le sens du rôle qu'ils devaient jouer dans la mise en œuvre de la stratégie à leur niveau. De plus, la structuration commune des tâches visait à cartographier le rôle de chaque top manager dans le processus stratégique et à définir la manière dont chaque top manager allait contribuer à la réalisation de la stratégie, en répondant en même temps aux préoccupations du PDG (MR).

Le défi pour le DG (PV) et le top management était de satisfaire deux exigences à la fois, qui sont de nature contradictoire : D'une part, ils devaient assurer le court terme (en plus des directives du PDG (MR)) tout en préparant le moyen terme ; Et d'autre part, ils devaient rentabiliser et se régénérer en même temps.

- Compétences stratégiques de légitimation

La légitimation des problèmes de faisabilité de la stratégie par les top managers stratégiquement compétents se fondait sur des faits de la vie quotidienne, rapportés par le management intermédiaire, abondant d'exemples et de situations concrètes, qui suggéraient que cette articulation factuelle devait être traitée en tant que telle comme un objet d'attention personnelle et continue par les pairs et le DG (PV). En outre, le DG (PV) avait légitimé ses intentions stratégiques en mobilisant un discours managérialiste de la stratégie, qui rejoint la maxime selon laquelle le manager doit réaliser ses objectifs avec les ressources ou les moyens dont il dispose. Cette démarche de légitimation était alignée sur les attentes de rôle perçues par les top managers en tant que stratèges.

Par ailleurs, dans le but de doter l'organisation de normes objectives sur lesquelles l'ensemble des membres du personnel devaient être évalués ou sanctionnés, le DG (PV) requit à son équipe de mettre en place des procédures et des normes d'évaluation pour restructurer les processus de ventes et de prestations de services, et garantir une gratification objective à ceux qui contribuent le plus dans la réalisation des objectifs.

Ainsi, l'objectivation des normes de gratification reposait sur des rétributions matérielles, en termes d'amélioration des conditions salariales, ou des rétributions immatérielles, notamment en termes d'évolution de carrière ou de grade (conformément à la grille salariale). Il s'agissait d'introduire des normes managériales qui visaient à doter l'organisation d'un cadre de référence pour la gratification et la sanction. Cette démarche avait pour objectif de définir les comportements appréciés, voire encouragés, et ceux qui étaient prohibés et punis dans le cadre de la réalisation des activités organisationnelles. La formalisation du système de norme consistait à créer un espace de référence sur lequel les acteurs devaient s'appuyer pour justifier leurs actions ou comportements dans la mise en œuvre de la stratégie.

Alors que le système de normes s'inscrivait préalablement dans les directives de l'ancien DG (MR) de façon implicite, les nouvelles normes devaient être formalisées textuellement et communiquées à l'ensemble des membres de l'organisation, notamment ceux qui étaient impliqués dans l'application des normes en question.

A titre d'exemple, le DG (PV) insista sur le fait de restructurer le fonctionnement des prestations de services en se conformant au cahier des charges du concédant de la marque. Ainsi, les normes d'évaluation dans le service après-vente étaient non seulement basées sur des objectifs quantitatifs, mais aussi sur l'implémentation des normes de ce cahier des charges et de leurs mises en œuvre. En outre, puisque le budget de formation était insuffisant pour assurer la mise à niveau du réseau de distribution, il s'agissait dans cette perspective de recruter des personnes qui étaient chargées de l'accompagnement et du contrôle du réseau de distribution dans la mise en œuvre des normes (inspecteurs réseaux).

Par ailleurs, la construction et la formalisation des normes de rémunération de la performance du top management, étaient jalonnées par les top managers de la division automotive, en collaboration avec les dirigeants de l'organisation « AMCA ». La gestion des primes de performance était assurée par les top managers de la division pour fournir l'objectivité idoine au moment de la phase l'évaluation. A cet égard, les top managers de

l'organisation « AMCA » exerçaient leurs compétences de légitimation pour négocier les indicateurs de performance sur lesquels ils allaient être évalués.

Dans ce cas, les top managers stratégiquement compétents s'appuyaient sur un discours de factualisation pour justifier le choix des indicateurs de performance en fonction du degré de traçabilité et de fiabilité des informations métriques et qualitatives. Ces dernières constituaient la base de calcul des indicateurs de performance. Les normes d'évaluation de la performance ont été articulées sur la base des objectifs qui concernaient chaque top manager, de sorte que chaque objectif d'un top manager puisse être en relation avec les objectifs de ses pairs. Les top managers prenaient part à la définition des indicateurs de performance pour s'entendre avec les directeurs de la division sur les normes de gratification et de sanction¹⁶².

Nous notons que l'introduction des normes de rétribution de la performance au niveau du top management avait pour objectif d'articuler les normes de gratification avec celles qui régissaient l'action stratégique inhérente à leur niveau de responsabilité. L'objectif était de conduire les top managers à se référer aux normes de gratification pour les inciter à conjuguer leurs efforts individuels et collectifs lors de l'implémentation de la stratégie ; et à autoréguler leurs comportements en fonction des intérêts stratégiques de l'organisation¹⁶³.

Dans un autre registre, nous soulignons que le DG (PV) avait indiqué à ses collaborateurs qu'ils devaient gagner la confiance du PDG (MR) en réalisant les objectifs prévus avec les ressources dont ils disposaient. La subversion des normes paternalistes devait se construire sur le long terme en inculquant au PDG (MR) des valeurs managériales propres à la stratégie, de sorte qu'il puisse céder une partie de son pouvoir de contrôle des ressources et déléguer d'une manière substantielle son pouvoir de prise de décision au top managers.

Bien que les normes paternalistes s'estompassent de façon considérable au niveau des interactions entre les membres de l'organisation « AMCA », elles restaient toujours patentes lors des configurations interactionnelles auxquelles le PDG (MR) prenait part.

¹⁶² Nous précisons que les normes de rétribution de la performance du top management consistaient à indexer une prime de performance annuelle sur le taux de réalisation des objectifs, en tant qu'indicateur de performance. La prime de performance était calculée sur la base d'un objectif collectif (le résultat net de l'exercice) et des objectifs individuels.

¹⁶³ Il est important de signaler que le DG (PV) était soumis aux mêmes normes de rétribution de la performance que ses collaborateurs top managers.

En somme, la conquête de l'émancipation des top managers par rapport à l'emprise des normes paternalistes devait s'établir autour du gain de confiance auprès du PDG (MR) et des faits légitimant la compétence des top managers à maintenir un taux de rentabilité relativement important. La légitimation de la délégation du pouvoir devait aussi s'appuyer sur les connaissances des traits de personnalité du PDG (MR), pour rendre les jeux de langage possibles avec ce dernier et pour arriver ensuite à justifier l'extension de l'espace discrétionnaire des dirigeants en se référant à leur potentiel et leurs réalisations.

○ Compétences stratégiques d'influence

En s'appuyant sur les parcelles de réalités rapportées par leurs équipes et sur le discours disciplinaire propre au système social paternaliste, les top managers stratégiquement compétents avaient réorienté l'ordre des priorités fixé lors des épisodes stratégiques précédents. Les compétences discursives de ces top managers constituaient une manière d'imposer leur manière de percevoir la réalité ; même lorsqu'ils jugèrent que les priorités qui ont été fixées n'étaient pas aussi importantes que d'autres. En réalité, toutes les actions étaient importantes, mais ceux qui disposaient de capacités discursives convaincantes avaient pu privilégier leurs idées sur les actions prioritaires à entreprendre. Toutefois, l'intervention de ces top managers était conforme aux idées stratégiques qui ont façonné préalablement la structure de signification du faire stratégique.

Par ailleurs, le DG (PV) exprimait souvent sa confiance envers son équipe de top managers dans leurs capacités à mettre en œuvre l'orientation stratégique avec les ressources dont ils disposaient. Cette démarche avait pour objectif de discipliner les top managers en évoquant les qualités des stratèges dans une perspective de subjectivation. En outre, dans le but de faire face au cynisme exprimé par certains top managers quant au système de management de la performance, le DG (PV) leur avait indiqué que le respect des normes de gratification, en réalisant les objectifs assignés, était un gage factuel pour défendre le versement des primes de performance.

De plus, le DG (PV) se référait non seulement aux pratiques des concurrents pour convaincre son équipe de s'aligner sur les normes sectorielles, mais aussi sur les normes du cahier des charges du concédant pour obtenir le soutien de ce dernier dans les investissements stratégiques ultérieurs. Il souligna aussi aux membres de son équipe de direction qu'ils devaient restructurer les normes opératoires internes pour gagner la confiance du concédant et bâtir une relation étroite avec celui-ci, dans le but de faire face aux éventuelles contraintes

qui pourraient émaner du PDG (MR). Cette démarche d'influence à connotation politique consistait à former une coalition avec le concédant pour convaincre le PDG (MR) et les dirigeants du groupe de leur accorder plus de ressources, afin de mettre en œuvre correctement les projets stratégiques formulés. Il s'agissait d'obtenir l'engagement des top managers pour que cette coalition latente puisse se former sur le moyen terme.

Par ailleurs nous notons que le DG (PV) avait insisté sur le fait de responsabiliser les managers et de les évaluer par rapport aux normes de sanction et de gratification à introduire¹⁶⁴. La normalisation de l'environnement de travail du personnel opérationnel et la satisfaction de leur revendication représentaient un moyen de sanctionner objectivement les tire-au-flanc. Dans cette optique, nous précisons que le recours aux mécanismes de rétroaction était considéré comme un moyen de réduire les écarts entre les résultats prévus et réalisés (dans une perspective d'amélioration continue), mais aussi comme une manière de récolter les informations nécessaires pour sanctionner les comportements déviants.

A cet égard, nous constatons que le discours disciplinaire employé par le DG (PV) et ses collaborateurs dissimulait des dispositifs de savoir-pouvoir (Foucault, 1975), au sens foucaldien, de sorte qu'ils puissent réduire les individus en sujet prêt à être gouvernés, surveillés et contrôlés.

Les dispositifs de savoir-pouvoir contribuait non seulement à développer l'autocontrôle et le contrôle réflexif de l'ensemble des acteurs de l'organisation, y compris ceux qui les ont mis en œuvre (i.e. les top managers), mais aussi à l'amélioration du contrôle et de la surveillance des managés par les managers, dans le but d'apporter les sanctions ou les régulations comportementales idoines.

En outre, notre matériau ethnographique indique que l'intériorisation des normes managérialistes par les top managers avait contribué à leur discipline quant à leur intention de mettre en œuvre l'orientation stratégique de l'organisation.

¹⁶⁴ A titre de rappel, nous soulignons que le DG (PV) avait relaté le fait que les top managers et leurs collaborateurs devaient participer activement dans la mise en œuvre de la stratégie et que la délégation du pouvoir était nécessaire pour mettre en œuvre les projets stratégiques qui ont été formulés. Il avait insisté dans cette perspective sur le fait que les managers intermédiaires et le personnel opérationnel devaient jouer un rôle important dans les mécanismes de rétroaction. Il avait ajouté que ces derniers étaient en contact direct avec les parties prenantes stratégiques et qu'ils pourraient fournir des informations pertinentes dans le cadre de la mise en œuvre.

2.3.2. Interactions entre TM et MI

- Compétences stratégiques de traduction

Nous constatons que le top management et le management intermédiaire s'engageaient lors de leurs interactions dialogiques dans un processus de négociation du sens qu'ils vont attribuer à l'opérationnalisation de la stratégie, pour former une intention collective à l'égard de cette démarche. Après, le rôle des managers intermédiaires, tout en étant soutenus par certains de leurs supérieurs, consistait à traduire les objectifs stratégiques et les actions prioritaires à entreprendre au niveau opérationnel. Cette démarche s'était avérée importante par ce qu'elle permettait aux managers intermédiaires stratégiquement compétents de s'approprier le sens attribué à l'opérationnalisation de la stratégie et de l'incorporer dans leur travail quotidien. L'attente qui vise à « *mettre en œuvre la stratégie* » représentait la plus importante des attentes rencontrées par les managers intermédiaires dans le cadre du processus stratégique. Les membres du personnel opérationnel étaient aussi concernés à cet égard, mais cela nécessitait une continuité dans les « *relais de traduction* ». Nous précisons dans cette optique que les managers intermédiaires jouent un rôle important dans la construction du sens et la diffusion de ce dernier vers les membres de leurs équipes.

Dans notre cas, l'implication du management intermédiaire jouait un rôle important dans la transmission des enjeux stratégiques au niveau opérationnel. Toutefois, cette démarche nécessitait d'abord la compréhension du sens qui leur a été transmis préalablement par le top management. Ainsi, nous notons que les pratiques et les discours stratégiques habilitants permettaient au management intermédiaire de dialoguer avec le top management pour saisir le sens véhiculé par les objectifs stratégiques et la nature du rôle qu'il devait jouer dans leurs réalisations.

Nous soulignons que le discours dialogique de concrétisation est important dans les relais de traduction « *descendant* », dans la mesure où il permet dans ce cas d'inclure le management intermédiaire dans les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie. En outre, les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie fournissaient au management intermédiaire les opportunités d'aborder la manière dont les objectifs peuvent être mis en œuvre en les confrontant à la réalité du terrain.

Nous relevons également que l'attente de rôle visant à mettre en œuvre la stratégie peut avoir un impact positif sur l'« *agence* » lorsque les objectifs descendants construisent une continuité dans le travail. La condition clé permettant la création d'une telle continuité réside

dans le fait que le top management doit fournir un effort de narration des processus de réflexion qui ont conduit à la formulation des objectifs à mettre en œuvre. Cet effort de narration est compris dans les compétences de traduction du top management. Ainsi, les top managers stratégiquement compétents avaient mobilisé à cet effet un langage personnalisé pour chaque interlocuteur afin de leur permettre de comprendre le sens véhiculé par chaque objectif.

Cette démarche représentait un dispositif ou un moyen qui aidait les cadres intermédiaires à construire du sens sur la façon dont les objectifs actuels sont liés à ceux du passé et au travail stratégique accompli lors des épisodes stratégiques de récolte d'informations. Il s'agissait ici pour le top management de comprendre le cadre de référence avec lequel le management intermédiaire interprétait le sens de la stratégie, afin de combler les éventuelles dissonances qui pouvaient en résulter. Cela facilite l'exercice de la compétence de traduction, puisque le dialogue entre le top management et le management intermédiaire offre la possibilité de mieux saisir les idées, les enjeux, les présupposées et les principes qui sont à l'origine de la fixation et de la validation des objectifs.

Par conséquent, lorsque la haute direction raconte comment la stratégie actuelle est liée à des expériences vécues et à des épisodes stratégiques antérieurs, les managers intermédiaires bénéficient d'une plus grande capacité de leur agence en tant qu'exécuteurs de cette stratégie (Mantere, 2008). Ils peuvent donner un sens à la stratégie, ce qui leur permet de remplir leur rôle dans la mise en œuvre de la stratégie et de transférer ce rôle à travers leur compétence de traduction au niveau opérationnel.

Nous signalons que l'usage de la compétence de traduction dans la mise en œuvre de la stratégie peut également avoir un impact positif sur l'agence des managers intermédiaires et des membres du personnel opérationnel, notamment quand elle implique une contextualisation des objectifs de haut en bas. De plus, le discours stratégique de contextualisation représente une façon pragmatique de permettre la participation au travail stratégique. Il s'appuie d'ailleurs sur différents points de vue (des interlocuteurs) pour obtenir un alignement réflexif sur la manière dont la stratégie prend sens dans le cadre de son implémentation.

Notre matériau ethnographique révèle une intériorisation du sens que devait prendre la stratégie sur le plan de la mise en œuvre, dans la plupart des cas qui impliquaient des interactions dialogiques dont la contextualisation était importante. Dans cette perspective,

les top managers stratégiquement compétents traduisaient la stratégie en un ensemble d'actions ciblées, en cherchant à établir des processus, des pratiques et des tâches clairs dans la stratégisation du travail quotidien des managers intermédiaires. Le but de cette démarche était de s'assurer que le sens de la stratégie soit incorporé par ces managers intermédiaires dans leurs périmètres de responsabilité (ou d'intervention) et leurs domaines de compétence.

Il est à noter que la contextualisation de la stratégie par les top managers stratégiquement compétents renvoyait au surcodage des actions prioritaires à entreprendre au niveau du management intermédiaire. Ils s'appuyaient en ce sens sur des jeux de langage qui permettaient aux managers intermédiaires cibles de « *stratégiser* » (d'internaliser la stratégie dans le travail quotidien) le travail qu'ils devaient fournir dans leur périmètre d'action, ainsi que leurs rôles dans l'implémentation de la stratégie. Dans cette optique, le surcodage de l'orientation stratégique représentait dans notre cas un moyen pour le top management de rendre la mise en œuvre de la stratégie intelligible, en se référant au cadre de référence discursif qui caractérise le domaine de compétence de chaque manager intermédiaire. Cette démarche avait aussi permis aux top managers stratégiquement compétents d'introduire de nouveaux concepts ou de nouvelles idées relatifs à l'orientation stratégie à partir du cadre de référence des managers intermédiaires concernés. Dans ce sillage, le surcodage contribua à enrichir le cadre de référence des managers intermédiaires cibles afin d'éclaircir la manière dont la stratégie devait être opérationnalisée à leur niveau. En outre, l'emploi à posteriori des énoncés discursifs qui n'étaient pas mobilisés par certains managers intermédiaires lors des épisodes stratégiques précédents, révèle qu'ils avaient incorporé dans leur cadre de référence sémantique de nouveaux concepts et de nouvelles idées lors leurs interactions dialogiques avec le top management.

En somme, les compétences de traduction exercées par le top management consiste en la description de la stratégie en tant que partie intégrante et presque mondaine du travail quotidien du management intermédiaire. En conséquence, nos données indiquent à cet égard que l'accent peut être mis sur la spécification et la précision continue des règles et des procédures à mettre en œuvre dans le cadre de l'implémentation de la stratégie.

Dans le cadre des dynamiques de traduction, nous notons que l'opérationnalisation de la stratégie dans une perspective de concrétisation signifiait que tous ceux qui étaient impliqués dans des activités clés, possédaient un rôle important dans les domaines pour lesquels ils étaient responsables. En ce sens, la concrétisation implique une agence collective et

distributive et fonctionne comme un discours puissant qui promeut et favorise une large participation à la stratégie au sein de l'organisation. De plus, notre matériau ethnographique indique que la problématisation et la contextualisation des enjeux stratégiques via le discours, fournissaient au management intermédiaire une meilleure compréhension du travail qu'ils devaient effectuer au quotidien pour se conformer à la stratégie.

La traduction des objectifs stratégiques dans une optique de concrétisation s'attachait à un appel de la part du top management à un changement de l'état actuel des choses, en intégrant une nouvelle structure de signification, lors de leurs interactions dialogiques avec le management intermédiaire. Les top managers stratégiquement compétents évoquèrent, souvent d'une manière inconsciente et implicite, la nécessité de faire appel à la concrétisation des ambitions stratégiques abstraites et des processus par lesquels les objectifs ont été élaborés et devaient être mis en pratique. De telles pratiques ont été considérées comme cruciales pour être en mesure de faire progresser la participation réelle et l'engagement au travail stratégique.

De ce point de vue, ces top managers cherchaient à susciter le contrôle réflexif auprès des managers intermédiaires cibles, de sorte qu'ils soient capables de réguler leurs comportements quotidiens en fonction des enjeux stratégiques de l'organisation. En outre, le défi pour les managers intermédiaires en termes d'attentes de rôle, était d'introduire dans le cadre de référence du personnel opérationnel une structure de signification propre à la stratégie et aux changements qui l'accompagnaient sur le plan opérationnel. Ils devaient être en mesure d'orienter la réflexivité des membres du personnel opérationnel dans le sens de la stratégie, en les incitant à changer la manière dont ils accomplissaient leurs activités au quotidien.

S'agissant du projet de formation du personnel commercial et du service après-vente, le top management avait sollicité les managers intermédiaires cibles pour participer à la constitution d'un cahier des charges qui articule les spécificités techniques des formations souhaitées avec l'orientation stratégique de l'organisation. De plus, les données empiriques montrent que le projet de formation devait contribuer à mettre en action l'orientation stratégique au niveau opérationnel.

En intégrant la contrainte budgétaire (propres aux propriétés structurelles du système social actionnarial) dans leur démarche, le défi pour les top managers et les managers intermédiaires concernés par le projet, était de trouver le prestataire qui correspondait au

mieux à la structure de signification qui régissait le sens que devait prendre la stratégie au niveau opérationnel. Dans cette perspective, la pratique de la formation représentait une extension des propriétés structurelles du système stratégique, afin d'accompagner le personnel opérationnel dans la mise en acte de la stratégie lors de leur interaction avec l'environnement de l'organisation (notamment avec les clients). Il s'agissait en réalité d'inculquer au personnel opérationnel des connaissances professionnels et techniques (règles et ressources cognitives), issues des systèmes sociaux appartenant aux domaines du marketing et du service après-vente, de sorte qu'il puisse les articuler avec le sens véhiculé par l'orientation stratégique de l'organisation.

La mise en relation des connaissances professionnelles et techniques à l'issue de la formation avec les connaissances détenues sur l'orientation stratégique constitue un acte de traduction, dans lequel le personnel opérationnel devait s'engager pour « *enacter* » la stratégie lors de leurs interactions avec les parties prenantes stratégiques de l'organisation. Cette opération repose aussi sur la réflexivité du personnel opérationnel, afin qu'il soit capable d'adapter leur comportement en fonction de la configuration interactionnelle dans laquelle il exerce leurs activités.

- Compétences stratégiques de légitimation

Notre matériau empirique indique que le processus de validation des objectifs et des plans d'action a fait l'objet d'une argumentation narrative de la part des top managers stratégiquement compétents, pour expliquer aux managers intermédiaires cibles la manière dont les objectifs ont été retenus ou écartés. La description de ce processus narratif visait à justifier les éléments normatifs sur lesquels ces top managers se sont appuyés pour valider les objectifs. Dans le cadre de l'exercice des compétences de légitimation, ces top managers invoquèrent les normes paternalistes pour légitimer la mise en œuvre de certaines actions évoquées lors de leurs réunions précédentes avec le PDG (MR). Ils avaient aussi mobilisé les normes issues du système social professionnel pour non seulement justifier l'introduction de nouvelles procédures, mais aussi pour inciter les managers intermédiaires cibles à contribuer dans une large mesure à leurs élaborations et leurs mises en œuvre (juste après leurs validations).

Ces top managers insistèrent dans cette optique sur le fait d'adapter les normes (conception adaptative) du cahier des charges du concédant au contexte de l'organisation. Ils avaient indiqué aux managers intermédiaires cibles qu'ils étaient capables de réaliser cette requête,

tout en se référant à des normes managériales pour conforter leur position sociale en tant que « manager ». De plus, ils manifestèrent leur engagement envers ces managers intermédiaires en mentionnant que ces derniers devaient faire appel à eux, dans une perspective d'accompagnement, si toute difficulté se présentait dans la phase adaptative de conception des normes. Cette intention d'engagement du top management visait à encourager l'interactivité dans le processus d'apprentissage des managers intermédiaires. Dans cette perspective, les top managers stratégiquement compétents se référaient souvent à des normes appartenant au système social éducationnel pour légitimer leur position de « *professeur* » qui devait apporter son soutien et son savoir à ses apprenants dans le cadre de l'exercice de leurs activités.

De la même manière que dans l'exercice des compétences de traduction, la légitimation du rôle des managers intermédiaires par les top managers dans la mise en œuvre de la stratégie comprenait une définition claire de la relation qu'ils devaient entretenir (les managers intermédiaires) entre le sens attribué à l'orientation stratégique, le travail à réaliser quotidiennement, les tâches de leurs pairs au niveau horizontal et ceux de leurs supérieurs hiérarchiques au niveau vertical¹⁶⁵. En ce sens, nous notons que les compétences de légitimation des top managers stratégiquement compétents contribuèrent à l'objectivation des normes d'évaluation, de sanction et de coercition par rapport à une parcelle du travail stratégique qui était destinée aux managers intermédiaires. En conséquence, la légitimation de la participation conduit les managers intermédiaires cibles à être évalués et responsabilisés par rapport à une parcelle du travail stratégique qui leur a été destinée (favorisant ainsi l'auto-contrôle et l'auto discipline).

Par ailleurs, nous soulignons que les objectifs, les plans d'action, les procédures organisationnelles et le cadrage du périmètre d'action, constituaient tous ensemble une base normative pour évaluer, gratifier ou sanctionner les managers intermédiaires dans le cadre de l'accomplissement de leurs activités.

Il est à noter que dans les années précédant l'émergence des projets stratégiques, les normes de sanction n'étaient pas claires et explicitées par le top management. De ce fait, les managers intermédiaires n'étaient pas encouragés à entreprendre des actions qui récusait

¹⁶⁵ Dans cette perspective, les top managers stratégiquement compétents instancient des normes managériales, en tant que propriétés structurelles des systèmes sociaux professionnels, pour positionner le rôle du management intermédiaire dans la structuration sociale de l'implémentation de la stratégie au sein de l'organisation.

les énoncés discursifs contenus dans les directives transmises quotidiennement par le top management ou l'ancien DG (MR) de l'organisation « AMCA ». L'agence (managériale) des managers intermédiaires était entravée, voire inexistante ; Car ils ne savaient pas comment leurs supérieurs hiérarchiques réagiraient lorsqu'il s'agissait de prendre l'initiative d'agir à l'encontre des énoncés discursifs à caractère normatif, contenus dans les directives qui les concernaient. Ainsi, nous constatons que la prévisibilité de l'action à travers les normes procure aux managers intermédiaires des espaces de référence pour savoir comment orienter leur action vers l'intérêt de l'organisation.

Dans notre cas, nous soulignons que la prédictibilité des comportements autorisés ou prohibés apportait aux managers intermédiaires une sécurité ontologique par rapport aux actions qu'ils étaient en mesure d'entreprendre dans le cours de leurs interactions avec les parties prenantes de l'organisation ou dans le cadre de la réalisation de leurs activités.

En plus des normes de travail introduites par les top managers, les pratiques de dialogisation permettrait aussi aux managers intermédiaires de justifier leurs actions à posteriori, en se conformant aux normes explicitées par le top management, lors des épisodes stratégiques d'opérationnalisation de la stratégie.

Nos données empiriques indiquent que le cadre de référence normatif, introduit par les top managers stratégiquement compétents, habilitait les managers intermédiaires à improviser face aux situations inédites, sous la contrainte d'accommoder leurs comportements ultérieurs avec le système de normes nouvellement instauré et celui qui était déjà établi¹⁶⁶.

S'agissant de la normalisation du système de rétribution, nous remarquons que cette opération visait non seulement à rétablir la confiance entre personnel opérationnel et le top management, mais aussi à gagner en attractivité dans le cadre de l'acquisition des compétences futures¹⁶⁷. Dans ce sillage, nous rappelons que le top management avait indiqué aux managers intermédiaires de l'activité commerciale que la situation de blocage des primes variables du personnel opérationnel sera régularisée dans les plus bref délais. Cette décision de régularisation s'inscrivait dans une approche de rapprochement entre le top management et le personnel opérationnel. Certains top managers avaient employé un

¹⁶⁶ Nous rappelons à cet égard que les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois habilitantes et contraignantes.

¹⁶⁷ A titre de rappel, nous notons que les top managers avaient indiqué à leurs collaborateurs qu'une refonte de la grille salariale était prévue incessamment (date de mise en vigueur au début de l'année 2014) afin d'aligner les rémunérations du personnel opérationnel et certains managers intermédiaires sur la grille salariale du groupe et les normes sectorielles.

langage appartenant au système social judiciaire pour montrer leur bonne volonté de réhabiliter leur relation avec le personnel opérationnel en leur garantissant une forme de « *justice organisationnelle* ». De plus, en s'appuyant sur des normes managériales et professionnelles, le top management avait aussi communiqué aux managers intermédiaires de l'activité commerciale une nouvelle manière de déterminer la rétribution variable du personnel de la force de vente. Les top managers stratégiquement compétents avaient légitimé le changement du système de rétribution de la performance commerciale (personnel opérationnel) par les justifications suivantes :

- Inciter la force de vente à se concentrer sur la commercialisation des modèles dont le volume de vente était faible, contrairement aux modèles de voiture d'entrée de gamme (Pdt X1 et Pdt X2) qui ne nécessitaient pas un effort commercial important. La « *ventilation des primes de performance par modèle de voiture* » représentait un moyen d'équilibrer d'une manière proportionnelle la répartition du chiffre d'affaires sur l'ensemble des produits.
- Améliorer qualitativement la prise en charge des dossiers qui rentraient dans le cadre du processus de ventes et de prise de commandes, afin d'éviter les erreurs ou les problèmes de facturation, d'approvisionnement et de traçabilité de l'information.

Ces top managers explicitèrent aux managers intermédiaires concernés les normes de sanction et de gratification (relation entre la rétribution par rapport à la contribution) pour qu'ils puissent non seulement communiquer à leurs collaborateurs les nouvelles mesures prises par le top management, mais aussi « *justifier* » la démarche de ce dernier dans le sens de l'amélioration des conditions de travail.

L'objectivation des normes de rétribution de l'activité commerciale devait apporter aux membres du personnel opérationnel un cadre de référence normatif pour qu'ils soient en mesure de reconnaître clairement les normes de sanction et de gratification ; pour leur apporter la garantie d'être rétribués en se conformant à ces normes ; et pour impulser leur motivation et leur implication dans le travail qu'ils devaient fournir dans l'implémentation de la stratégie.

Concernant le projet de formation du personnel commercial et celui du service après-vente, les top managers stratégiquement compétents impliqués dans ce dernier poussèrent les managers intermédiaires concernés à s'associer avec la direction des ressources humaines pour les accompagner dans la définition des spécificités techniques du cahier des charges de

la formation. En outre, bien que le budget de formation ne fût pas assez important, ils leur avaient indiqué de choisir le prestataire qui remplissait les conditions financières du projet en question. En ce sens, ils insistèrent sur l'importance de la formation du personnel opérationnel dans le cadre de l'implémentation de la stratégie et sur le rôle que les managers intermédiaires devaient jouer dans ce projet. Le top management avait « *légitimé* » l'importance du projet de formation en s'appuyant sur des normes professionnelles appartenant au secteur de l'automobile. La légitimation avait pour objectif de sensibiliser les managers intermédiaires par rapport à la mise à niveau du personnel opérationnel dans les activités commerciales et celles du service après-vente. La légitimation du rôle du management intermédiaire dans le projet de formation s'inscrivait dans les normes managériales qui consistaient à « *accompagner* » leur collaborateur dans mise en action des connaissances acquises lors de la formation.

Ce faisant, nous constatons que l'exercice des compétences de légitimation par les top managers avait pour objectif de « *justifier* » leur démarche pour convaincre et fédérer leurs équipes autour des valeurs faisant autorité et des normes objectivement admises. Elle s'inscrivait aussi dans une perspective d'intégration de normes qui devaient régir non seulement les comportements encouragés et interdits, mais aussi la gratification et la sanction dans le cadre des activités stratégiques de l'organisation. De plus, la mise en action des compétences de légitimation représentait un moyen pour les top managers de légitimer leurs choix stratégiques par rapport à la conjoncture actuelle du marché de l'automobile et aux déficiences constatées dans le fonctionnement des activités stratégiques de l'organisation.

- Compétences stratégiques d'influence

Nous soulignons que l'influence des top managers s'appuie non seulement sur la position d'autorité et la capacité de mobiliser les ressources dont ils disposent, mais aussi sur le surcodage employé dans la traduction de la stratégie et l'argumentation narrative à caractère normatif (propre aux compétences de légitimation). Les données empiriques révèlent que les compétences d'influence des top managers servent à restructurer les propriétés de l'exercice du pouvoir, afin de rendre la structure disciplinaire facilitante, de sorte que les managers intermédiaires cibles puissent être créatifs tout en gardant un certain ordre structurel dans le cadre de leurs interactions au sein et autour de l'organisation. Nous mentionnons que ce genre de discipline facilitante (« *facilitative discipline* ») est nécessaire

pour susciter le sentiment de sécurité ontologique à l'égard des personnes impliquées dans le travail stratégique (Giddens 1984, Mantere 2005 ; Mantere, 2008).

Nous constatons que l'usage des compétences d'influence par les top managers avait pour objectif de discipliner leurs collaborateurs, pour que le comportement de ces derniers soit en concordance avec l'orientation stratégique de l'organisation et pour obtenir leur engagement et leur implication dans sa mise en œuvre.

Ainsi, les top managers stratégiquement compétents employaient, souvent d'une manière inconsciente, des pratiques de persuasion objective (en se référant aux règles des propriétés structurelles des systèmes sociaux professionnels, stratégiques et bien d'autres) pour discipliner le management intermédiaire par rapport à la manière dont il devait opérationnaliser la stratégie. Ces tactiques de persuasion objectives étaient un moyen pour ces top managers d'orienter la réflexivité des managers intermédiaires vers les intérêts stratégiques de l'organisation, notamment dans le cadre de l'implémentation de la stratégie et des pratiques de rétroaction qui s'y attachaient. En outre, nous notons que ces top managers faisaient aussi appel à la persuasion objective pour expliquer aux managers intermédiaires les raisons et les logiques de compréhension qui les ont conduits à la définition des actions prioritaires sur lesquelles ils devaient se concentrer.

Dans le cadre de l'influence, certains top managers expliquèrent aussi comment la réalisation d'une requête, le soutien d'une proposition ou le respect de la logique de déploiement des plans d'action seront bénéfiques personnellement pour les membres de leurs équipes sur le plan de l'apprentissage et les aideront, par conséquent, à avancer dans leurs carrières ou à améliorer leurs conditions matérielles. Dans cette optique, ces top managers invoquèrent des valeurs managériales et des idéaux en termes d'aspiration personnelle pour susciter les émotions des personnes ciblées, afin d'obtenir leur engagement dans la mise en œuvre des activités et des objectifs qui leurs ont été attribués.

Dans ce sillage, les top managers stratégiquement compétents exprimaient une forme de confiance envers les capacités de certains managers intermédiaires à surmonter des défis rentrant dans le cadre de l'implémentation de la stratégie. Alors que dans d'autres cas, ces top managers offraient une incitation aux membres de leurs équipes, en indiquant leur volonté de revenir vers eux ultérieurement, s'ils s'engageaient à accomplir correctement le travail stratégique qui leur a été assigné.

En ce qui concerne les normes de gratification, les top managers stratégiquement compétents donnèrent l'opportunité à leurs collaborateurs de se subjectiver en tant que « *manager* » pour substituer les rétributions matérielles qui se rattachaient à la performance ou à la partie variable de la rémunération. La substitution de la rétribution matérielle par la possibilité de se subjectiver dans le travail en tant que « *manager* » représentait pour ces top managers un moyen de discipliner les managers intermédiaires dans le travail stratégique à réaliser. Il s'agissait dans cette perspective de leur offrir un climat de travail propice à l'exercice de leur agence stratégique ou managériale dans le cadre de l'opérationnalisation et l'implémentation de la stratégie. En outre, l'extension du pouvoir des managers intermédiaires dans le discours de ces top managers, représentait en réalité une manière de promouvoir le contrôle réflexif de leurs managés, de sorte qu'ils puissent accommoder leur comportement avec la structure de signification et de normes promue, ainsi que les spécificités des épisodes interactionnels ultérieurs.

De plus, les tactiques d'influence employées par les top managers stratégiquement compétents étaient orientées vers une subtile subjugation des managers intermédiaires, en les poussant à s'autocontrôler dans le cadre de l'exercice de leurs activités. L'auto-asservissement des managers intermédiaires cibles s'expliquait par le fait que ces derniers ne remettaient pas en question les normes managériales, sur lesquelles les top managers s'étaient appuyés pour légitimer l'orientation stratégique, ainsi que les valeurs et les idéaux qui l'accompagnaient. En plus de la subversion préalable des normes du management traditionnel, largement contestées par le management intermédiaire, l'intégration dans l'organisation, via le processus de légitimation, des normes communément admises par les professionnels du domaine du management et l'automobile était une base de référence intersubjective sur laquelle le top management s'était appuyé pour subjuguer et discipliner subtilement leurs managés.

Nous notons, en outre, que le nivellement des objectifs assignés aux managers intermédiaires avec leur aspiration de se subjectiver dans « la pratique réelle du management d'équipes », de progresser dans leur carrière ou d'apprendre de nouvelles méthodes de travail, était une tactique d'influence qui permettait aux top managers stratégiquement compétents de normaliser l'auto-asservissement, en tant que normes objectivement admises dans les systèmes sociaux professionnels et managériales. Fait intéressant, cette démarche d'influence constituait aussi un moyen pour contourner les revendications de certains managers intermédiaires quant à leurs souhaits de bénéficier de primes de performance. Bien

que certains top managers exprimèrent leur intention d'introduire des primes de performance au niveau du management intermédiaire, le PDG (MR) n'était pas d'accord avec cette idée au moment des faits.

Nous constatons que les compétences stratégiques, exercées par le top management, avaient contribué à la modification des propriétés structurelles (les structures de signification, normative et de domination) de l'organisation « AMCA » pour façonner la manière dont les membres du management intermédiaire et leurs équipes allaient interpréter la réalité dans le cours de l'action et interagir avec elle.

2.3.3. Interactions entre MI et PO

- Compétences stratégiques de traduction

Nous indiquons que les compétences stratégiques mobilisées par le management intermédiaire qui vise à mettre en œuvre la stratégie dans une perspective de traduction descendante, consistaient principalement à construire et à diffuser les lignes directrices de la stratégie vers les managers opérationnels. Dans ce sillage, les managers opérationnels étaient tenus de se conformer aux objectifs descendants et de les communiquer aux membres de leurs équipes. En outre, l'usage des compétences de traduction par les managers intermédiaires reposait sur la contextualisation des objectifs de leur département afin de les diffuser au niveau opérationnel. L'acte de diffusion (« *sensegiving* ») s'appuyait sur un sens collectif de la stratégie, partagé à la fois par le top management et le management intermédiaire.

L'appropriation et la narration du processus de validation par le management intermédiaire, en employant un jeu de langage avec un niveau d'abstraction faible dans les énoncés discursifs, était nécessaire pour expliquer et faire connaître au personnel opérationnel les priorités exprimées par le top management. Ainsi, la traduction des enjeux stratégiques avec un faible niveau d'abstraction peut être considérée comme une démarche décisive pour que le personnel opérationnel puisse comprendre le sens pratique et les préceptes de l'orientation stratégique de l'organisation.

À titre d'exemple un manager intermédiaire mentionne : « *Après validation des objectifs, je mobilise mon équipe pour leur expliquer qu'elles sont les actions prioritaires qui ont été retenues par rapport au travail commun qu'on a établi ensemble (plan d'action)* » (MI. AMCA. SUCC. Centre 1. Chef de Département Pièces de Rechange).

Dans cette perspective, les managers intermédiaires représentent des acteurs clés dans les « *relais de traduction* » entre le top management et le personnel opérationnel. Les managers intermédiaires peuvent être considérés comme des « *agents de translation* », qui doivent être en mesure d'adapter leurs jeux de langage en fonction de la position sociale occupée par leurs interlocuteurs dans et autour de l'organisation (le champ extra-organisationnel).

La nature dialogique des interactions observées montre que les managers intermédiaires stratégiquement compétents essayaient d'inculquer à leurs collaborateurs un certain nombre d'idées et de valeurs normatives qui étaient susceptibles d'impacter les comportements de ces derniers, lors de la mise en œuvre des tâches qui les concernaient ou au moment de leurs rencontres avec les parties prenantes externes de l'organisation.

Nous signalons que l'ensemble du personnel opérationnel ne connaissait pas le vocabulaire de la stratégie, pour cette raison certains managers intermédiaires stratégiquement compétents n'hésitaient pas à vulgariser le discours stratégique, souvent d'une manière inconsciente, pour communiquer aux membres du personnel opérationnel la manière dont ils devaient effectuer les tâches importantes ; notamment ceux qui étaient en relation avec les clients. De plus, la vulgarisation du discours stratégique par les managers intermédiaires correspondait à un surcodage de la stratégie, pour que cette dernière s'inscrive dans le cadre interprétatif du personnel opérationnel, lors de l'accomplissement de leurs tâches au quotidien.

Par exemple un manager intermédiaire souligne à cet égard : « *La plupart de ces personnes (personnel opérationnel) ne maitrisent même pas le français, le challenge c'est de leur parler dans un langage compréhensible et clair, parfois j'utilise un langage de rue pour leur expliquer un certain nombre de chose qui sont en relation avec mes objectifs, c'est difficile certes ! mais j'essaye de le faire à chaque fois¹⁶⁸.... J'estime que cela est très important puisque notre directeur est un français, et il ne peut pas communiquer certaines idées en arabe, je pense que ma contribution dans ce cas apporte un plus pour la mise en œuvre de nos tâches quotidiennes et nos objectifs* » (MI-AMCA- Chef de département vente léger).

Nous remarquons que les managers intermédiaires stratégiquement compétents indiquaient, dans leur acte de traduction, les liens de causalité entre le travail des membres du personnel

¹⁶⁸ Certains passages de cet entretien ont été traduits du dialecte algérien.

opérationnel et l'efficacité de la mise en œuvre de l'orientation stratégique de l'organisation au niveau de leur périmètre d'action. De plus, la traduction du rôle des membres du personnel opérationnel en tâches, ainsi que le positionnement du rôle qu'ils devaient jouer dans la formation de la stratégie, étaient un moyen pour donner du sens au travail qu'ils effectuaient au quotidien.

Notre matériau ethnographique montre que lorsque le management intermédiaire situait ou cartographiait la contribution des membres de leurs équipes (personnel opérationnel) dans le travail stratégique, ces derniers pouvaient mettre en relation la stratégie à leur niveau, dans un vocabulaire qui n'appartenait pas nécessairement à la stratégie, avec le travail quotidien qu'ils fournissaient lors de leurs interactions dans et autour l'organisation (les parties prenantes extra organisationnelles). A cet égard, nous constatons aussi que la traduction de la stratégie en tâches routinières s'inscrivait dans la définition et la cartographie des rôles au sein même des équipes opérationnelles et en dehors de celles-ci, ainsi que dans l'activité globale du département ou du service auxquelles elles appartiennent.

Nous notons, en outre, que les compétences de traduction des managers intermédiaires devaient être en mesure de fournir un cadre de référence en termes de signification aux membres du personnel opérationnel, de sorte que ces derniers puissent reconnaître les enjeux stratégiques dans le travail qu'ils fournissaient au quotidien. S'ils ne connaissent pas l'impact de leur travail quotidien dans la stratégie, il est clair qu'ils ne donneront pas beaucoup d'importance aux événements et aux actions qui risqueraient de la compromettre ultérieurement.

Dans cette optique, les managers intermédiaires stratégiquement compétents conjuguèrent un ensemble fini d'informations qui se rapportaient aux objectifs stratégiques avec d'autres informations et éléments symboliques non finis qui concernaient d'autres systèmes sociaux. Cette démarche de traduction avait pour but de rendre le dialogue et les jeux de langage possibles avec le personnel opérationnel. En outre, ces managers intermédiaires procédaient, d'une manière consciente ou non, au surcodage des enjeux stratégiques, en s'appuyant sur l'idée qu'il existe différents codes de transmission de l'information, autres que ceux qui avaient servi pour construire le message stratégique initial. Cette opération de surcodage consistait à rendre les enjeux stratégiques intelligibles, pour qu'ils soient incorporés dans la réflexivité du personnel opérationnel. Le processus de surcodage

concernait en ce sens des documents, des emails ou des discussions formelles ou informelles qui se rapportaient directement ou indirectement à la stratégie.

Nous constatons que l'usage des compétences stratégiques de traduction par les managers intermédiaires contribuait à la création d'une réalité partagée et symbolique avec leurs collaborateurs, notamment à travers le surcodage des discours stratégiques. Ce faisant, nous pouvons postuler que les managers intermédiaires possèdent une fonction de « *création* » et d'« *imagination* », dans la mesure où ils doivent être capables de produire des représentations permettant de donner du sens aux événements qui concernent, de près ou de loin, la stratégie au niveau opérationnel. Ainsi, nous relevons, de ce qui précède, que la traduction des enjeux stratégiques se reflète par des niveaux d'abstraction différents, selon le niveau d'autorité des acteurs impliqués dans la dynamique des compétences stratégiques.

Par ailleurs, il est à signaler que l'opérationnalisation de la stratégie consistait à fournir un effort de traduction des enjeux stratégiques dans un langage simple, parfois rudimentaire, pour que les membres du personnel opérationnel comprennent que leur travail quotidien crée de la valeur pour l'organisation. A ce titre, il est clair que la qualité du service après-vente se construit au quotidien, ce n'est pas les objectifs stratégiques complexes et inaccessibles qui vont permettre d'obtenir une meilleure qualité de service au niveau opérationnel. De plus, l'extension de gamme dans une perspective de positionnement de la marque vers le haut se façonne quotidiennement, au gré des interactions entretenues entre la force de vente et les clients. L'acte de vente en lui-même constitue une configuration interactionnelle particulière, dans laquelle la stratégie commerciale ou marketing prend forme et se réalise concrètement. Dans cette optique, le management intermédiaire mobilise leurs compétences stratégiques de traduction en transformant « *ce qui est stratégique en quelque chose de mondain* », pour que les membres de leurs équipes puissent « *percevoir le mondain comme étant stratégique* ».

En outre, l'implication des compétences stratégiques dans l'exercice de la prise de conscience par les managers intermédiaires à l'égard des membres du personnel opérationnel, visent à doter ces derniers d'une réflexivité qui s'est avérée nécessaire dans les pratiques de rétroaction¹⁶⁹. De plus, les compétences de traduction contribuent à la formation

¹⁶⁹ Nous précisons que le soutien de la réflexivité par les compétences de traduction s'inscrit dans les pratiques de « *sensegiving* » du management intermédiaire, pour accompagner le personnel opérationnel dans le « *sensemaking* » stratégique lors la mise en relation de la réalisation de leurs tâches routinières avec les enjeux stratégiques de l'organisation.

d'un cadre de référence sémantique qui aide le personnel opérationnel à percevoir l'impact que pourrait avoir leurs comportements (la manière dont ils effectuent leurs tâches) sur le cadre perceptuel des parties prenantes externes de l'organisation ou inversement.

A l'instar de Kornberger et Clegg (2011) nous indiquons que l'utilisation de la stratégie peut dissoudre les problèmes entre le savoir et la légitimité en recadrant la conversation entre les experts de la stratégie et les profanes qui ne maîtrisent pas le vocabulaire et les modes de fonctionnement de cette dernière. Ce faisant, lorsque on ne communique pas aux membres du personnel opérationnel ce qui est stratégiquement important dans le cadre de leur travail, ils resteront insensibles aux variations ultérieures qui se manifesteront dans les configurations des interactions récursives auxquelles ils se livrent avec les parties prenantes externes de l'organisation.

- Compétences stratégiques de légitimation

Nous remarquons que la légitimation de l'orientation stratégique au niveau local reposait sur le processus de validation des objectifs qui a fait l'objet d'une argumentation narrative par le management intermédiaire lors de leur rencontre avec les membres du personnel opérationnel, qu'ils soient managers ou non. Dans ce cas, la description du processus narratif de validation de l'orientation stratégique visait à expliquer au personnel opérationnel les éléments normatifs sur lesquels les top managers se sont appuyés pour introduire de nouvelles normes de travail, notamment en ce qui concerne les reporting, la prise en charge des véhicules sur le plan quantitatif et qualitatif et les indicateurs de performance commerciale par segment de produit.

Dans le cadre de l'exercice des compétences de légitimation, les managers intermédiaires stratégiquement compétents ont fait appel à des normes professionnelles pour légitimer la mise en œuvre de certaines actions évoquées lors de leurs réunions précédentes avec le top management. Ils avaient particulièrement mobilisé les normes issues du système social professionnel (distribution automobile) pour justifier l'introduction de nouvelles procédures opératoires, tout en les incitant à les mettre en œuvre. Ils avaient aussi insisté sur le fait que le personnel opérationnel devait s'aligner sur le cahier des charges du concédant, en leur indiquant qu'il était en mesure de s'y conformer. Nous notons que cette tactique visait à conforter la position sociale du personnel opérationnel concerné en tant qu'acteur clé dans l'organisation. Dans ce cas, certains managers intermédiaires stratégiquement compétents

manifestèrent leur implication et leur soutien envers leurs collaborateurs, en mentionnant à ces derniers qu'ils devaient faire appel à eux, dans une perspective d'accompagnement, si toute difficulté se présentait dans la mise en application des nouvelles normes de travail. Ainsi, nous constatons que cette intention d'accompagnement (exprimée par le management intermédiaire) consistait à encourager l'interactivité dans le processus d'apprentissage du personnel opérationnel, pour que le management intermédiaire puisse apporter les mesures adaptatives qui se rapportent aux contextes d'application des normes opératoires sus-citées. En outre, il s'agissait pour les managers intermédiaires concernés d'être réflexivement attentifs aux problèmes d'adaptation des normes de travail, afin de les communiquer éventuellement au top management, si ces problèmes n'étaient pas résolus au niveau local (rétroaction).

En concomitance avec l'exercice des compétences de traduction, la légitimation du rôle des membres du personnel opérationnel dans la mise en œuvre de la stratégie comprenait une désignation de la relation à entretenir entre la normalisation de l'environnement de travail et le discours stratégique surcodé par les managers intermédiaires stratégiquement compétents. Dans cette perspective, les managers intermédiaires faisaient appel à la fois à des normes professionnelles et managériales pour positionner le rôle du personnel opérationnel dans la structuration sociale de l'implémentation de la stratégie au sein de l'organisation.

Par ailleurs, nous notons que l'usage des compétences de légitimation par le management intermédiaire avait contribué à l'objectivation des normes d'évaluation, de sanction et de coercition par rapport aux tâches assignées aux membres du personnel opérationnel. Ainsi, les objectifs de ventes par segment de produit, les procédures opératoires de prise en charge des clients au niveau du SAV, représentaient une base normative pour évaluer, gratifier et sanctionner les membres du personnel opérationnel dans le cadre de l'accomplissement de leurs activités. En ce sens, la prévisibilité de l'action à travers les normes opératoires au niveau local visait à procurer au personnel opérationnel des espaces de référence pour orienter leur action vers l'intérêt de l'organisation. De plus, la prédictibilité des comportements conférait au personnel opérationnel une sécurité ontologique par rapport aux actions qu'ils étaient en mesure d'entreprendre dans le cours des interactions qui caractérisaient l'accomplissement de leurs activités.

En plus des normes opératoires introduites par le top management, la promotion des pratiques épisodiques de type dialogique par le management intermédiaire offrirent aux

membres du personnel opérationnel la possibilité de légitimer *à posteriori* leurs actions, en invoquant discursivement les normes explicitées par leurs supérieurs hiérarchiques lors des épisodes interactionnelles d'opérationnalisation de la stratégie

Nos données empiriques indiquent que ce cadre de référence normatif, introduit par les top managers et communiqué par les managers intermédiaires, habilitait les acteurs stratégiquement compétents au niveau opérationnel à réguler *à posteriori* leur comportement en se conformant par accommodation aux normes opératoires nouvellement introduites et celles qui étaient déjà établies.

Pour légitimer les attentes du management intermédiaire et du top management envers le rôle du personnel opérationnel dans la mise en œuvre de la stratégie à leur niveau, les managers intermédiaires stratégiquement compétents indiquèrent à leurs équipes que leurs revendications ont été prise en considération et que leurs rémunérations seraient alignées sur la grille salariale du groupe et sur les normes sectorielles¹⁷⁰. Dans cette perspective, la normalisation du système de rétribution avait pour objectif de rétablir la confiance entre le personnel opérationnel et le top management, ainsi que d'objectiver les normes de sanction à l'égard des membres du personnel opérationnel qui avaient mis en relation leur démotivation avec l'insuffisance rétributive.

En outre, en s'appuyant sur les normes professionnelles et les règles des propriétés structurelles de système stratégique, les managers intermédiaires stratégiquement compétents expliquèrent « *objectivement* » à leurs équipes, la manière dont leurs rétributions variables seraient calculées et articulées avec leurs objectifs. Ces managers intermédiaires avaient « *justifié* » les avantages du nouveau système de rétribution de la performance du personnel commercial, en leur indiquant qu'il était orienté vers une évaluation objective de l'efficacité commerciale de chaque personne et qu'il permettait de délivrer les primes dans les délais requis. De plus, ces managers intermédiaires avaient explicité que le nouveau système de rémunération a été conçu pour les inciter à se concentrer sur la commercialisation des produits dont le volume de vente était faible, puisque les modèles de véhicule dont le succès était important se vendaient sans effort commercial, sachant qu'ils n'allaient plus être commercialisés dans un futur proche. En d'autres termes, ils précisèrent à leurs équipes que

¹⁷⁰ A titre de rappel, nous notons que les managers intermédiaires de l'activité commerciale avaient indiqué à leurs équipes que les primes variables seront régularisées, en soulignant la bonne volonté du top management de réhabiliter leur relation avec le personnel opérationnel.

l'importance de leurs primes de performance dépendait de leur capacité de vendre les modèles dont le chiffre d'affaires était faible¹⁷¹.

Dans le but d'améliorer qualitativement la prise en charge des dossiers qui rentraient dans le cadre du processus de ventes et de prise de commandes, les managers intermédiaires stratégiquement compétents (de l'activité commerciale) avaient mentionné aux administrateurs des ventes que le top management avait décidé de leur attribuer une prime de performance. La légitimation de cette décision s'appuyait sur des normes professionnelles qui prônaient la nécessité d'améliorer les procédures de commercialisation et d'éviter les erreurs systémiques, en amont, induites dans la gestion des commandes.

Par ailleurs, en construisant leur argumentation à partir des règles relatives aux propriétés structurelles des systèmes stratégiques, les managers intermédiaires stratégiquement compétents ont fait valoir que le système de rétribution de la performance commerciale était un moyen de « *légitimer les normes de sanction et de gratification par rapport à la mise en œuvre effective de la stratégie au niveau opérationnel* ». De plus, les managers intermédiaires concernés avaient explicité les normes de sanction et de gratification (relation entre la rétribution par rapport à la contribution) à leur collaborateur, en justifiant la démarche du top management dans le sens de l'amélioration des conditions de travail et de la valorisation du rôle du personnel opérationnel dans la création de valeur pour l'organisation.

Ainsi, nous constatons que l'exercice des compétences de légitimation par le management intermédiaire avait pour objectif de justifier leur démarche d'opérationnalisation de la stratégie et les intentions stratégiques du top management, afin de susciter l'engagement délibéré auprès de leurs équipes. Elle s'inscrivait aussi dans les « *relais de justification* » pour pouvoir intégrer des normes qui régissaient non seulement des intérêts communs, mais aussi la gratification et la sanction dans le cadre des activités du personnel opérationnel. Nous soulignons également la mise en action des compétences de légitimation représentait un moyen pour le management intermédiaire de légitimer leur démarche d'opérationnalisation de la stratégie par rapport à la conjoncture actuelle du marché de

¹⁷¹ Ils leur avaient expliqué que la ventilation des primes de performance par modèle de voiture représentait un moyen d'équilibrer d'une manière proportionnelle la répartition du chiffre d'affaires sur l'ensemble des produits.

l'automobile et aux insuffisances constatées dans le fonctionnement des activités du personnel opérationnel.

- Compétences stratégiques d'influence

Dans une optique de discipline facilitante, nous soulignons que les managers intermédiaires stratégiquement compétents essayaient de mettre en évidence les contributions que pouvaient apporter leurs équipes au développement de l'organisation pour influencer leurs comportements.

A cet égard, nous constatons que les compétences de traduction des managers intermédiaires se déclinaient en concomitance avec la capacité de ces derniers à influencer les membres de leurs équipes. En ce sens, il s'agissait d'inculquer au personnel opérationnel une représentation intelligible de la stratégie, en employant un niveau d'abstraction compatible avec leurs appartenances socioculturelles, de sorte qu'ils puissent percevoir la valeur du travail qu'ils accompliront dans la praxis.

Par ailleurs, nous notons que l'usage des compétences d'influence par les managers intermédiaires stratégiquement compétents se fondait sur les éléments suivants : La position d'autorité (c'est-à-dire leur position sociale en tant que « *manager* ») ; la capacité à mobiliser les règles et les ressources organisationnelles ; le surcodage induit par les jeux de langages employés dans la traduction de la stratégie au niveau opérationnel ; et l'argumentation narrative à caractère normatif, inhérente aux compétences de légitimation.

Nous constatons que la mobilisation de la persuasion objective qui s'inscrivait dans « *les relais d'influence* » était un moyen pour les managers intermédiaires de soutenir la réflexivité de leurs collaborateurs, de sorte que ces derniers puissent moduler leur comportement en fonction des intérêts stratégiques de l'organisation, notamment dans le cadre de la réalisation des tâches quotidiennes qui les incombait et des pratiques de rétroaction auxquelles ils participaient. Il s'agissait dans ce cas de « *rationaliser* » localement les causes qui ont conduit les managers intermédiaires à soutenir les changements organisationnels formulés par le top management pour faire valoir les actions prioritaires sur lesquelles le personnel opérationnel devait se focaliser, lors de leurs interactions avec les parties prenantes stratégiques (notamment les clients).

Dans certaines séquences d'influence, nous relevons que les managers intermédiaires expliquaient aux membres de leurs équipes que la réalisation des tâches qui leur ont été

assignées était à la fois bénéfique et avantageuse à leur égard. Ils évoquèrent en ce sens des thèmes auxquels le personnel opérationnel accordait de l'importance, tels que l'apprentissage, la professionnalisation dans l'exercice de leur métier, l'amélioration de leurs conditions matérielles ou du climat de travail. De plus, en répondant à certaines de leurs principales revendications, exprimées dans les épisodes interactionnels précédents, les managers intermédiaires stratégiquement compétents se referaient aux idéaux des membres de leurs équipes pour susciter en eux une sensibilité sur le plan émotionnel et affectif, afin d'obtenir leur engagement dans la mise en œuvre des tâches qui leur ont été attribuées.

Dans le but de perpétuer les « *relais d'influence* », souvent de façon inconsciente, nous constatons l'existence de cas où les managers intermédiaires procédaient de la même manière que les top managers stratégiquement compétents, dans le cadre de certaines démarches d'influence. Par exemple, nous relevons que certains managers intermédiaires partageaient leur enthousiasme avec les membres de leurs équipes, en évoquant leur capacité à réaliser ensemble des défis qui rentraient dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie au niveau opérationnel. De plus, les tactiques d'influence employées par certains managers intermédiaires étaient orientées vers une subtile subjugation des membres de leurs équipes, en apportant une esthétisation du travail qu'il devait fournir pour créer le sentiment qu'ils étaient une pièce maitresse dans développement de l'organisation.

Par ailleurs, nous soulignons que les managers intermédiaires stratégiquement compétents firent preuve de conscientisation envers leurs équipes, en énumérant les bases normatives de sanction et de gratification. Ils s'étaient référés dans cette démarche à leur autorité légitime d'évaluer les résultats des activités opérationnelles par rapport aux normes professionnelles d'exécution des tâches, ainsi qu'aux objectifs qualitatifs et quantitatifs à réaliser. Nous constatons que la mise en évidence d'un cadre de référence partagé, par rapport aux normes de sanction et de gratification, avait pour objectif de discipliner le personnel opérationnel dans leur manière d'interpréter la réalité à laquelle il sera confronté lors de ses interactions ultérieurs avec les parties prenantes de l'organisation. En outre, le cadre de référence normatif inculqué au personnel opérationnel était un moyen de rendre les membres du personnel opérationnel sensible à l'orientation client, pour qu'ils puissent s'approprier à leur niveau l'orientation stratégique de l'organisation et autoréguler leur comportement en fonction de cette dernière. La discipline renvoie dans ce cas au contrôle réflexif que doit exercer le personnel opérationnel sur les activités qui les engagent avec les acteurs intra et extra-organisationnels. Cette forme de réflexivité comprend les multiples régulations

comportementales que devaient mener le personnel opérationnel dans la mise en œuvre de la stratégie, lors de leurs interactions avec l'environnement qui les entoure.

En se référant au discours stratégique tenu par les managers intermédiaires stratégiquement compétents, nous constatons que ces derniers s'appuyaient sur la discipline facilitante pour tenter d'influencer le comportement du personnel opérationnel. Il s'agissait dans ce cas de leur attribuer une sécurité ontologique par rapport à la prédictibilité qui s'attache aux comportements gratifiés ou prohibés, ainsi qu'aux attentes de rôle propres au « *faire stratégique localisé* ».

Nous précisons à cet égard que la formation de la discipline facilitante s'est fondée sur les interactions dialogiques entretenues entre le management intermédiaire et le top management dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie. Elle représentait en réalité une extension de la structure du pouvoir qui caractérisait les séquences interactionnelles entre ces deux parties, vers les séquences interactionnelles propres aux discussions dialogiques entre le management intermédiaire et le personnel opérationnel. En outre, la discipline facilitante était une manière de promouvoir le contrôle réflexif des membres du personnel opérationnel, de sorte qu'ils puissent accommoder leurs tâches mondaines avec la stratégie, tout en articulant la structure de signification et de normes de l'organisation avec les spécificités socioculturelles inhérentes à leurs interactions ultérieures avec les clients, leurs collaborateurs ou éventuellement les partenaires externes de l'organisation (distributeurs).

Par ailleurs, en contrepartie de la confiance rétablie entre le top management et le personnel opérationnel, les managers intermédiaires attendaient du personnel opérationnel qu'il soit discipliné par rapport aux tâches qui leur ont été attribuées. Bien que la réhabilitation des conditions de travail en faveur du personnel opérationnel fût une nécessité sur le plan de la compétitivité, les managers stratégiquement compétents leur avait donné l'illusion que le top management avait répondu à leurs revendications, en attendant de leur part un fort engagement dans l'accomplissement de leurs activités. L'emploi de l'illusion discursive par ces managers intermédiaires n'évoquait pas explicitement que l'amélioration des conditions de travail était une manœuvre nécessaire pour gagner en efficacité sur le plan opérationnel, mais plutôt qu'elle était une initiative qui visait à reconsidérer et à valoriser le travail du personnel opérationnel. Ainsi, nous relevons dans ce cas que les membres du personnel opérationnel devaient prouver à leurs supérieurs qu'ils étaient dignes de confiance, en

montrant notamment qu'ils étaient à la hauteur des attentes de rôle exprimées par leurs supérieurs et le top management. Cette démarche dénote du changement de perspective dans la formulation et la mise en acte des pratiques disciplinaires : *« il s'agissait en réalité d'être en mesure de passer d'un système disciplinaire contraignant et inhibiteur à un système disciplinaire facilitant »*.

Notre matériau empirique indique que la plupart des membres du personnel opérationnel avaient exprimé leur satisfaction par rapport aux différentes mesures introduites par la haute direction. Or, ils n'étaient pas conscients qu'ils étaient en train de contribuer, eux-mêmes, à leur auto asservissement en se soumettant aux valeurs managériales qui proliféraient dans l'ensemble de l'organisation. Ce faisant, nous notons que la discipline facilitante construit un environnement de contrôle propice à l'exercice des normes de sanction et de gratification.

En outre, l'auto-asservissement de certains membres du personnel opérationnel se manifestait par le fait que ces derniers ne remettaient pas en question les normes nouvellement introduites, sur lesquelles les managers intermédiaires stratégiquement compétents s'étaient appuyés pour légitimer l'orientation stratégique de l'organisation et les valeurs managériales qui l'accompagnaient.

En plus de la subversion préalable des normes organisationnelles, en limitant l'intervention du PDG (MR) dans le travail du personnel opérationnel (*« pratiques d'intimidation »*), l'intégration dans l'organisation (via le processus de légitimation) des normes communément admises par les professionnels du domaine de l'automobile et du management représentait une démarche de création d'un espace commun de références normatives, sur lequel le management intermédiaire s'était appuyé pour discipliner subtilement leurs équipes. Nous soulignons également que l'articulation des objectifs assignés aux membres du personnel opérationnel avec leur aspiration d'améliorer leurs conditions de travail et salariales ou d'apprendre de nouvelles méthodes de travail dans l'exercice de leur métier, était une tactique d'influence qui permettait aux managers intermédiaires de promouvoir l'auto-asservissement des membres de leurs équipes. Fait intéressant, cette démarche d'influence constituait aussi un moyen pour contourner les revendications de certains membres du personnel opérationnel, en exprimant la volonté de revenir vers eux ultérieurement, s'ils s'engageaient à accomplir correctement les tâches récurrentes ou adaptatives qui leur ont été assignées.

A cet égard, nous précisons également que la mise en exergue des conditions de satisfaction des revendications latentes ou difficilement soutenables était un moyen d'inciter le personnel opérationnel à atteindre le niveau d'activité prévu par les objectifs stratégiques ou les plans d'action. Ainsi, la réalisation des sous-objectifs qualitatifs ou quantitatifs était considérée comme l'une des principales raisons factuelles qui permettraient au top management et au management intermédiaire de légitimer leur décision de répondre favorablement aux revendications latentes ou difficilement soutenables du personnel opérationnel, notamment auprès du PDG (MR). Cette situation indique que l'objectivation des faits à travers les règles du système stratégique pourrait non seulement représenter un moyen d'estomper le mépris exprimé par le PDG (MR) envers le personnel opérationnel, mais aussi une façon de gagner sa confiance dans le cadre d'esthétisation du travail fournis par le personnel opérationnel en se référant à leurs réalisations et à la mise en œuvre effective des procédures opératoires au niveau opérationnel. En somme, le discours de factualisation consistait dans cette mesure à influencer le personnel opérationnel à réaliser convenablement les tâches qui se rapportaient à leurs objectifs actuels, en tant que condition de possibilité pour satisfaire ultérieurement certaines de leurs revendications.

2.4. La synthèse des résultats : Les micro-actes intervenant dans l'exercice des compétences stratégiques lors des épisodes de la praxis

Dans le cadre de cette synthèse, nous mettrons en évidence les micro actes de traduction, de légitimation et d'influence qui interviennent dans l'exercice des compétences stratégiques, et cela en se référant à chaque moment de la praxis stratégique.

2.4.1. Les compétences stratégiques de traduction

2.4.1.1. La praxis de dissémination des intentions stratégiques

Dans le cadre de la dissémination de l'orientation stratégique, les compétences stratégiques de traduction ont pour principal objectif de communiquer la ligne directrice qui sous-tend les intentions stratégiques, ainsi que le sens et les changements qu'elles véhiculent. Elles sont employées en vue d'inculquer aux personnes cibles le sens des intentions stratégiques pour obtenir de leur part les informations qui serviront à donner une forme définitive à l'orientation stratégique. Ces compétences se manifestent souvent dans des relations interactionnelles descendantes, où les managers entrent en relation avec les managés pour leur expliquer explicitement en quoi consiste les enjeux stratégiques auxquels doit faire face l'organisation. La compétence stratégique de traduction fait référence ici à la capacité de

L'individu à expliciter et à communiquer aux personnes cibles les intentions stratégiques, en mobilisant un niveau d'abstraction accessible, selon leur position sociale. Elle se traduit par des micro-actes de « **démystification et de surcodage de la stratégie** » qui servent à rendre les jeux de langage de la stratégie accessibles à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il s'agit dans cette perspective d'inscrire les énoncés du discours stratégique et les informations ultérieurs à fournir dans les codes socioculturels et professionnels des personnes cibles.

L'exercice des compétences stratégiques de traduction renvoie également à des micro-actes de « **conscientisation et de construction du sens autour des ambitions stratégiques** ». Ces micro-actes visent à communiquer aux personnes cibles les intentions stratégiques et à leur fournir des schèmes interprétatifs pour qu'ils puissent : d'une part, reconnaître les enjeux stratégiques dans le travail de récolte d'informations ; et d'autre part, formuler les questions latentes de faisabilité des intentions stratégiques.

Les micro-actes de traduction impliquent, dans cette perspective, une dynamique idéationnelle dont le but est de préparer le travail stratégique en fournissant le cadre interprétatif nécessaire aux activités de remontées d'informations et en arrangeant des significations concertées.

La connaissance et le sens construits au cours du processus de dissémination des ambitions stratégiques ont un caractère instable. En réalité, ils servent plus à orienter la réflexivité des individus que de leur fournir des représentations figées des ambitions stratégiques. La traduction se manifeste par des efforts de « *cadrage de premier ordre* », qui désignent l'indentification et le choix d'un ensemble de significations provisoires à attribuer à l'analyse du contexte organisationnel et sa relation avec les ambitions stratégiques. Le cadrage de premier ordre se traduit par un ensemble d'enjeux auxquels l'organisation doit à présent faire face, en mentionnant les effets néfastes qu'ils peuvent impliquer pour l'organisation. Ainsi, le cadrage de premier ordre représente un travail de conscientisation dont le but est de fournir aux personnes cibles une ligne directrice qui tendra à les guider dans le processus d'enquête et de remontée d'informations. L'engagement des individus dans le processus d'enquête, signifie qu'ils doivent extrapoler la compréhension des ambitions stratégiques sur les informations ultérieures à retenir et à rapporter dans les activités de remontée d'informations. Ce faisant, le cadrage de premier ordre sert à découvrir non seulement de nouvelles complexités qui induisent des contraintes contextuelles de

faisabilité, mais aussi à explorer les moyens permettant de relâcher le jeu de certaines contraintes plus ou moins maîtrisables.

Les compétences de traduction interviennent aussi dans « ***les dynamiques d'enrôlement et de démocratisation de la participation*** », c'est-à-dire dans la manière de décrire à la personne cible, la relation entre les intentions stratégiques formulées et le travail quotidien à fournir pour participer au processus stratégique. Autrement dit, elles consistent à situer la contribution des personnes cibles dans le travail de récolte et de remontée d'informations, ainsi que le rôle qu'ils peuvent jouer dans la définition des écarts entre le fonctionnement actuel de l'organisation et les ambitions stratégiques. Ces micro-actes de traduction visent à créer une démocratie des idées, de sorte que les personnes cibles puissent exprimer leurs avis, leurs contraintes et leurs revendications lors des activités de remontée d'informations. En outre, il s'agit aussi de décrire le rapport entre les ambitions stratégiques, les menaces qui émanent de l'environnement et la manière dont ces personnes cibles peuvent contribuer à affiner les connaissances situées sur le comportement des acteurs qui composent cet environnement.

Toutefois, les compétences stratégiques de traduction peuvent aussi s'exercer dans une perspective ascendante, notamment lorsqu'il s'agit de procéder à « ***la reformulation dialogique*** » des questions de faisabilité relatives au travail de récolte et de remontée d'informations. Nous soulignons que cette démarche a pour but de mieux comprendre la signification de la stratégie au niveau local. La reformulation dialogique consiste à poser des questions pour obtenir des précisions sur le contenu des informations à fournir aux personnes cibles et pour baliser le périmètre de collecte d'informations. Le dialogue s'appuie sur une relation de questions/réponses dans laquelle le manager et le managé s'engagent pour s'entendre sur le sens véhiculé par les intentions stratégiques. Ainsi, les micro-actes de communication et de diffusion du sens autour de la stratégie, ainsi que ceux qui s'attachent à reformulation dialogique, forment une activité de co-construction d'un sens collectif à attribuer à la stratégie dans le but de s'entendre sur un cadre interprétatif commun ou intersubjectif.

2.4.1.2. La praxis de remontée d'informations et de défragmentation intersubjective de la réalité

D'une manière générale, les compétences stratégiques de traduction consistent dans cette praxis à constituer des informations, en fonction des intentions stratégiques diffusées, afin

de les transformer et de les articuler en un ensemble de faits expérientiels qui renvoient aux menaces et aux faiblesses qui émanent des interactions entre une multitude d'acteurs. Les compétences stratégiques s'expriment souvent dans cette praxis au travers des interactions dialogiques de nature ascendante. Ces faits expérientiels peuvent aussi être traduits en opportunités ou en forces qui peuvent représenter un avantage pour affiner la formulation de la stratégie.

Ainsi, nous soulignons que les compétences stratégiques de traduction se rapportent à des micro-actes de « ***rétenion et d'encodage des informations stratégiques*** ». Ces micro-actes désignent la capacité des individus à rassembler et à distiller des informations issues de leur expérience pratique pour les transformer en un ensemble de faits expérientiels servant à parfaire les représentations de l'environnement des personnes cibles et des intentions stratégiques. En ce sens, il s'agit aussi de rassembler des faits expérientiels auprès des personnes cibles, pour ensuite les consolider, afin obtenir une vision plus ou moins exhaustive de la réalité du terrain ou d'une parcelle des activités organisationnelles.

Nous notons par ailleurs que les compétences stratégiques impliquent également des micro-actes de « ***stratégisation des idées et des faits expérientiels*** », dans la mesure où elles interviennent dans la description structurée des faits rapportés et de leur articulation avec les informations détenues sur les intentions stratégiques diffusées au sein de l'organisation. Il s'agit ici de se référer à la dimension stratégique¹⁷² décelée dans les faits et les informations rapportés pour attribuer à son discours (texte ou locution) une connotation stratégique et pour les transformer en objectifs exprimés quantitativement ou qualitativement.

Nous avançons que dans la démarche d' « *issues selling* », la traduction ascendante consiste à articuler certains problèmes (ou dysfonctionnements) rencontrés dans son périmètre d'action et d'interactions avec les énoncées stratégiques performatifs, diffusées au sein de l'organisation, afin d'orienter l'attention des supérieurs hiérarchiques vers ces problèmes. Ces derniers sont exprimés à travers des énoncés constatifs pour étayer implicitement les conditions de faisabilité des énoncés performatifs (Austin, 1962 ; Searle, 1972 ; 1982). Nous précisons que ces énoncés performatifs sont contenus dans le discours stratégique auquel l'individu a eu accès, matériellement ou cognitivement, dans le cours des interactions qui caractérisent les épisodes stratégiques de dissémination des intentions stratégiques.

¹⁷² Cette dimension stratégique renvoie au contenu discursif des ambitions stratégiques diffusées au sein de l'organisation.

Par ailleurs, les micro-actes de traduction s'inscrivent également dans des opérations de « **validation consensuelle et comparative de l'expérience vécue** ». Dans ce cas, les individus vérifient avec autrui le bien-fondé des représentations propres aux faits expérientiels rassemblés et de leur relation avec les ambitions stratégiques communiquées au sein de l'organisation. La traduction se manifeste en ce sens par la capacité de l'individu à coupler, au moment de la remontée d'informations, son expérience vécue et celles des autres avec les intentions stratégiques diffusées au sein de l'organisation ou celles auxquelles il a eu accès. Ces micro-actes de traduction servent à s'entendre sur le sens commun à attribuer aux faits expérientiels au niveau opérationnel ou aux analyses effectuées sur le contexte situé auquel sont confrontés les membres de l'organisation.

2.4.1.3. La praxis d'opérationnalisation de la stratégie

Dans cette praxis, les compétences stratégiques peuvent se manifester à travers des micro-actes de « **contextualisation et de surcodage de l'orientation stratégique** ». En ce qui concerne la contextualisation, il s'agit ici de fournir un effort de narration des processus de réflexion qui ont conduit à la formulation définitive de la stratégie, ainsi que les objectifs ou les plans d'action qui s'y attachent. Ces micro-actes consistent à décliner les objectifs ou les tâches relatives aux plans d'action en fonction du périmètre d'activité de la personne cible et du contexte situé dans lequel elle intervient. Dans cette perspective, la contextualisation a pour objectif de faire comprendre à la personne cible, la relation entre le travail qu'il accomplit, les changements à apporter dans ses activités et l'orientation stratégique de l'organisation. Elle renvoie aussi à la mise en évidence des enjeux stratégiques contenus dans la réalisation d'une tâche plutôt qu'une autre au niveau du périmètre d'action de la personne cible.

En relation avec la contextualisation, les micro-actes de surcodage de l'orientation stratégique correspondent à des opérations d'explication des objectifs, du contenu des plans d'action ou des tâches récursives à réaliser (effets d'expérience), tout en employant un langage accessible, avec un niveau d'abstraction associé à la position sociale des personnes cibles. Cette démarche nécessite la connaissance des codes socio-culturels de ces personnes. En outre, le processus de surcodage peut concerner des documents, des emails ou des discussions formelles ou informelles qui se rapportent directement ou indirectement à la stratégie. Nous notons également que le surcodage implique parfois une représentation simplifiée de la stratégie, sous forme de missions faciles à retenir, de symboles ou d'un

leitmotiv qui peut être facilement intériorisé par les personnes cibles. Cette conception du surcodage de la stratégie s'avère de plus en plus nécessaire, lorsque l'on se dirige vers les strates inférieures de l'organisation.

Nous soulignons que la contextualisation et le surcodage de la stratégie mettent aussi l'accent sur les micro-actes qui tendent à transformer ce qui est stratégique en quelque chose de mondain, pour que les personnes cibles puissent percevoir le mondain comme étant stratégique.

Les micro-actes de contextualisation s'appuient également sur les différents points de vue des personnes cibles à l'égard des objectifs ou des tâches qui les incombent pour orienter leur attention et leur réflexivité vers la manière dont la stratégie prend sens dans le cadre leur permettre d'actions. Il s'agit d'indiquer les changements à apporter, les actions à prioriser, la signification des objectifs ou des tâches à accomplir, tout en les mettant en relation avec les principes directeurs de l'orientation stratégique, le contexte du secteur, les parties prenantes privilégiées et les résultats attendus à l'issue de l'action.

L'exercice de contextualisation renvoie à la capacité du manager à transformer les informations détenues sur le contexte interne et externe de l'organisation, ainsi que sur la réalité sociale qui en découle, en un ensemble d'objectifs quantifiables ou procurant des changements qualitatifs traçables et balisés spatio-temporellement. Cet effort de contextualisation paraît trivial à premier abord, mais ne l'est pas en réalité, notamment lorsqu'il s'agit de conjuguer différentes variables contextuelles, souvent idiosyncrasiques, dans la formulation des objectifs et de rendre ces objectifs (ou les tâches élémentaires qui les sous-tendent) intelligibles auprès de ceux qui doivent les mettre en œuvre. Le défi dans la contextualisation est de savoir comment lier les paramètres de faisabilité avec ceux de l'intelligibilité de la stratégie pour pouvoir produire l'action stratégique au niveau d'un champ d'intervention donné. La désignation des paramètres de faisabilité signifie que le manager doit être en mesure d'énumérer les contraintes contextuelles localisées (c'est-à-dire ceux qui concernent l'ensemble des interactions intervenant dans son périmètre d'action) et d'exploiter les ressources informationnelles, cognitives, techniques, humaines et financières dont il dispose pour échafauder l'ensemble des objectifs dans une perspective « *inductive* ». Ce faisant, au lieu de commencer à fixer des objectifs en fonction d'un ensemble d'hypothèses implicites qui forgent globalement ses représentations de l'environnement qui l'entoure : le manager sera plutôt orienté vers la recherche des problèmes récurrents,

d'ordres pratiques, et leurs impacts sur l'avenir de l'entreprise en effectuant un balayage analytique ascendant à l'égard des formes interactionnelles auxquelles sont confrontés les membres de ses équipes (i.e. les individus qui sont sous son autorité formelle). Cette démarche lui permettra de déceler les explications causales qui tendent à conjuguer les effets néfastes de certains comportements et interactions avec l'orientation stratégique diffusée au sein de l'organisation. À cet égard, on sort des formes conventionnelles de l'objectivation d'un environnement fictif en se dirigeant vers la formulation d'une pléthore de micro-objectifs contextualisés, hiérarchisés et limités dans l'espace-temps. Ainsi, une forme poussée de ce raisonnement peut nous conduire à fixer autant de sous objectifs pour arriver à la formulation d'un objectif global, ce qui nécessite dans cette perspective la création d'un climat capacitant pour y parvenir. Bien évidemment la contextualisation dans ce cas sera probablement plus difficile pour certains que pour d'autres.

En somme, la contextualisation consiste à rendre le faire stratégique maniable par l'ensemble des membres de l'organisation, notamment en transformant la dynamique idéationnelle en objectifs, les objectifs en tâches de plus en plus élémentaires, tout en réfléchissant à créer et à maintenir des relais de traduction à abstraction variable, d'une strate hiérarchique à une autre.

Par ailleurs, dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie, nous notons que les compétences de traduction interviennent dans « ***la cartographie des attentes de rôles à travers une perspective de subjectivation et de concrétisation*** ».

La concrétisation dans les attentes de rôle renvoie à la définition du rôle des personnes cibles par rapport à d'autres personnes au sein d'une équipe et en dehors de celle-ci. Il s'agit de montrer en quoi le travail de la personne cible est en relation avec la stratégie et de quelle manière elle peut contribuer à sa mise en acte dans son périmètre d'action. Par subjectivation, nous nous référons aux micro-actes de traduction qui visent à donner du sens au rôle de la personne cible dans la mise en œuvre de la stratégie. Il est nécessaire dans cette optique de donner la possibilité à la personne cible de se subjectiver en tant qu' « *agent agissant* », afin de lui permettre de donner du sens au travail qu'il doit accomplir et de se sentir orienté et concerné par une mission qu'il doit réaliser pour assouvir ses besoins d'accomplissement (ou d'estime de soi). Cela se manifeste par la mise en relation des tâches ou des objectifs, parfois mondains, que la personne cible doit accomplir, avec l'importance de son implication et de sa contribution dans leur réalisation. Cette démarche s'accompagne par la définition

des liens de causalité entre le travail des personnes cibles et l'efficacité de la mise en œuvre de l'orientation stratégique de l'organisation au niveau de leur périmètre d'action. En outre, le positionnement et la négociation continue des attentes de rôle dans la formation de la stratégie, représente un moyen pour s'entendre sur le sens du travail qu'effectuent au quotidien les individus et sa relation avec la réalisation effective de l'orientation stratégique « *surcodée* ». Ainsi, la stratégisation des rôles dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie a pour objectif d'inculquer à la personne cible un cadre de référence interprétatif qui lui permettra de percevoir l'impact que pourrait avoir son comportement et la manière dont elle effectue ses tâches sur la mise en œuvre de la stratégie dans son périmètre d'intervention.

Nous constatons, par ailleurs, que les micro-actes de traduction peuvent prendre la forme d'un ensemble d'opérations discursives de « ***validation consensuelle du sens relatif à l'orientation stratégique*** ». En plus du fait que les conversations stratégiques représentent autant de situations collectives de conscientisation et d'intériorisation de la stratégie, la traduction de la stratégie implique une construction collective du sens où la personne cible est invitée à exprimer réflexivement son avis sur les tâches qu'elle se doit d'accomplir dans la mise en acte de la stratégie.

Dans ce cas de figure, il s'agit de fournir à la personne cible l'opportunité de mettre en évidence les zones d'ombres ou les dissonances qui s'inscrivent, selon son point de vue, dans la mise en œuvre de la stratégie. Cela conduit généralement à une démarche de « *négociation du sens* » à attribuer à l'orientation stratégique, en abordant les incompréhensions à travers un couplage entre des jeux de langage surcodés et l'implémentation de la stratégie.

En outre, nous soulignons que ces micro-actes se fondent sur un régime discursif prônant la participation et l'ouverture qui permet d'aborder la manière dont les objectifs, les plans d'action et les tâches opérationnelles qui les constituent peuvent être mis en œuvre, en les confrontant à la réalité du terrain et aux représentations de multiples acteurs.

A ce titre, nous indiquons que la démarche de validation consensuelle du sens s'appuie sur un « *cadrage de second ordre* » au moment où il s'agit de conforter la représentation de la stratégie des personnes cibles, ou bien sur un « *recadrage* » lorsque cette représentation n'est pas en adéquation avec les principes directeurs de la stratégie dans un champ d'actions donné. La possibilité de recadrer fonde donc l'intervention adaptative, dont la finalité est de susciter le changement. Le recadrage du sens peut aussi sembler nécessaire lorsqu'un

individu manifeste une incompréhension envers l'implémentation de la stratégie dans son périmètre d'intervention.

En outre, dans une perspective conversationnelle, la fixation des cadres interprétatifs dans l'activité de validation consensuelle du sens exerce le rôle d'artefact cognitif pour étayer non seulement les différentes interprétations qu'elle peut produire entre et sur les individus, mais aussi pour relier un ensemble de plusieurs activités nécessaires à la production de l'action stratégique. En ce sens, il s'agit aussi de s'engager dans des activités de contestation, de soutien ou de renouvellement des interprétations à l'égard des tâches et des consignes à accomplir afin de s'accorder avec les personnes cibles sur le sens à attribuer à la stratégie et des objectifs qui la sous-tendent.

Nous notons que la création des espaces de discussion en faveur des personnes cibles consiste à traduire les objectifs stratégiques et les actions prioritaires à entreprendre au niveau opérationnel, puis à catégoriser collectivement ces actions en leur attribuant des clés de compréhension. Dans ces cas, c'est les managers qui sont tenus de créer ces espaces discursifs pour y introduire la possibilité de débattre sur le sens à attribuer aux objectifs et aux tâches relatives à l'implémentation de la stratégie. Il s'agit ici pour les participants de s'engager dans des discussions stratégiques, dans lesquelles les managers orientent les managés sur la voie à suivre lors de l'action. De plus, nous notons que la dynamique conversationnelle à laquelle se livrent les participants et qui se développe autour des objectifs stratégiques, des indicateurs de performance et du contenu des plans d'action (ou des tâches élémentaires qui les constituent), permet au manager « *modérateur* » d'établir des « *ilots de sens* », des « *découpages interprétatifs* » (Daft et Weick, 1984) et « *des discours dirigés* » (Smircich, 1983), au fil desquels le sens de la stratégie se construit collectivement et la pratique formative de la stratégie s'accomplit en temps réel. Ainsi, la validation consensuelle du sens de la stratégie est en fait encadrée dans des opérations de négociation des représentations et d'acquisition des connaissances, qui se rapportent non seulement à la manière dont la stratégie peut être mise en œuvre, mais aussi à la mise en évidence des ressources cognitives sur lesquelles l'orientation stratégique se fonde.

Ce faisant, nous arguons que les micro-actes de négociation du sens impliquent un fort engagement de la part des managers, dans la mesure où ils doivent être capables de capter les différents points de vue des managés ou de leurs pairs, avec leurs nuances téléologiques, pour trouver des points de convergence sur la manière dont la stratégie prend sens et

s'articule en toute cohérence dans le cadre de son implémentation. Il est important dans cette perspective d'inscrire les jeux de langage dans les codes socio-culturels et professionnels de l'autre pour que la cohérence du message à transmettre soit intelligible et compris comme étant un discours plus confortant que politique.

2.4.2. Les compétences stratégiques de légitimation

2.4.2.1. La praxis de dissémination des intentions stratégiques

A l'instar des compétences stratégiques de traduction, les compétences de légitimation prennent forme principalement dans des relations descendantes, lorsqu'il s'agit des activités de dissémination des intentions stratégiques.

Dans ces flux d'activités, la compétence de légitimation de la stratégie peut se manifester à travers des micro-actes d'« **argumentation narrative de problématisation et de justification du changement** ». Ces micro-actes sont désignés par le recours à un discours de problématisation qui sert à mettre en évidence les événements importants qui ont conduit à se poser les questions relatives à l'avenir de l'organisation, pour partager ces dernières avec une multitude d'acteurs et justifier ainsi leur fort degré de criticité dans un contexte situé. En outre, il s'agit dans ce cas de s'appuyer sur des faits expérientiels, des présupposées, des normes métriques et qualitatives, ainsi que des signaux menaçants qui émanent de l'environnement pour justifier les raisons qui ont conduit à la formulation de l'orientation stratégique. A ce titre, les managers se doivent, par exemple, de mettre davantage l'accent sur les processus réflexifs qui désignent comment et pourquoi des missions spécifiques et le contenu des ambitions ou des intentions stratégiques (le contenu initial de l'orientation stratégique) ont été formulés ou créés. En somme, il s'agit plus de « *convaincre* » que d'imposer des idées ou des hypothèses préconçues et dépourvues de sens pour ceux qui les réceptionnent.

En outre, l'exercice des compétences de légitimation nécessite un engagement dans l'argumentation, en se référant dans son discours aux normes organisationnelles actuelles, pour justifier et expliciter auprès des personnes cibles les changements futurs et les risques potentiels liés à des problèmes de pertes de valeur, de parts de marché ou d'efficacité dans l'accomplissement des activités de l'organisation. Dans cette optique, il s'agit aussi de justifier les ambitions stratégiques en estompant l'inquiétude exprimée par les personnes cibles quant aux conditions de faisabilité inhérentes aux normes organisationnelles en vigueur. Par exemple, il est important dans cette démarche que les managers puissent

convaincre les managés que le travail stratégique à fournir est à prendre au sérieux et qu'il sera pris en considération par la hiérarchie ; C'est-à-dire que le travail à fournir dans la récolte et la remontée d'informations ne sera en aucun cas ignoré.

Par ailleurs, nous notons que les compétences stratégiques s'inscrivent également dans des micro-actes de « *légitimation préliminaire et inclusive des rôles* ». Ces micro-actes impliquent la reconnaissance et la désignation de l'importance du rôle des personnes cibles et de leurs collaborateurs dans la participation au travail stratégique de récolte et de remontée d'informations. Autrement dit, cette démarche vise à légitimer la position sociale des personnes cibles en tant qu'acteurs importants dans les phases initiales du processus stratégique.

Les micro-dynamiques d'inclusion préliminaire au travail stratégique se fondent sur des valeurs, des pratiques et des normes professionnelles faisant autorité pour justifier la création des espaces d'autonomie à l'égard des personnes cibles impliquées dans les opérations de récolte et de remontée d'informations. Des valeurs telles que la confiance, l'engagement et l'entraide mutuelle sont mises en avant pour justifier la nécessité et l'importance de la participation des personnes cibles aux activités préliminaires du faire stratégique, notamment lorsqu'il s'agit de faire face à un contexte incertain. De plus, la légitimation des rôles dans les phases préliminaires du faire stratégique a pour objectif de reconnaître que les personnes cibles, souvent des managés, sont en mesure d'apporter leur contribution dans la dynamique d'idéation et la désignation ciblées des problèmes récursives qui vont à l'encontre des normes sur lesquelles se fondent les ambitions stratégiques annoncées.

Nous soulignons que la justification de la démarche participative du travail stratégique par les managers vise à instancier les normes d'inclusion dans le cadre de leurs interactions avec les managés. Il est important dans cette perspective pour les managers de créer et de justifier l'importance des espaces d'échange consacrés aux managés, pour que ces derniers puissent exprimer en toute liberté leurs préoccupations dans le travail stratégique de remontée d'informations. Cela permet, en outre, d'éviter l'hégémonie de la pensée unique, les comportements réfractaires aux changements et les interventions qui vont uniquement dans le sens de l'émetteur. La légitimation des rôles dans les phases initiales de formation de la stratégie consiste à introduire progressivement dans les interactions une forme de respect du travail de l'autre, et ce qu'elle que soit sa position hiérarchique. Ainsi, la légitimation du rôle des managés dans la transmission de leurs préoccupations et leurs avis sans censure, peut

aider à instaurer des relations de confiance dans un climat de travail délétère et incapacitant, notamment lorsqu'il est primordial de fournir une image fidèle de diverses formes d'informations localisées, dont les managers ont besoin pour parfaire leurs représentations de la réalité qui les entoure.

Par ailleurs, nous relevons que les compétences de légitimation peuvent aussi prendre la forme de micro-actes de « **délégitimation contestataire des normes sédimentées** ». En effet, certaines normes tenues pour acquises peuvent représenter des freins pour le développement des ambitions stratégiques et des activités formatives à travers lesquelles elles tendent à se parfaire idéalement et à se réaliser pratiquement. A ce titre, certaines normes professionnelles dont le caractère dysfonctionnel est ostentatoire, peuvent dès le début du processus stratégique être évincées du cadre de référence des personnes cibles¹⁷³.

Donc, la légitimation des ambitions stratégiques se construit quelque part par la délégitimation des normes profondément enracinées dans les actions quotidiennes des individus et, de surcroît, celles qui peuvent être fatales pour la pérennité de l'organisation. Par exemple certaines normes paternalistes, notamment celle qui relèvent de l'exercice du pouvoir, peuvent empiéter sur les normes d'autorité managériale dans la production préliminaire de l'action stratégique au niveau micro.

De ce qui précède, nous constatons que la délégitimation contestataire des normes vise à façonner l'espace de référence normative des personnes cibles, en leur inculquant progressivement et indirectement des normes de travail à suivre et en évoquant les références normatives à abandonner dans l'urgence pour pouvoir apporter une contribution notable à la réussite collective.

2.4.2.2. La praxis de remontée d'informations et de défragmentation intersubjective de la réalité

Nous notons que les compétences de légitimation peuvent se traduire par des micro-actes de « **rationalisation des faits expérientiels par rapport au discours stratégique diffusé** ». La rationalisation consiste à trouver une logique et une cohérence entre un ensemble d'informations détenues, des expériences vécues et la traduction des intentions stratégiques au niveau local. Il s'agit de capter les idées et les principes fondateurs des intentions

¹⁷³ Ce faisant, au lieu de définir ce qu'il faut faire, il s'agit plutôt de désigner ce qu'il ne faut surtout pas faire pour garder le champ de la créativité ouvert.

stratégiques pour les rationaliser à posteriori dans les supports stratégiques de médiation ascendante. La rationalisation se définit ici par la capacité des individus à attirer l'attention des personnes cibles, en intégrant dans la remontée d'informations (et les supports stratégiques) une forme de cohérence qui se rapporte au contenu du discours stratégique initialement promulgué au sein de l'organisation.

En outre, la rationalisation tend à accommoder rétrospectivement des informations, des événements, des faits marquants ou des expériences par rapport aux ambitions stratégiques intériorisées au cours des épisodes stratégiques précédents. Donc la rationalisation effective sur le plan de la légitimation est un acte tributaire d'une appropriation *ex ante* des intentions stratégiques ; Autrement, le discours tenu lors de la remontée d'informations et de la fixation des objectifs sera dépourvu de cohérence globale au niveau de l'organisation.

Ainsi, l'intériorisation des ambitions stratégiques par les managés permet à ces derniers de constituer un cadre de référence normatif à posteriori pour légitimer les conditions de possibilité relatives à la production de l'action stratégique dans leur périmètre d'intervention. Dans le cadre de l'exercice de leurs compétences de légitimation, les managés justifient donc la pertinence des informations fournies en s'appuyant sur une rationalisation normative du discours préalablement tenu par leurs managers, lors des épisodes de dissémination des ambitions stratégiques.

Nous mentionnons par ailleurs que la rationalisation se fonde sur un discours argumentatif de factualisation. Ce discours représente un effort d'accommodation des informations localisées, des faits rapportés et des expériences vécues (au sein de l'organisation ou en dehors de celle-ci) avec le cadre de référence sémantique du discours stratégique tenu au sein de l'organisation et des méthodes de travail préférentielles (qu'elles soient objectives ou subjectives) qui encadrent les supports de médiation communicationnelle. De plus, la factualisation consiste à conforter les idées, les propositions et les expériences internes et externes à l'organisation avec les éléments discursifs, sémantiques et symboliques autour desquels les intentions stratégiques ont été construites.

Nous soulignons également que le discours argumentatif de légitimation des managés peut se traduire explicitement ou implicitement par la justification de l'inadéquation des intentions stratégiques, exprimées à posteriori par leurs managers, avec les ressources et les normes incapacitantes dont ils disposent au sein de leur périmètre d'action.

D'un autre côté, nous indiquons que l'argumentation narrative de légitimation s'appuie sur des parcelles de la réalité du terrain, pour justifier les informations qualitatives et métriques, introduites dans le contenu des plans d'action et les propositions stratégiques. En outre, la rationalisation des faits expérientiels peut aussi prendre la forme d'une histoire (mythe) relatant les manœuvres stratégiques qui sont à l'origine de la différenciation entre les concurrents dans un secteur donné.

Par ailleurs, nous notons que les compétences de légitimation peuvent se manifester à travers des micro-actes de « **valorisation métrique ou qualitative des propositions stratégiques**¹⁷⁴ ». Cette démarche de légitimation s'appuie sur la capacité de l'individu, en l'occurrence dans une situation de managé, à fournir une description dense des faits expérientiels en se fondant sur des précisions métriques ou qualitatives. Cette opération construit la légitimation par le fait qu'elle offre la possibilité de juger et de comparer la pertinence des idées, des objectifs et des informations fournis pour justifier les décisions et les actions à entreprendre dans une situation stratégique. La possibilité de prédire les résultats ou les conséquences de l'action via la valorisation repose ici sur le besoin de sécurité ontologique dans la prise de décision, ce qui conduit *in fine* à la légitimation d'un discours plutôt qu'un autre. Dans ce sillage, nous relevons que la capacité à valoriser les faits, les événements ou plusieurs sources d'information offre une légitimité aux propositions stratégiques formulées par les managés, dans la mesure où cela permettrait d'attirer l'attention des managers, en leur donnant la possibilité de rationaliser des propositions ou des idées plutôt que d'autres.

Ainsi, la recherche de cohérence et la prose des chiffres peuvent donc constituer des facteurs discriminants dans la rétention et la sélection des idées, des preuves factuelles contraignantes ou habilitantes, des objectifs et des alternatives stratégiques proposés par les managés, notamment lorsqu'il s'agit de définir les besoins, en termes de ressources et les conditions de faisabilité des ambitions stratégiques dans un champ d'action ou fonctionnel particulier.

En outre, nous notons que les compétences de légitimation peuvent être désignées par « **l'articulation convergente de discours (idées, informations ou faits expérientiels) dispersés ou fragmentés** ». Ces micro-actes peuvent façonner la légitimation des informations rapportées et des propositions formulées à travers l'articulation chronologique

¹⁷⁴ Par propositions stratégiques, nous entendons par là toutes formes de propositions, émanant d'un individu, qui sont en relation de près ou de loin avec les ambitions stratégiques diffusées au sein de l'organisation.

ou anachronique des caractéristiques récurrentes de plusieurs séquences d'interaction ; Notamment lors d'un discours de problématisation. Dans ce cas, il s'agit d'intégrer dans le discours des faits récurrents et convergeant, en guise de preuve normative, tout en proposant des solutions qui épousent les normes professionnelles faisant autorité. Cette démarche a pour objectif de légitimer une proposition relatant la manière de représenter comment la stratégie devrait être opérationnalisée dans un champ d'actions localisé. Cette opération se doit nécessairement d'être accompagnée par l'accommodation du point de vue du managé avec le cadre de référence intériorisé lors des épisodes stratégiques antérieurs.

En outre, la légitimation des problèmes rapportés lors de la remontée d'informations se fonde : d'une part, sur une conscientisation des régularités et de la fréquence des dysfonctionnements potentiellement contraignants à l'égard des ambitions stratégiques ; et d'autre part, sur la catégorisation normative de problèmes généraux en problèmes spécifiques, tout en mettant en avant la représentativité et le degré de criticité qui s'y attachent. De plus, la légitimation des propositions stratégiques, de la problématisation ou des idées stratégiques figurant sur les plans d'action, s'inscrit dans un exercice conversationnel de convergence des analyses qui corroborent avec l'analyse des faiblesses et des menaces des pairs ou du supérieur hiérarchique. Il s'agit en ce sens de trouver le moyen de relier des idées qui peuvent sembler a priori dissociables sur les plans analytique, pratique ou fonctionnel.

Nous notons que la précision, la diversité, la condensation et la catégorisation des points de vue, des sources d'information et des expériences vécues (à l'intérieur ou en dehors de l'organisation) de plusieurs acteurs sont autant de facteurs discriminants à l'égard de la légitimité, notamment dans les opérations de prise de décision et dans le choix ou la sélection des propositions et des idées stratégiques. Ainsi, le rassemblement des fragments perceptuels convergents façonne l'importance de la représentativité des propos tenu par les individus, ce qui implique que ces derniers ont plus tendance à attirer l'attention des personnes cibles par rapport à d'autre.

Nous mentionnons que la construction d'une réalité intersubjective en agrégeant plusieurs parcelles de réalité, débouche vers la formation d'une multitude de preuves factuelles, en guise de source de légitimité, qui façonnent la force de proposition des individus impliqués dans le processus stratégique.

Par ailleurs, nous soulignons que la légitimation du discours stratégique, dans toute ses formes, consiste à « ***inscrire le message normatif à transmettre dans les valeurs de l'autre*** ». Dans ce cas les managés cherchent à être en conformité avec les demandes et les attentes de le leurs managers, lorsqu'il s'agit d'intervenir dans les interactions impliquées dans la formation de la stratégie.

En outre, en suivant certaines règles, normes, modèles ou valeurs affichées, objectivement ou subjectivement, par leur supérieur hiérarchique, il est plus commode pour les managés de justifier le contenu normatif de leurs discours (idées, objectifs, plan d'action, propositions), en décrivant les modifications incrémentales qui s'attachent à ces valeurs, règles ou modèles. En fait, cette démarche consiste à proposer des idées ou des objectifs en mobilisant rétrospectivement les termes du discours de l'autre, c'est-à-dire en le conduisant à suivre ses valeurs sous peine de se contredire. Cette compétence renvoie à une extrapolation des valeurs intériorisées préalablement dans le but de justifier la cohérence des informations rapportées, des idées proposées, des objectifs et des plans d'action formulés ou des incohérences constatées dans la réalité vécue. En somme, cela correspond à un alignement manifeste des intentions ascendantes en employant les clés de codage normatif de la personne avec laquelle on interagit.

De plus, cette opération de légitimation se traduit par des effets de cadrage, en superposant le contenu des supports stratégiques sur le cadre de référence normatif intériorisé dans le cours des interactions précédant les praxis antérieures (la remontée d'informations, ainsi que la fixation et la validation des objectifs). Il s'agit dans ce cas de trouver le moyen, si l'occasion se présente, d'associer des propositions stratégiques avec les normes ou les valeurs auxquelles le supérieur hiérarchique accorde beaucoup d'importance, ou se réfère fréquemment, en tant que sources de légitimité pour s'aligner sur ses aspirations.

2.4.2.3. La praxis d'opérationnalisation de la stratégie

Dans le cours des flux d'activités d'opérationnalisation de la stratégie, les micro-actes de légitimation s'exercent principalement dans des relations hiérarchiques descendantes. En effet, les managers se doivent de convaincre leurs équipes respectives d'adhérer aux changements à introduire au niveau local et d'orienter leurs comportements vers les intérêts stratégiques de l'organisation au niveau global.

Ainsi, la légitimation alimente la conviction des individus envers le bienfondé du travail à fournir à leur niveau, mais aussi au niveau de l'équipe et de l'organisation auxquels ils

appartiennent. Autrement dit, elle veille à ce que les managés croient au travail dans lequel ils seront engagés et qu'ils peuvent contribuer à la réussite collective et à l'apport de chacun dans la concrétisation de la stratégie au niveau local et global. Dans cette optique, il s'agit aussi de mettre en exergue l'amélioration qu'ils peuvent apporter à travers la mise en acte de la stratégie et les comportements contreproductifs qui peuvent façonner ou être à l'origine de l'échec de la stratégie au niveau local et global.

Par ailleurs, nous ajoutons que les compétences de légitimation peuvent s'exercer à travers des micro-actes qui relèvent de l' « **argumentation narrative d'ajustement et de validation des décisions stratégiques et des objectifs** ». Dans ce cas, les managers s'appuient sur des sources de légitimité pour justifier les changements ou le progrès et, de surcroît, l'introduction de nouvelles normes et de nouvelles pratiques auprès de leurs équipes respectives. Les sources de légitimité varient selon la situation et les connaissances sociales et relationnelles détenues sur les personnes cibles, en l'occurrence les managés. Cela dénote que la compétence de légitimation fait intervenir une multitude de règles sociales et professionnelles pour valoriser la justification du discours stratégique promulgué.

Nous soulignons également que la légitimation *ex post* de la validation des objectifs et des plans d'action se fonde sur une argumentation narrative qui tend à expliquer aux managés la manière dont les objectifs ont été retenus ou écartés afin de rationaliser les facteurs déterminant et discriminant les choix décisionnels.

Ce faisant, la description du processus narratif vise à montrer les éléments normatifs sur lesquels les managers se sont appuyés pour valider les objectifs, ainsi que les idées ou les propositions émanant des managés lors des épisodes stratégiques antérieurs. Cette démarche met en exergue les normes factuelles rationalisées pour montrer qu'une idée ou proposition préalable est plus pertinente qu'une autre, ou que les objectifs ont été formulés sur la base d'un consensus impliquant des « *leaders d'opinions* ». D'un autre côté, l'argumentation narrative d'ajustement a pour but de justifier les éventuelles modifications à apporter aux ambitions stratégiques, en fixant des idées autour des actions à mener en priorité et les causes qui ont mené à faire les choix de priorisation.

Nous notons que l'ajustement et la validation s'inscrivent dans une opération de « *recadrage* » des normes de travail à retenir et qui soutiennent la production de l'action stratégique au niveau local, et cela en fonction des acteurs impliqués dans les configurations interactionnelles cibles. De plus, l'ajustement tend à enrichir ou à corriger les présupposées

normatifs qui fournissent à l'action stratégique localisée une existence réelle, car c'est sur la base de ces présupposées que l'action va être justifiée ultérieurement lors des mécanismes de rétroaction. Comme l'indique Habermas (1986) : « *une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de cette norme* » (Ibid., p.114).

Ce faisant, l'argumentation narrative d'ajustement et de validation perceptuels consiste à définir et à justifier la pertinence des normes professionnelles et sociales qui ont conduit les managers à s'orienter vers des actions, des idées et des alternatives stratégiques plutôt que d'autres. Il s'agit dans ce sillage de faire adhérer les personnes cibles (managés ou pairs) à des normes de performance et à des standards faisant autorité ou qui ont fait leurs preuves dans des contextes similaires ou quasi semblables.

En plus de la factualisation, les managers justifient le choix des indicateurs de performance et des résultats à atteindre, en confrontant ces derniers aux ressources dont ils disposent et au degré de traçabilité et de fiabilité des informations métriques et qualitatives auxquelles ils peuvent y accéder. Dans ce cas, la validation des résultats souhaités est rationalisée par rapport à une situation voulu et aux conditions de faisabilité. Autrement, un contre discours de délégitimation peut émaner des managés pour évoquer l'incohérence entre les actions stratégiques délibérées, la réalité du terrain et des ressources qui sont mis à leur disposition.

Ainsi, nous ajoutons que la mise en action des compétences de légitimation représente un moyen pour les managers de légitimer les choix stratégiques d'un niveau hiérarchique à un autre, d'un niveau d'abstraction à un autre, et cela par rapport à l'analyse structurelle ou conjoncturelle de l'industrie et aux déficiences constatées dans le fonctionnement des activités stratégiques au niveau local ; c'est-à-dire dans un champ d'intervention balisé par des acteurs, mais aussi dans l'espace et dans le temps.

Nous soulignons en outre que les compétences stratégiques s'exercent en recourant à des micro-actes de « ***légitimation stratégique des rôles pour faciliter la contestation et la responsabilisation*** ». À cet égard, nos résultats indiquent que la démarche de légitimation des rôles se traduit d'abord par l'expression des attentes de rôle envers les managés, tout en se référant à un ensemble de normes qui façonnent le cadre de référence régissant les qualités essentielles d'un rôle ou une identité spécifique. De plus, les managers se fondent sur les

ressources et les règles d'autorité dont ils disposent pour émettre les attentes de rôle correspondant à la participation au processus stratégique.

Nous indiquons que la légitimation des rôles dans la mise en œuvre de la stratégie comprend une articulation et une définition limpide de la relation qui réside entre : Le travail que doit réaliser les managés au niveau local ; Les activités de leurs pairs au niveau horizontal et leurs supérieurs hiérarchiques au niveau vertical ; Et enfin la contribution objectivée de chacun dans la réussite du collectif. Cette légitimation de la participation conduit les managés à être non seulement évalués sur une parcelle du travail plus ou moins stratégique qui leur est destinée, mais aussi à être responsabilisés par rapport à la mise en œuvre de la stratégie, et cela en la déclinant à travers différents niveaux de détail et d'intelligibilité. En outre, la légitimation des rôles dénote la possibilité d'évoquer les missions, les droits et les obligations de chacun dans la participation à la concrétisation des résultats stratégiques. Ces résultats peuvent être explicités quantitativement ou qualitativement, mais peuvent aussi être désignés comme étant un ensemble de tâches à réaliser d'une manière particulière et limitées spatio-temporellement.

Ainsi, en fonction des normes décrivant le niveau de motivation et de compétence des managés, les managers justifient le degré de délégation et de contrôle envers ces derniers ; cette démarche vise à mobiliser les règles et les ressources provenant de plusieurs systèmes sociaux pour justifier les normes perceptuelles des rôles.

Par ailleurs, nos résultats révèlent que les compétences stratégiques de légitimation renvoient à des micro-actes qui s'inscrivent dans « **la fixation et l'objectivation des normes de sanction et de gratification** ». En s'appuyant sur les résultats de notre recherche, nous soulignons que ces micro-actes de légitimation ont pour objectif de définir symboliquement ou discursivement les comportements qui sont appréciés, voire encouragés, et ceux qui sont interdits et exclus dans le cadre de la réalisation des activités stratégiques de l'organisation.

De plus, l'ouverture des espaces de discussion pour prendre part à la définition des indicateurs de performance permet aux participants, qu'ils soient managers ou managés, de s'entendre sur les normes de gratification et de sanction. Dans ce sillage, la formalisation du système de normes coercitives ou d'efficacité a pour but de modifier, de créer ou de réajuster le cadre de référence normatif sur lequel les personnes cibles devrait s'appuyer pour mener et justifier leurs actions dans la mise en œuvre de la stratégie. Cette démarche balise et trace les éléments normatifs constituant les démarches d'évaluation qui suivent la production de

l'action stratégique ; mais elle implique d'abord un exercice de conscientisation qui s'articule autour des ressources fournies pour agir, des résultats attendus à l'issue de l'action et des sanctions idoines qui s'y attachent.

Ainsi, nous notons que l'objectivation et la fixation des normes de rétribution de la performance au niveau chaque strate hiérarchique consistent à s'entendre sur les standards de gratification ou les attentes en termes de résultats, tout en les mettant en relation avec la nécessité d'obtenir un progrès spécifique pour assurer la continuité d'exploitation de l'organisation. Dans cette perspective, la légitimation se manifeste notamment dans les jeux de langage qui tendent à convaincre les personnes cibles à atteindre un certain niveau de résultat pour parvenir à la réussite d'un collectif. Nous indiquons de surcroît que les compétences de légitimation contribuent à l'objectivation des normes d'évaluation, de sanction et de coercition par rapport à une parcelle du travail stratégique qui est destiné aux personnes cibles. Ce faisant, les objectifs, les plans d'action, les procédures organisationnelles et le cadrage du périmètre d'action, représentent tous ensemble une base normative pour évaluer, gratifier ou sanctionner légitimement les managés dans le cadre de l'accomplissement de leurs activités. De même, les managés peuvent faire appel à ces cadres de références pour défendre leurs interventions, leurs contributions et leurs contraintes dans le cadre de la réalisation effective des tâches et des activités qui leur ont été assignés.

De ce fait, la prévisibilité de l'action à travers les normes procure aux managés des espaces de référence pour orienter leur action vers les intérêts stratégiques de l'organisation. Pour ainsi dire, la prédictibilité des comportements permis ou prohibés, dans le cadre de la légitimation, apporte aux managés une sécurité ontologique par rapport aux actions qu'ils sont en mesure d'entreprendre dans le cours de leurs interactions avec les parties prenantes de l'organisation ou dans le cadre de la réalisation de leurs activités quotidiennes. Ils peuvent ainsi justifier leurs actions à posteriori, en se conformant aux normes explicitées par leurs managers lors des épisodes stratégiques d'opérationnalisation de la stratégie. En outre, nos données empiriques indiquent que cet espace de référence normatif introduit par les managers habilite les membres de leurs équipes respectives à improviser face aux situations inédites, sous la contrainte d'accommoder leurs comportements ultérieurs avec le système de normes nouvellement introduit et celui qui est déjà établi.

En somme, la conséquence de la légitimation s'inscrit dans un souci d'intégration des normes qui doivent régir, non seulement les comportements encouragés et interdits, mais aussi la gratification et la sanction dans le cadre des activités de l'organisation.

2.4.3. Les compétences stratégiques d'influence

2.4.3.1. La praxis d'initiation au travail stratégique et de dissémination des ambitions stratégiques

D'abord, nous notons que la légitimation s'appuie sur le choix et la sélection du contenu des normes faisant autorité, tandis que l'influence renvoie à la manière dont l'articulation des normes peut produire des effets de discipline.

Par ailleurs, nous indiquons que les compétences d'influence s'inscrivent dans des micro-actes de « *persuasion rationnelle et affective destinés à favoriser le changement et à créer un sentiment d'urgence* ». L'influence se traduit ici par la manière dont les managers articulent des arguments à la fois rationnels et factuels avec l'affect, pour soutenir le bienfondé des ambitions stratégiques et la nécessité d'apporter des changements dans le fonctionnement des activités organisationnelles. Il s'agit dans ce cas de faire usage de ses connaissances techniques, de ses expériences vécues et des connaissances valorisées par les personnes cibles pour pouvoir influencer les représentations de ces dernières, vis-à-vis du contexte et des situations critiques qui grèvent les activités organisationnelles.

En outre, la création du sentiment d'urgence à travers l'intonation de la voix, le choix des mots ou des formulations textuelles visent à sensibiliser l'affect des personnes cibles, pour qu'elles soient plus attentives aux enjeux stratégiques et aux menaces qui caractérisent un champ d'activités donné au sein de l'organisation. Nous soulignons également que les compétences d'influence servent dans cette praxis à faire valoir les changements à apporter dans le fonctionnement des activités cibles et à baliser l'espace de pertinence des informations à obtenir pour se forger une meilleure représentation de la réalité du terrain.

Dans cette optique, la persuasion à la fois rationnelle et affective tend à faire face au statu quo et à l'inertie en établissant des scénarios (scénarii) hypothétiques à l'intérieur desquels les valorisations métriques et les nouvelles pratiques sont comparées avec les pratiques en vigueur et les réalisations préalables en termes de résultats.

En même temps, le recours à l'affect à travers la mise en évidence des défis à relever et du mérite que pourrait acquérir et conquérir les personnes cibles, représente un moyen pour réaffirmer la possibilité de ces dernières à redresser les activités qui les incombent en

proposant des améliorations précises et requises à apporter dans leur champ d'actions. Il s'agit ici de séduire les personnes cibles, en attirant leur attention sur ce que les changements annoncés lors de la communication des ambitions stratégiques peuvent apporter comme amélioration, et cela, en les incitant à suivre les préconisations préliminaires contenues dans le discours stratégique. De plus, les compétences d'influence mettent en exergue le fait que le contenu discursif, légitimant les ambitions stratégiques, soit en concordance avec la situation d'urgence qui caractérise le contexte interne et externe de l'organisation, ainsi que les intérêts de l'organisation à s'orienter vers un choix stratégique, en termes de différenciation plutôt qu'un autre.

De ce qui précède, il est important d'ajouter que la manipulation du discours rationnel en faveur de l'héroïsation du leader cherche à susciter les émotions des personnes cibles pour obtenir leur engagement dans la praxis de remontée d'informations et de défragmentation intersubjective de la réalité.

Par ailleurs, bien que les compétences d'influence se manifestent souvent dans cette praxis à travers des relations descendantes, les managés peuvent aussi influencer leurs pairs ou leurs managers. Ainsi, le managé peut réorienter la discussion en sa faveur, en conduisant subtilement ses pairs ou son manager à se focaliser sur certains aspects informationnels plutôt que d'autres qui peuvent être inaccessibles ou susceptibles d'être irréels. Pour ce faire, le managé met en avant ses connaissances sur des parcelles de réalités auxquelles ses pairs ou son manager n'ont pas accès. En ce sens, l'influence est d'autant plus importante lorsque le managé articule des faits expérientiels avec des connaissances techniques pointues pour prouver que certaines intentions affichées sont irréalisables avec les ressources et les pratiques en vigueur, au niveau de son champ d'actions ou avec le niveau de coopération des parties prenantes cibles. Cette démarche permet d'orienter les managés ou les pairs vers des pistes à explorer lors du processus d'enquête, tout en favorisant dans certains cas les intérêts de l'influenceur.

Toutefois, il est important de signaler que la persuasion rationnelle et affective peut être accompagnée par des tactiques de « *pression* » qui consistent à recourir à des demandes urgentes, des menaces, des vérifications fréquentes ou des rappels persistants pour conduire les personnes cibles à adhérer aux ambitions stratégiques et à collaborer dans le travail de remontée d'informations. Dans ce cas, nous relevons que les formes douces de pression

incluent les demandes persistantes et les rappels, alors que les formes dures de pression comprennent les avertissements, les demandes agressives et les menaces.

Par ailleurs, nous ajoutons que l'influence peut se présenter sous forme de micro-actes, consistant à recourir à « ***des appels inspirant à la participation au travail de remontée d'informations en suscitant la confiance et la transparence*** ». Ces micro-actes tendent à mobiliser un discours émancipateur afin d'afficher ouvertement une confiance envers les capacités des personnes cibles à transmettre les problèmes récurrents et leurs revendications adaptatives qui peuvent compromettre les ambitions stratégiques. Il ne s'agit pas ici de sanctionner des personnes sans preuves objectives, mais de mettre en lumière la possibilité d'améliorer les dysfonctionnements collectivement.

Le recours à des appels inspirants dans cette perspective veille à encourager les personnes cibles à suggérer des améliorations lors de la remontée d'informations, en mentionnant que leurs contributions est crucial pour le bon fonctionnement d'une activité donnée. Cette forme de discipline s'accompagne souvent lors des interactions par un échange transactionnel dans lequel la confiance, la transparence et l'engagement sont troquées avec les possibilités d'améliorer les conditions et le climat de travail (des managés). Ainsi, les managers peuvent ainsi exprimer leur confiance envers les managés dans leur capacité à fournir les informations dont ils ont besoin, en indiquant que leur degré de coopération et d'engagement sera déterminant pour l'intérêt collectif et particulièrement pour leur intérêt à concrétiser leurs aspirations. Ce qui suppose que le manager devrait avoir des connaissances sur les intentions, les valeurs et les aspirations de ses collaborateurs.

De plus, en encourageant les managés à suggérer des améliorations à travers une proposition adaptative ou des changements dans les pratiques en vigueur, les managers fournissent l'accès aux managés à des ressources rares, à savoir la possibilité de participer à la formation de la stratégie, ainsi que d'obtenir l'estime des pairs.

Nous précisons que la mise en évidence des valeurs en tant que source de la réussite collective, tels que la confiance, la transparence, le partage et la solidarité, dans la quête d'une réalité partagée, contribue à influencer les managés à coordonner leur travail pour défendre un régime de vérité qui retranscrit la réalité du terrain par rapport aux ambitions stratégiques.

Par ailleurs, nous argons de surcroît que l'influence renvoie à des micro-actes « ***d'esthétisation symbolique des rôles dans la remontée d'informations*** ». Dans ce cas,

les micro-actes d'influence consistent à projeter une représentation séduisante du rôle que les personnes cibles (managés) vont jouer dans le processus de remontée d'informations et d'idéation. La valorisation du rôle des managés dans la remontée d'informations se traduit par la manière dont ils peuvent contribuer aux étapes initiales du processus stratégique, de sorte qu'ils puissent se sentir utiles dans la réussite d'un collectif ou de l'organisation.

Il s'agit en outre d'offrir la possibilité aux personnes cibles, d'une part, de se subjectiver en tant « *sujet agissant* » en répondant à leurs aspirations de se donner du sens dans travail qu'ils accomplissent, et d'autre part, de satisfaire leurs besoins d'estime de soi et d'accéder à des ressources rares. En contrepartie de cette subjectivation, les managés se doivent d'être impliqués dans la transmission des informations nécessaires à la formation de stratégie.

Dans cette optique, l'influence se fonde aussi sur l'enrichissement des tâches, en procurant des espaces de réflexion ou de participation aux personnes cibles, afin qu'ils puissent accéder à des activités qui leur ont été interdites auparavant, notamment celles qui s'attachent aux étapes initiales du processus stratégique. En évoquant le fait que le manager cède une parcelle de ses ressources en termes d'autorité, cela contribue à imputer une forme de responsabilité au managé, de manière à ce qu'il se sente valorisé dans le travail qu'il devait fournir dans la remontée d'informations et dans l'élaboration des propositions stratégiques qui s'y attachent, si minimes soient-elles.

Donc, pour qu'un manager puisse avoir une influence sur ses managés, il doit être sensible à ce que ces personnes valorisent. Il doit être en mesure de détecter leurs véritables besoins et leurs aspirations profondes pour qu'il soit capable de les influencer. Ce faisant, l'influence des managés en termes d'attentes de rôle dans la remontée d'informations s'appuie sur les connaissances motivationnelles, relationnelles et personnelles que peuvent obtenir les managers à leur égard. Ces connaissances ne peuvent être captées qu'à travers les fréquences d'interactions entretenues entre le manager et ses managés.

En outre, si les managés expriment leur frustration, en matière de participation dans le processus stratégique, le manager peut donc exploiter cette ressource pour leur offrir la possibilité de se joindre à ce processus. En revanche, dans les cas où les managés n'expriment pas ce souhait, le manager devrait être en mesure de trouver le moyen de rendre cette tâche séduisante, en indiquant les possibilités d'évolution sur le plan des compétences (processus apprenant) et de la carrière. Cela aussi peut prendre la forme d'un discours

responsabilisant en mentionnant l'importance de participer au processus de remontée d'informations et de transmission des problèmes. De plus, nous soulignons que sur le plan symbolique, l'accès au travail stratégique et à la participation au processus initial de réflexion stratégique représente une démarche d'influence qui cherche à discipliner les managés en leur offrant le « *privilège* » de concourir à des tâches qui étaient exclusivement perçues comme étant l'apanage de leurs managers.

2.4.3.2. La praxis de remontée d'informations et de défragmentation intersubjective de la réalité

Dans le cadre de cette praxis les compétences d'influence peuvent correspondre à des micro-actes « *de persuasion rationalisée par rapport aux ambitions stratégiques* ». Le recours par les managés à la projection symbolique de conformisation vis-à-vis du discours stratégique constitue un moyen d'introduire un avis susceptible d'être à l'encontre de certains aspects des intentions stratégiques, mais aussi une manière de bénéficier d'une attention particulière, lorsqu'il s'agit de proposer des idées ou des alternatives stratégiques. La rétention et la maîtrise des éléments clés du discours stratégique initial, ainsi que la capacité de les adapter à des problématiques locales, augmentent l'influence des managés quant à leur intervention dans le processus de remontée d'informations, de validation des objectifs et de restitution de la réalité à laquelle ils sont confrontés quotidiennement. Nous précisons à cet égard que le champ d'influence concerne autant les pairs que les supérieurs hiérarchiques (managers).

Dans le cadre de l'exercice des compétences d'influence, nous soulignons que la persuasion rationnelle se fonde sur des arguments logiques et des preuves factuelles afin de montrer qu'une proposition est faisable et pertinente pour atteindre les objectifs qui sous-tendent les intentions stratégiques. En ce sens, les tactiques d'influence des managés renvoient également à l'articulation des capacités d'agrégation des données, des informations et des expériences vécues, ainsi que la démonstration du pouvoir détenu sur la maîtrise des zones inaccessibles au supérieur hiérarchique. Toutefois, ces tactiques d'influences peuvent tout autant être chargées d'émotion, lorsqu'il s'agit pour le managé de rappeler à son supérieur hiérarchique qu'il respecte non seulement les valeurs que ce dernier promeut au sein de son équipe, mais aussi qu'il reproduit fidèlement son comportement, en tant que source d'inspiration.

De plus, la capacité des managés à fournir une dissociation rationalisée entre le contenu des ambitions stratégiques et leur expérience pratique conduit à l' « *auto-objectivation* » des managers et des pairs, en délégitimant (en faveur du managé) les idées ou les propositions qui émanent de ces derniers, lors de la phase de défragmentation intersubjective de la réalité.

Nous ajoutons à ce titre que la démarche d'influence des managés s'inscrit dans la mise en relation des énoncés du discours stratégique tenu par les managers avec les menaces et les faiblesses constatées, lors de la récolte d'informations. Ainsi, l'influence des managés (par rapport à leurs pairs ou leur supérieur hiérarchique) est impulsée par la capacité de relier les données métriques ou qualitatives et les expériences vécues, a priori mondaines, avec les changements découlant des intentions stratégiques pour éclairer certaines zones d'incertitude. Cette démarche se trouve être une manifestation symbolique du pouvoir potentiel que peuvent exercer les managés sur leurs managers et leurs pairs, de par leur maîtrise des ressources informationnelles locales et celles se rapportant aux intentions stratégiques.

En outre, les managés peuvent reprendre l'idée ou la proposition stratégique de leurs pairs, leurs managers ou les deux en même temps, pour intervenir sur des points qui n'ont pas fait l'objet de discussion. Dans cette perspective le managé peut amplifier émotionnellement le caractère omis et central d'un aspect concernant les ambitions stratégiques, en l'articulant au début avec le discours tenu par ses pairs ou son manager, puis en le complétant avec des faits ou des données métriques pour montrer sa pertinence ou son impertinence sur le plan de la faisabilité.

Nos résultats indiquent, par ailleurs, que les compétences d'influence s'inscrivent aussi des micro-actes de « ***gestion des impressions et d'esthétisation discursive dans la formulation et la validation des problèmes à résoudre et/ou de l'orientation stratégique*** ». La mobilisation des modalités de communication propres aux pratiques discursives préférentielles (dans le domaine professionnel en général ou au regard d'un manager) permet non seulement d'esthétiser l'idéation et les revendications des managés, mais aussi de mettre en évidence les facteurs inertiels pouvant entraver la mise en acte des intentions stratégiques communiquées. Nos résultats indiquent que les supports discursifs de remontée d'informations peuvent être mobilisés par les managés dans les travaux de délimitation de la réalité, afin de promouvoir leurs intérêts, notamment lorsque ces managés présentent des

informations structurées, conduisant vers le cadrage du débat autour d'une représentation bien précise de la réalité vécue.

La performance esthétique à travers les supports de communication et les habilités discursives représente un moyen pour les managés de soutenir leur argumentation et d'expliquer pourquoi une interprétation des faits devrait prédominer sur une autre. Cette démarche s'inscrit dans la manière dont les informations sont présentées, sur le plan schématique, chronologique, discursif et émotionnel. Elle se fonde également sur la prose des nombres, les métaphores et l'éloquence dans la prise de parole, formant ainsi un récit séduisant et captivant à l'égard de l'auditoire. Ainsi, la performance esthétique permet d'attirer l'attention des managers sur le travail délivré par les managés et leur fournit de surcroît des facteurs motivationnels et discriminants dans le processus de choix des priorités (priorisation) et de prise de décision.

Dans le cadre de l'exercice des compétences d'influence, les managés peuvent donc tracer, implicitement ou explicitement, des limites autour de la portée de la stratégie, en contrôlant les informations dont ils disposent sur leur périmètre d'action. De plus, l'esthétisation des informations contenues dans les supports stratégiques, invite subtilement les managers ou les pairs à certifier certaines idées par rapport à d'autres, tout en permettant aux propriétaires de ces supports d'inclure ou d'exclure certains participants et de contrôler l'accès à l'information. En outre, la performance esthétique lors de la fixation et de la validation des objectifs implique une délimitation des actions stratégiques à entreprendre afin de promouvoir les intérêts des managés ou le bienfondé de leurs propos, notamment lorsque ces derniers personnalisent ou surcodent les informations pertinentes, les mettent en relation avec celles de leurs pairs et établissent les ordres du jour en suivant une discussion structurée.

Nous notons par ailleurs que la configuration et la modulation textuelle des supports stratégiques, ainsi que les schémas qui peuvent les accompagner sont en mesure de fournir aux managés une assise esthétique et symbolique permettant d'établir des arguments convaincants et surcodés pour expliquer pourquoi une perspective stratégique, une idée ou une action devrait prévaloir sur une autre. Cette démarche peut intégrer aussi une inclusion sélective des informations et des acteurs impliqués dans la problématisation ou la concrétisation portant sur la mise en acte des actions stratégiques.

Dans cette perspective, nous soulignons que les managés peuvent aussi orienter la réflexion stratégique en leur faveur et limiter les changements qui risqueraient de compromettre le

fonctionnement des routines considérées comme efficaces ou qui vont à l'encontre de leurs intérêts, tels que la perte de contrôle sur des activités, des zones de confort ou des sources de pouvoir.

Dans certains cas, l'esthétisation du discours stratégique peut se manifester à travers la réduction de la technicité du contenu d'un discours au profit de l'intelligibilité de l'idée ou de la proposition stratégique qui le constitue. A partir de là, le managé peut introduire progressivement sa rationalisation interprétative de l'environnement qui l'entoure en se conformant aux valeurs et aux idéaux de ses pairs ou de son manager. Il s'agit après tout de montrer qu'il existe dans ce qu'il dit et ce qu'il compte faire une conjonction entre les intérêts stratégiques de l'organisation avec ceux de son manager ou de ses pairs. Cette démarche d'influence peut prendre la forme d'une « *conclusion suspendue* » pour permettre au managé de se construire des micro-marges de liberté dans son champ d'intervention, lors de la mise en œuvre de la stratégie. L'esthétisation discursive concerne aussi la transformation et la personnalisation du contenu, ainsi que la forme des documents stratégiques à présenter au manager, en prenant en considération son cadre de référence et la manière dont il conçoit les intérêts stratégiques de l'organisation. Ainsi, nous indiquons que les compétences d'influence exercées par les managés s'inscrivent dans la gestion des impressions de leurs managers, impliquant ainsi l'illusion symbolique et discursive qu'ils répondent aux aspirations de ces derniers.

Nous notons également que le recours à la dramatisation par le managé via la formulation hypothétique de scénarii types, lors du surcodage des enjeux stratégiques, favorise la sensibilisation de son manager à l'égard des éléments qui lui semblent peu importants. Cette dramatisation tend à illustrer au manager ce qu'il pourrait gagner ou perdre en adoptant des propositions, des objectifs ou des actions plutôt que d'autres ; C'est-à-dire en formulant en quelque sorte une forme d'anticipation autoréalisatrice, en lui attribuant le choix entre plusieurs critères de décisions balisés.

Par ailleurs, l'analyse de notre matériau ethnographique révèle que les compétences d'influence peuvent se présenter sous la forme de micro-actes de « ***collaboration et de rassemblement, autour d'un intérêt commun, dans une perspective politique*** ».

La capacité des managés à former une coalition avec leurs pairs représente une façon de réduire le pouvoir d'un supérieur hiérarchique, notamment celui qui possède des ressources créant une situation de dépendance. Il s'agit donc de tenter de mobiliser une force collective

ou une énergie émotionnelle commune pour l'obliger à partager ses ressources. Cette démarche renvoie à une approche d'influence anachronique qui se fonde sur la persuasion organisée et dramaturgique de multiples acteurs dispersés, puis réunis, afin de pousser la personne cible à accorder moins d'importance à ses ressources ou à céder une partie de celles-ci. Par exemple, nos résultats indiquent que certaines normes d'autorité paternalistes attribuent aux membres de la famille dirigeante et leurs proches des droits de contrôle absolus envers les ressources, limitant ainsi le pouvoir des autres membres de l'organisation. En ce sens, les capacités à former des coalitions au niveau de l'organisation visent précisément à rétablir une symétrie politique entre ces deux parties.

Dans de telles circonstances, un groupe de managés ambitionne à rééquilibrer une relation de pouvoir asymétrique, en tentant de développer une force de proposition commune, de façon subtile, lorsque les occasions de rencontre avec la personne cible se présentent. A force d'être confrontée aux mêmes suggestions et propositions tenues par les membres de la coalition, lors de plusieurs épisodes stratégiques, la personne cible tend à accorder la possibilité de satisfaire leurs aspirations.

Ainsi, les membres de la coalition s'engagent dans des séquences dramaturgiques (relatives à cette démarche influence), en saisissant des moments clés et opportuns où ils peuvent donner des avis convergents, en situation de coprésence ou non, afin de projeter une réalité commune au regard de l'influencé. Ainsi, la compétence d'influence réside dans la capacité du « *metteur en scène* » à réunir les membres de la coalition en recourant à la flatterie (flagornerie) envers ses potentiels protagonistes, ou en exprimant une confiance dans leurs capacités à effectuer une requête difficile. De plus, le rassemblement des membres de la coalition repose non seulement sur les habilités de l'initiateur de l'action politique à identifier les acteurs proches de la personne cible à influencer ; mais aussi sur sa capacité à convaincre ces potentiels membres que l'action politique à entreprendre se joint à un intérêt général, dans lequel ces derniers trouvent leur compte. Dans cette démarche nous ajoutons que le leader de la coalition cherche à trouver des points communs inertiels ou déstabilisant à cause des mêmes pressions qu'ils subissent de la part de la personne à influencer.

En outre, nous précisons que l'influence s'inscrit dans la capacité de l'individu à rassembler ses pairs autour d'une cause et des valeurs communes, en s'appuyant sur ses connaissances relationnelles, sociales et techniques. Ces connaissances sont nécessaires pour parvenir à

formuler un discours séduisant, à travers lequel les membres potentiels de la coalition peuvent s'identifier et se subjectiver.

2.4.3.3. La praxis d'opérationnalisation de la stratégie

Nos résultats montrent que les compétences d'influence peuvent s'exercer sous la forme de micro-actes de « *persuasion rationnelle et déontique du bienfondé des décisions (et du changement) stratégiques* ». Les managers font appel à ce type de persuasion pour illustrer à leurs managés le processus réflexif et les raisons qui les ont conduits à valider des objectifs plutôt que d'autres. En ce sens, il s'agit de définir également des actions prioritaires en évoquant des degrés de criticité rationnellement réfléchis. En fait, cette démarche de persuasion consiste à développer un discours déontique où le manager explique aux managés le bienfondé des choix stratégiques retenus et des résultats attendus à l'issue de leurs mises en application dans un champ d'actions déterminé.

Nous notons que l'influence repose sur la maîtrise des connaissances techniques, en reliant des nouvelles pratiques et des ressources disponibles potentiellement bénéfiques avec l'efficacité de la mise en œuvre de l'orientation stratégique formulée, voire surcodée, et la réalisation des résultats prévisionnels imputés à des actions ou des tâches localisées. De plus, l'influence se traduit par la conjonction des critères de prise de décision avec les critiques construites autour des alternatives stratégiques envisagées, conduisant ainsi à expliquer le caractère « *impératif* » qui se rapporte à la formalisation et à la répartition des objectifs et des tâches dans une perspective descendante. Cela rend de surcroît la contestation peu présente dans le discours des managés.

Nos résultats indiquent que la persuasion rationnelle intervient dans les cas où il s'agit de fournir un feed-back par rapport aux propositions et aux revendications émises par les managés, lors des épisodes stratégiques précédents (remontée d'informations). Cette persuasion renvoie à la manière dont les managers expliquent rationnellement les motifs qui les ont conduits à retenir ou à exclure les propositions stratégiques des managés, telles que les préoccupations, les idées, la formulation préliminaire des objectifs et les revendications exprimées par ces derniers lors de la remontée d'informations. Cette prise en considération du travail de l'autre amoindrit le pouvoir des contre-discours (ex. critiques) envers l'orientation stratégique traduite au niveau local, puisque les managers fournissent non seulement une analyse approfondie et critique des propositions formulées préalablement par les managés, mais aussi des explications techniques fondées sur des normes de travail

difficilement contestables et des expériences échouées pour promouvoir les décisions stratégiques localement.

En outre, le respect exprimé envers le travail de l'autre impulse à la fois la crédibilité et l'influence du manager auprès des managés, tout en s'attardant sur les alternatives stratégiques envisagées, mais écartées pour plusieurs raisons justifiées (mise en doute). D'un autre côté, les managés sont beaucoup moins habiles que le manager pour défendre leur point de vue et ils craignent à cet effet de perdre la face devant leurs collègues, notamment dans un contexte où ils valorisent ce qu'ils risquent de perdre, comme l'estime du groupe. Ainsi, ils peuvent se montrer moins enthousiastes que les autres, mais ils choisissent néanmoins de se laisser influencer, car l'intégration au groupe, l'estime des pairs, l'amélioration des conditions de travail ou la qualité de la relation dialogique avec leur manager peuvent être perçues comme des ressources rares (difficiles à obtenir) qu'ils veulent préserver.

Par ailleurs, il est important de signaler que la persuasion peut cependant se réaliser d'une manière « séquentielle » pour rendre les changements de pratiques et de routines moins perceptibles, jusqu'à l'obtention d'une contestation complète et sans équivoque des règles de fonctionnement des activités locales¹⁷⁵. Cette technique peut également être utilisée dans le cours de l'action par les managés souhaitant convaincre à la fois leur supérieur et leurs pairs de la nécessité d'introduire un changement dans l'opérationnalisation de la stratégie.

Au-delà de la dimension rationnelle qui caractérise les compétences d'influence, ces dernières peuvent être mises en acte à travers des tactiques de « ***persuasion affective (et chargée d'émotion) dans la répartition des tâches et des objectifs*** ». A cet égard, les managers mobilisent les ressources dont ils disposent, telles que les valeurs, les mythes et les rites, pour susciter la sensibilité émotionnelle des managés, afin d'obtenir leur engagement dans la mise en œuvre des tâches ou des objectifs qui leur ont été attribués. Il s'agit d'établir, dans cette perspective, une comparaison entre le passé et le futur d'une manière qui décrédibilise les pratiques anciennes, voire contreproductives et anxiogènes, et qui joue bien plus sur les émotions que sur la raison. Dans ce cas, les managers se tournent vers des valeurs morales pour sensibiliser les membres de leurs équipes sur l'avenir qui les attend et les difficultés auxquelles ils devront faire face tous ensemble.

¹⁷⁵ Il s'agit de commencer par étendre les pratiques existantes de manière imperceptible. Au moment où cette extension devient acceptable, on peut alors aller plus loin et « contourner les règles du jeu. » dans le cours de l'implémentation de la stratégie au niveau local. Cela peut certes susciter des résistances, mais également le soutien de la part de certains managés, jusqu'à permettre la mise en place de nouvelles routines.

Ainsi, le manager peut exprimer ses convictions envers ses managés dans leurs capacités à mettre en œuvre les tâches et les objectifs assignés avec les ressources dont ils disposent, notamment celles ou ceux qui sont perçus comme difficilement atteignables. Cette démarche vise à discipliner les managés en suscitant en eux le besoin de reconnaissance sociale, s'ils arrivent à réaliser des tâches et des objectifs inhérents à leur champ d'actions. En ce sens, le manager se doit d'affirmer certes son autorité formelle, tout en la dissipant dans la case de la solidarité et de l'esprit du groupe. D'un autre côté, les managés se doivent de prouver à leur manager qu'ils sont dignes de sa confiance, en lui montrant qu'ils sont à la hauteur des attentes de rôle exprimées envers eux.

Dans le cadre de la démarche d'influence, nous soulignons que le recours aux « *mythes* » par les managers sert non seulement à inscrire le présent à la fois dans la continuité et la rupture historique, mais aussi à mettre en valeur certains événements ou personnalités, afin de faire ressortir les bienfondés des choix stratégiques et des actions qui les sous-tendent au niveau local. Généralement, cette démarche fait ressortir dans le discours les succès, les désastres, les héros ou les anticonformistes qui ont osé braver les normes établies pour pouvoir garantir la stabilité et le développement de l'organisation ou pour fournir un climat de travail sain et évolutif au sein de l'organisation. Les mythes distillent l'essence du passé de l'organisation, favorisent certains comportements et en condamnent d'autres. Ils constituent des règles de conduite qui permettent aux individus de comprendre ce qui est réellement important en recourant à la stimulation de leurs émotions.

Dans cette optique, nous notons que l'influence peut se développer autour « *des rites d'intégration* », tels que des réunions spécifiques dédiées à la mise en valeur du changement et ses « *héros* » ou celles qui impliquent et associent des leaders d'opinions peu accessibles pour évoquer de nouvelles approches, des activités ou des systèmes de pensée, ainsi que des facteurs clés de succès ou de différenciation relatifs à un champ d'actions donné. En outre, les rites peuvent exprimer la transition d'un stade de développement à un autre pour signifier clairement le début d'une ère nouvelle, dans laquelle l'implication de tout un chacun est attendue pour la réussite collective ; sous peine de perdre des ressources valorisées et fournies en faveur des managés, et pour lesquelles le manager s'est défendu pour les obtenir auprès de la hiérarchie lors des épisodes stratégiques préalables.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche montrent que les compétences d'influence renvoient également au « ***marchandage transactionnel de conformité instrumentale*** ».

Dans cette démarche d'influence, le manager formule dans son discours la possibilité de procurer des incitations matérielles ou immatérielles aux managés, en indiquant sa volonté de revenir vers eux ultérieurement, s'ils s'engagent à accomplir correctement les tâches ou les objectifs qui leur ont été assignés. Nous ajoutons que l'attribution d'une rétribution symbolique aux managés à travers la possibilité de se subjectiver selon leurs aspirations, pour affirmer notamment leur statut social et hiérarchique, représente pour les managers un moyen de discipliner subtilement les membres de leurs équipes dans le travail stratégique à réaliser au niveau local. Pour susciter des besoins motivationnels auprès des managés, les managers peuvent procéder à la création d'une ressource rare, potentiellement valorisable, telle que la participation à l'implémentation de la stratégie. Ainsi, en contrepartie de l'acceptation et de la réalisation des objectifs et des tâches rentrant dans les plans d'action, le manager attribue une connotation transactionnelle à son influence, en offrant la possibilité au managé d'accéder à des ressources rares et valorisées au sein de l'organisation. Ces ressources s'inscrivent dans la possibilité de progresser dans la carrière, de bénéficier d'un enrichissement des tâches, d'apprendre de nouvelles méthodes de travail, d'améliorer le climat et les conditions de travail, de préserver les acquis sociaux....etc.

En se pliant à la manière dont les résultats souhaités seront obtenus, les managers procurent aux managés une sécurité ontologique par rapport à la prédictibilité relative aux comportements, gratifiés ou prohibés, nécessaires à l'efficacité à la fois collective et individuelle. En ce sens, la recherche de sécurité ontologique auprès des managers constitue ainsi une ressource sur laquelle ces derniers peuvent s'appuyer pour exercer leur influence d'une manière effective.

L'explication des critères de performance qui se rapportent à la réalisation des objectifs et des tâches met en évidence les conditions de possibilité relatives à la satisfaction ultérieure de certaines revendications des managés. Cette démarche d'influence se construit autour des arguments *ex post* à faire valoir auprès des détenteurs de ressources pour les convaincre à satisfaire les aspirations et les revendications des managés.

SECTION 3. Problèmes de mises en œuvre et contraintes structurelles

Avant de procéder à la présentation des résultats lors de cette section, nous mettrons en évidence certains aspects contextuels qui s'attachent à cette étape de la praxis stratégique.

Au début de l'exercice de ses fonctions, le DG (PV) trouva que le PDG (MR) était trop envahissant, en s'immisçant quotidiennement dans la prise de décision et dans les activités

de restructuration qui devaient être mises en place. A titre d'exemple, lorsque le PDG (MR) constatait que le DG (PV) était en désaccord avec lui, il n'hésitait pas à contacter des directeurs et des chefs de département pour leur faire part de sa volonté d'exécuter une tâche spécifique qui concernait leurs champs d'action. Au moment des faits, nous notons que le DG (PV) ne supportait pas l'ingérence du PDG dans l'activité de l'organisation « AMCA », puisque cela causait des perturbations dans les relations hiérarchiques et dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique, telle qu'elle était perçue par le DG (PV) et son équipe de direction.

Dans ce cas, le DG (PV) saisit les dirigeants du groupe, pour leur faire part de sa frustration et de sa contrariété vis-à-vis des comportements du PDG à son égard. Il considérait que les interventions du PDG dans son activité et ses fonctions étaient nuisibles pour la mise en œuvre de l'orientation stratégique de l'organisation « AMCA ». Il leur a aussi expliqué qu'il faisait face à beaucoup de contraintes dans l'exercice de ses fonctions, à cause des restrictions budgétaires et du contrôle exclusif des ressources financières par le PDG de la division automobile. Ce faisant, les dirigeants du groupe avaient recommandé au PDG de ne plus s'ingérer quotidiennement dans les activités de l'organisation « AMCA » et qu'il devait laisser une large autonomie au DG dans la gestion des ressources financières de ses activités ; En ce sens qu'il fallait juste qu'il apprécie l'état d'avancement des objectifs des cadres dirigeants.

Le DG (PV) avait réussi à estomper les interventions multiples du PDG à l'égard de ses activités dans l'organisation « AMCA », du fait qu'il exerçait initialement une certaine influence sur les dirigeants du groupe et qu'il avait noué de bonnes relations avec le concédant (la maison mère du constructeur de véhicules) dès les premiers mois de sa prise de fonction.

Les documents de la stratégie et les données ethnographiques d'une manière générale indiquent que le DG (PV) avait fait appel à ses compétences stratégiques de traduction, de légitimation et d'influence, à travers la promotion des règles issues des systèmes sociaux stratégiques, managérialistes et professionnels (de l'automobile). L'usage de ces compétences visait à gagner non seulement la confiance du concédant quant aux intentions stratégiques défendues par le DG, mais aussi à obtenir le soutien de ce dernier pour contrecarrer les normes paternalistes qui régnaient au niveau du groupe et qui caractérisaient le style de management du PDG (MR). Dans le cadre des interactions dialogiques avec le

concedant, le DG (PV) avait adopté une approche de persuasion objective (avec l'appui de certains top managers), en insistant sur les intérêts stratégiques de l'organisation « AMCA » en tant que personne morale, avant de mettre en évidence les intérêts du PDG (MR) en tant que personne physique. Suite à cela, le DG (PV) et son équipe de top managers levèrent le voile sur les lenteurs touchant à la fois la validation des budgets propres à certains projets et la prise de décision au niveau du PDG (MR).

De ce qui précède, nous notons que cette situation avait créé des tensions entre le PDG de la division automobile et le DG (PV) de l'organisation « AMCA ». Ce faisant, le DG (PV) et son équipe de direction n'avaient pas reçu le budget adéquat, dans les temps, pour réaliser convenablement leurs projets stratégiques. Bien que le PDG (PV) leur eût donné son accord tacite et implicite lors des épisodes stratégiques précédents, le DG (PV) et son équipe rencontrèrent des entraves dans la validation des budgets dans le cours de l'action. Cette démarche était un moyen pour le PDG (MR) d'influencer la mise en œuvre de la stratégie et d'imposer subtilement ses intentions de limiter les investissements consacrés à certains projets stratégiques. Ainsi, le DG (PV) et son équipe de top managers avaient levé les fonds dont ils disposaient pour se focaliser sur le service après-vente, impliquant ainsi une « *négligence* » dans le développement des compétences des membres du personnel opérationnel de l'activité commerciale.

Alors que le DG (PV) avait mis l'accent d'une manière implicite sur le service après-vente lors de ses discours stratégiques préalables, les compétences d'influence mobilisées par certains top managers avaient conduit le DG (PV), dans le cours de l'action, à encourager les membres de son équipe de direction de se concentrer sur la restructuration des activités du service après-vente. Ces top managers s'appuyèrent sur les discours stratégiques préalables du DG (PV) et leurs compétences discursives pour construire un discours « *détonique* » et « *problématisant* » lors de la traduction et la légitimation des actions stratégiques prioritaires. De ce fait, une grande partie du budget de formation du personnel opérationnel était alors consacrée à l'activité du service après-vente.

Compte tenu du budget de formation dont disposait l'organisation « AMCA » dans le cours de l'action, le DG (PV) devait faire des choix stratégiques, en priorisant un certain nombre d'actions par rapport à d'autres, afin d'éviter toute forme d'inertie organisationnelle. Il mentionna à cet égard que l'état du service après-vente était dans une situation critique et que l'organisation « AMCA », ainsi que son réseau de distribution devaient se concentrer

d'avantage sur l'amélioration de la qualité des prestations de services et sur la disponibilité de la pièce de rechange à forte rotation.

3.1. Mise en acte de la stratégie au niveau opérationnel, résultats stratégiques et articulation des compétences stratégiques

3.1.1. Activités commerciales : Repositionnement de la marque

La stratégie d'extension de gamme vers le haut (ou de repositionnement de la marque vers le haut de gamme) représentait l'une des manœuvres stratégiques les plus importantes de l'organisation « AMCA ». L'objectif était d'augmenter les marges et de se différencier par rapport à une forte concurrence sur le niveau de gamme initial. Il était alors primordial d'agir directement sur ce qui définit le produit pour que la stratégie d'extension de gamme vers le haut soit mise en œuvre efficacement. Dans la mesure où cette stratégie nécessitait un effort de communication colossal sur le nouveau positionnement de la marque, tant au niveau organisationnel qu'extra organisationnel. Donc, les membres de l'organisation et les distributeurs officiels de la marque devaient être en mesure de faire la différence entre l'ancien et le nouveau positionnement de la marque : *« Il était nécessaire qu'ils soient capables de percevoir la transition entre l'ancien et le nouveau positionnement »*. De plus, le nouveau positionnement impliquait de nouvelles procédures, de nouveaux enjeux, de nouveaux clients et un argumentaire de vente différent.

Ainsi, l'adaptation des membres de l'organisation et des distributeurs officiels de la marque à ce changement de positionnement conditionne la mise œuvre effective de la stratégie. Dans cette optique, une nouvelle stratégie ne peut exister, lorsque le cadre de référence de la stratégie initiale est mobilisé par les membres de l'organisation et ses parties prenantes pour interpréter une nouvelle orientation stratégique. Certes, les plans de communication marketing sont importants pour informer les clients sur le changement de positionnement stratégique, mais ils ne fournissent pas les détails qui pourraient intéresser chaque client par rapport à ce nouveau positionnement. Notamment dans le contexte de notre étude où le besoin du client n'a pas été pris en considération, car la décision d'extension de gamme a été prise par le constructeur concédant (la maison mère), et l'organisation « AMCA », en qualité de concessionnaire, ne faisait que remplir sa mission de distributeur en Algérie en se conformant à cette décision.

Dans le domaine de la stratégie, l'environnement est généralement défini à partir de données objectives reliées au marché et au système concurrentiel de l'entreprise. Dans les faits, « *le marché est loin perçu et vécu par les gens de l'entreprise comme un espace abstrait et atomisé qui réagit uniquement en fonction de l'offre et de la demande* » (Rouleau, 1996 ; p.12). Dans l'entreprise, le marché est mis en acte lors de la vente. De ce fait, nous allons nous intéresser à la manière dont les membres de l'organisation, notamment ceux impliqués dans la vente et la prestation de services, traduisent cette nouvelle orientation stratégique au gré des interactions qu'ils entretiennent avec les distributeurs et les clients.

3.1.1.1. La mise en acte de la stratégie par la force de vente des succursales

Les entretiens formels et informels effectués auprès des membres de la force de vente de l'organisation « AMCA » montre bien une défaillance dans les compétences de traduction, notamment lorsqu'il s'agissait de vendre les nouveaux modèles de voiture ou les modèles qui s'inscrivaient dans l'extension de gamme vers le haut. Dans la mesure où ils n'arrivaient pas à trouver les arguments adéquats pour communiquer habilement à leurs clients le nouveau positionnement de la marque.

L'analyse de notre matériau ethnographique indique que la majorité du personnel de la force de vente avait certes assimilé le sens que devait prendre la stratégie à leurs niveaux, à des degrés plus ou moins différents ; En revanche, il ne disposait pas du cadre de référence sémantique et des connaissances professionnelles (et parfois techniques) adéquats, qui leur permettaient de traduire le nouveau positionnement de la marque en un argumentaire de vente convaincant. À titre d'exemple, les fragments de récit suivants étayaient bien nos propos :

« *Les nouveaux modèles sont difficiles à vendre, le prix est souvent dissuasif..... avant le prix de la voiture « S-Ac1 » était accessible, mais maintenant son prix est similaire à celui d'une Polo* » (TDA. PO. AMCA. Superviseur V/CV)

« *Les clients ne sont pas intéressés par nos voitures, le prix des voitures que nous vendions était raisonnable pour le client, le rapport qualité prix était au centre de notre argumentaire* » (TDA. PO. AMCA. Conseiller client itinérant- grand compte).

« *Plusieurs clients me disent, qu'à ce prix ils préfèrent acheter une voiture chez le concurrent SOVAC, plutôt que les voitures que nous lui proposons, en plus il est difficile de*

trouver des objections à ce genre de commentaire » (TDA. PO. AMCA. Conseiller commercial léger).

Ainsi, nous notons que les membres de la force de vente montrent des difficultés à réorienter le positionnement établi de la marque auprès des clients.

A travers nos données empiriques, nous constatons que la défaillance dans les pratiques de développement des RH, en l'occurrence celles de la formation, et dans les pratiques de contrôle des ressources, constituait une contrainte au niveau de l'exercice des compétences stratégiques de traduction des vendeurs. Ce qui ne permettait pas à la force de vente de légitimer son argumentaire commercial pour discipliner (influencer) le client. Il est important de rappeler dans cette perspective que les compétences stratégiques sont mutuellement constitutives, il suffit qu'il y ait une défaillance dans l'exercice de l'une des compétences stratégiques pour que la mise en acte de la stratégie se solde par un échec dans l'ordre des interactions.

Ainsi, ne maîtrisant pas les techniques professionnelles de vente des modèles qui s'inscrivaient dans le nouveau positionnement de la marque, les membres de la force de vente avaient des difficultés à mettre en acte la stratégie lors de leurs interactions avec les clients. Bien qu'il y eût des actions de formation délivrées au personnel opérationnel de l'activité commerciale, la contrainte budgétaire auxquelles était soumis le projet de formation ne permettait pas au top management de choisir le prestataire externe qui correspondait au mieux à la structure de signification qui régissait le sens que devait prendre la stratégie au niveau opérationnel. C'est-à-dire le prestataire qui était en mesure de répondre fidèlement à la condition technique du cahier des charges du projet de formation de la force de vente.

De ce point de vue, nous notons que la pratique de la formation représentait une extension des propriétés structurelles du système stratégique, en ayant pour objectif d'accompagner le personnel opérationnel de l'activité commerciale dans la mise en acte de la stratégie, lors de leur interaction avec les clients. Il s'agissait dans cette perspective d'inculquer au personnel opérationnel des connaissances professionnels et techniques (règles et ressources cognitives), issues des systèmes sociaux appartenant aux domaines du marketing et de l'automobile, de sorte qu'il puisse les articuler avec les spécificités des produits, les connaissances sociales qu'ils ont des clients et le sens véhiculé par l'orientation stratégique de l'organisation.

Toutefois, nous notons que certains anciens vendeurs ont pu exercer leurs compétences stratégiques dans le cadre de la vente des anciens modèles. Ils s'adaptèrent même au langage de leurs clients, à travers le surcodage de l'orientation stratégique, en s'alignant sur le cadre de référence de ses derniers. A cet égard nous pouvons donner l'exemple des citations suivantes :

« Chaque client est unique, notre comportement et notre argumentaire dépend de chaque type de client, jeunes, vieux, hommes, femmes, kabyles, campagnard ». (TDA. AMCA. Conseiller clientèle succursale véhicule léger).

« Les manières de vendre sont différentes, je ne connais pas parfaitement ce que l'on doit dire par ce que chaque client est spécifique... le secret c'est de savoir quoi dire au bon moment avec la bonne personne » (TDA. AMCA. Conseillère clientèle succursale véhicule léger).

Par ailleurs, l'accès au fichier des rémunérations de la partie variable du salaire des vendeurs nous a indiqué qu'il y avait un nombre réduit de personnes qui réalisèrent des ventes intéressantes sur les nouveaux modèles de véhicule. L'un des vendeurs au niveau de la succursale centre était connu pour avoir vendu le plus de voitures du nouveau modèle ; nous précisons que cette personne disposait d'une expérience préalable dans une entreprise concurrente ayant adopté, six ans avant, la même stratégie.

Il nous indique *« vous savez, je vends ces véhicules comme si je vendais des véhicules de la marque « Y », j'utilise pratiquement le même argumentaire de vente, puisque les caractéristiques des véhicules se ressemblent.... Je donne souvent l'exemple de la marque « Y » pour convaincre le client de la qualité de nos véhicules, en plus je trouve que nos prix sont plus concurrentiels par rapport à la marque « Y »...puisque les options, le confort et qualité des matériaux sont similaires » (TDA.PO. AMCA. Conseiller client senior).*

Dans ce cas, les compétences de traduction du vendeur lui ont permis de combiner des connaissances professionnelles du passé, issues de son expérience, avec la nouvelle orientation stratégique de l'organisation « AMCA ».

Dans le cadre de la commercialisation de l'ancien modèle, l'usage des compétences stratégiques de traduction par les vendeurs montre que ces derniers peuvent relier les informations portant sur l'ancienne stratégie avec des connaissances sociales (appartenances ethniques, culturelles, statut social) qu'ils possèdent sur les clients. Ils font appel à leurs

compétences de surcodage, souvent d'une manière inconsciente, en traduisant les points forts du produit en fonction des éléments symboliques et des informations qui émanent du client.

Cette compétence implique des connaissances professionnelles qu'ils ont appris de l'argumentaire de vente qui sous-tend l'ancienne stratégie et des connaissances sociales qu'ils tirent de plusieurs systèmes sociaux, comme les connaissances détenues sur les traditions, la culture, les appartenances sociales ou ethniques, les tendances vestimentaires, le genre (féminin/masculin)...etc. Nous soulignons que cette compétence s'inscrit également dans le cadre de la réflexivité du personnel opérationnel, afin qu'il puisse adapter leur comportement en fonction de la configuration interactionnelle dans laquelle il exerce leurs activités. Par exemple, lorsqu'un vendeur rencontre un nouveau client, celui-ci est en mesure d'obtenir des points de repère et des guides de compréhension de la réalité sociale de son client. C'est à partir de cette démarche qu'il recompose la présentation de son produit.

En outre, la légitimation du nouveau positionnement de la marque se fondait sur le développement d'un argumentaire de vente qui prenait en considération non seulement la position sociale du client en termes de surcodage, mais aussi l'amélioration de la qualité du produit pour justifier l'augmentation du prix.

En ce sens, la légitimation de l'augmentation du prix des modèles correspondant au nouveau positionnement se justifiait par le fait qu'il était nécessaire d'offrir au client plus de confort, de sécurité, ainsi qu'une modernisation du système technique des véhicules. Ainsi, la démarche de justification avait pour but de contribuer à la réhabilitation de la valeur perçue par le client, en l'articulant avec le prix et la qualité des véhicules. A cet égard, la démarche comparative était souvent mobilisée pour illustrer au client que les véhicules en situation de montée de gamme, affichaient des prix compétitifs par rapport aux concurrents. Bien que la rencontre avec les clients constitue une séquence maintes fois rejouée, elle ne représente pas pour autant une construction symbolique figée dans le temps¹⁷⁶. En outre, nous notons que c'est la mise en acte des différentes représentations de la stratégie qui guide la recomposition de la présentation d'un véhicule. Or, c'est à travers cette recomposition que le vendeur arrive à influencer ou à discipliner le client, c'est-à-dire à lui inculquer la représentation de la stratégie avec son propre langage, de façon à ce qu'il puisse percevoir la valeur du produit d'une autre manière. De plus, nos données empiriques montrent que la catégorisation de la

¹⁷⁶ Elle résulte aussi de la formulation discursive d'une personne socialement située par rapport à une autre, de sorte que certains éléments du produit sont exagérés dans le but de séduire et de convaincre le client.

position sociale du client par les vendeurs et les connaissances sociales auxquelles ils se réfèrent lors de l'acte de vente, rentrent dans le cadre de l'exercice leurs compétences d'influence.

Par ailleurs, le fait de continuer à traduire habilement l'ancienne stratégie conduit à renforcer l'ancien positionnement de la marque au détriment de celui qui a été nouvellement introduit. Dans cette optique, la transition dans les jeux de langage permet aux vendeurs de changer de perspective dans la présentation des produits : Le passage d'un positionnement à un autre dans les micro-actes de traduction crée une situation où le client a le choix entre deux types de produits. A cet égard, la maîtrise des jeux de langage de l'ancienne stratégie aux dépens de celui de la nouvelle orientation stratégique sape cette situation où le client a le choix. Ainsi, la mobilisation des compétences stratégiques dans la vente des anciens modèles a permis aux commerciaux de reproduire la même description de la réalité sociale qui s'attachait à l'ancienne stratégie. Le client interprétait alors les nouveaux produits avec l'ancien positionnement qui leur a été inculqué habilement par le vendeur.

Nous notons, en outre, que l'appropriation du nouveau discours stratégique et des connaissances professionnelles par les vendeurs est importante pour qu'ils puissent les surcoder et les introduire dans les représentations du client, en tant que nouveau positionnement de la marque. De ce fait, la stratégie d'extension de gamme vers le haut sera effective du moment où l'ensemble des commerciaux partagent un certain nombre de croyances sur cette stratégie. Il s'agit aussi pour les commerciaux de maîtriser les connaissances professionnelles qui les conduisent et les encouragent à mettre en œuvre des interprétations véhiculées par leurs supérieurs hiérarchiques, tout en les articulant avec les différents codes de transmission de l'information dans leurs interactions avec les clients.

Donc, c'est le rôle des managers de créer et de diffuser une réalité partagée de la stratégie, avec des niveaux d'abstraction qui reflètent le « *surcodage* » de cette réalité. Ils doivent (re) produire les représentations des nouvelles orientations stratégiques, de sorte que le personnel opérationnel soit capable de donner du sens aux événements et de s'adapter aux nouveaux enjeux stratégiques. De plus, s'intéresser au changement stratégique en termes de « *sensemaking* », c'est partir de l'idée que l'individu contribue à la formation de la stratégie en attribuant un sens à celle-ci et en traduisant ses représentations du changement stratégique à partir des conceptions qu'il a, de celui avec qui il est engagé dans l'interaction. Par

exemple, le vendeur traduit la stratégie d'extension de gamme vers le haut à partir de l'image perçue du client qui est en face de lui.

D'un autre côté, dans un contexte où les ventes étaient en baisse de – 20 % au niveau du secteur, l'organisation « AMCA » avait certes enregistré une progression des ventes de + 20 %, dont 67 % étaient réalisées sur les véhicules d'entrée de gamme, soit – 8 % par rapport à l'année dernière. Les actions stratégiques menées par les membres de l'organisation « AMCA » n'avaient pas réellement rééquilibré la répartition du chiffre d'affaires sur l'ensemble des produits commercialisés. En revanche, elles avaient contribué entre les années 2013 et 2014 à réduire de 8 % le taux de concentration du chiffre d'affaires sur les produits d'entrée de gamme, alors que l'objectif visé s'élevait à 20 %. Ainsi, les résultats stratégiques indiquent qu'il existait un écart considérable entre l'objectif prévu et l'objectif réalisé. Toutefois, l'objectif prévu a été fixé, en prenant en considération les budgets sur lesquels les top managers concernés et le PDG (MR) se sont entendus pour mettre en œuvre les plans d'action qui sous-tendaient l'objectif en question. Il s'était avéré ensuite que le PDG (MR) avait pris beaucoup de retard pour valider les budgets sus-cités dans le cours de l'action. Toutefois, certains top managers de la division avaient considéré que le résultat obtenu était satisfaisant, compte tenu des budgets investis dans l'activité commerciale des succursales. Les résultats étaient corrélés proportionnellement aux budgets consommés entre les années 2013 et 2014.

3.1.1.2. La mise en acte de la stratégie au niveau du réseau de distribution

La mise en acte de la stratégie au niveau du réseau de distribution se fondait sur la mise à niveau des activités commerciales du réseau de distribution (2S). En outre, nous notons que les interactions entre les distributeurs et les membres de l'organisation représentent l'un des lieux les plus importants où les actes de traduction de la stratégie se produisent. En ce sens, la stratégie d'extension de gamme vers le haut se traduit dans ces séquences d'interaction pour qu'elle soit internalisée dans les comportements des distributeurs.

Le chef de département réseau de l'organisation « AMCA » et son équipe représentaient les acteurs qui interagissaient fréquemment avec les distributeurs. Le chef de département réseau souligne qu'il avait reçu les objectifs de vente par segment de produit, les objectifs de mise à niveau du réseau de distribution (3S) et les objectifs de satisfaction des clients. Il mentionna que certains objectifs manquaient de précision. De plus, son supérieur hiérarchique lui avait indiqué que ces objectifs n'étaient pas encore validés par la division,

mais qu'il pouvait s'y référer pour avoir une visibilité sur les actions à mettre en œuvre jusqu'à la validation finale de des objectifs en question. Cet extrait illustre bien ses propos : *« C'était à nous de concevoir des plans d'action par rapport aux objectifs transmis, mais comme ils ne sont pas précis, je trouve des difficultés à les établir.... D'autant plus que mon supérieur ne me fournis pas les détails nécessaires sur les questions que je lui ai posé par rapport à certains objectifs »*. Il ajoute : *« D'après les objectifs Mix produit, je sais que nous devons nous concentrer maintenant sur les nouveaux modèles, mais « comment le faire » reste une tâche difficile Il aussi important de mettre à niveau le réseau de distribution pour être conforme avec la charte de la marque »* (MI. AMCA. Chef de département réseau).

En réalité, le manque de précisions de certains objectifs était lié au fait que le PDG (MR) n'avait pas encore validé les budgets qui s'y attachaient. Ce qui avait conduit à contraindre l'agence stratégique du management intermédiaire dans le cours de l'action.

Nous constatons que la stratégie d'extension de gamme vers le haut a été juste traduite en objectifs chiffrés à travers un système de pondération figurant dans le contrat de performance du directeur commercial (véhicules légers). En ce sens, le chiffre d'affaires à réaliser quant aux nouveaux modèles de voiture était plus valorisé sur le plan du coefficient de pondération contenu dans le calcul de la prime de performance du directeur commercial. A ce titre, nous notons que le chef de département réseau n'était pas concerné par la prime de performance, tout comme les autres chefs de département de la direction commerciale (véhicule léger).

Par ailleurs, le chef de département réseau nous a indiqué que le personnel commercial au niveau du réseau de distribution devait être formé pour apprendre à vendre les nouveaux modèles de véhicule. Il souligne que peu d'actions ont été prévues à cet effet, en ajoutant que la direction accordait plus d'importance au personnel des succursales et à celui du service après-vente. Il mentionna lors d'un entretien informel : *« Il me semble que la direction n'est pas intéressée par ce volet (formation) qui me paraît pourtant important ou bien c'est à cause des conflits que l'on a avec certains distributeurs »*. Il indiqua plus loin que : *« La plupart des distributeurs ne sont pas conformes avec les normes de représentation, en plus la majorité sont les amis de monsieur « X » (PDG), on a du mal à les gérer à cause des interférences provoquées par monsieur « X »..... l'intervention monsieur « X » (PDG) dans nos affaires, crée plusieurs conflits, entre moi et les*

distributeurs, les distributeurs et monsieur « X », moi et monsieur « X »....bref un désastre (chekchouka) ».

Lors des entretiens menés avec le chef de département, il ne mentionna pas que c'était le rôle des commerciaux de changer le positionnement de la marque, il souligna certes le fait qu'ils devaient être formés, mais juste dans le but de connaître les caractéristiques du produit. En ce sens, il n'avait pas évoqué le fait que l'argumentaire de vente (ou les techniques de vente) devaient contenir la manière de commercialiser des véhicules d'un autre standard sur le plan de la qualité. Nous notons que ce constat était semblable à celui du chef de service développement réseau ouest : *« Je sais que les anciens modèles se vendent mieux, le rapport qualité prix est intéressant, mais les nouveaux modèles sont difficiles à vendre au niveau de la région ouest.... Oui, il me semble que les clients ont gardé l'ancienne image de marque »*. Nous remarquons à ce titre que le même discours est plus au moins tenu par ceux qui gèrent le réseau de distribution de la région du centre et de l'est. En outre, certains membres du management intermédiaire accusaient en ce sens le département marketing (rattaché à la direction commerciale) de ne pas avoir assez communiqué sur l'image de marque des nouveaux modèles de voiture.

Bien que la plupart des managers intermédiaires, questionnés et observés, internalisèrent plus au moins le sens que devait prendre l'orientation stratégique au niveau opérationnel, l'absence de ressources et de cohérence lors de la mise en œuvre de la stratégie dans le cours de l'action les a amenés à exprimer leur frustration par rapport l'exercice de leur agence stratégique¹⁷⁷.

Dans ce sillage, le directeur commercial avait recruté des inspecteurs réseaux pour agir en tant qu'instrument de rétroaction afin de cibler les actions d'amélioration à apporter au niveau du réseau de distribution. Compte tenu des restrictions budgétaires constatés dans le cours de l'action, cette démarche a été adoptée par le top management pour limiter les investissements dans les actions de formation et restructuration. Il s'agissait en outre de se concentrer sur les distributeurs qui ne répondaient aux normes de représentation de la marque en termes de ventes et de service après-vente ; c'est-à-dire en fonction des degrés de criticité constatés à leur égard.

¹⁷⁷ Les exemples suivants illustrent bien ce précède.

Ainsi, la substitution de la formation de la force de vente des distributeurs par le recrutement des inspecteurs réseaux était certes communiquée aux managers intermédiaires concernés, mais ces derniers n'avaient pas compris comment cette substitution devait être mise en action pour implémenter le nouveau positionnement de la marque. De ce fait, l'absence de discours de concrétisation de la part du top management dans le cadre des actes de traduction de cette démarche stratégique avait conduit le management intermédiaire à interpréter le rôle des inspecteurs réseaux comme des opérateurs de conformité par rapport aux normes de représentation de la marque.

Par ailleurs, les inspecteurs réseaux, rattachés au département réseaux de la direction commerciale, devaient jouer un rôle crucial dans la traduction de la stratégie au niveau du réseau de distribution. C'étaient les acteurs de l'organisation qui étaient en contact direct avec les distributeurs sur le terrain. Dans la mesure où ils devaient non seulement vérifier que les distributeurs étaient conformes, vis-à-vis des normes de représentation de la marque, mais aussi mentionner dans leurs rapports les défaillances qui touchaient le service après-vente et l'activité de vente des distributeurs. Toutefois, nous notons que les rapports des inspecteurs réseaux n'indiquaient aucune référence qui concernait la stratégie d'extension de gamme vers le haut, mis à part le manque de connaissances des vendeurs sur les spécificités des produits cibles. Ils se concentraient sur la disposition physique des voitures et des ateliers du service après-vente, les conditions de stockage des pièces de rechange, les procédures de prestation de services etc. De plus, le manque de détail dans les rapports sur la manière dont les vendeurs procédaient dans les actes de vente montrait que les inspecteurs réseaux ne s'inscrivaient pas dans une perspective d'amélioration de l'image de marque, mais plutôt dans une perspective de « *normalisation disciplinaire* ». Cette situation dénote l'existence « *d'une rupture dans les relais de traduction entre le top management, le management intermédiaire et le personnel opérationnel* ».

En outre, certains vendeurs interrogés dans sept showrooms relataient les mêmes faits que ceux qui ont été décrits par certains conseillers clientèle au niveau des succursales, notamment par rapport aux remarques des clients à l'égard des modèles de voiture haut de gamme. Ces commerciaux indiquèrent qu'ils n'arrivaient pas à lever les objections émises par les clients lorsqu'il s'agissait de vendre les modèles concernés par l'extension de gamme vers le haut. Nous proposons les exemples de micro-récits suivants pour illustrer cette situation :

« Avant la vente était plus facile, les produits étaient pour la plupart connus... le rapport qualité prix était mis en avant pour convaincre nos clients, maintenant il est très difficile de trouver les mots adéquats pour le faire... on sent une réticence de la part du client .. c'est la galère » (NDT.PO. AMCA. DSUCC.BK Conseiller vente Show-Room).

« À plusieurs reprises, les clients me montrent avec un air sarcastique (B'tmaskhir), qu'à ce prix autant aller chez Peugeot, au moins on n'aura pas de surprise » (NDT. PO. AMCA. DSUCC. Oran. Conseiller vente Show-room)

D'un autre côté, il est important de mentionner que certains top managers de la division Automotive savaient que les membres de la force de vente jouaient un rôle important dans la traduction de la stratégie au niveau opérationnel, même s'ils l'ont exprimé implicitement lors des entretiens et des réunions auxquelles nous avons assisté. Le directeur des ressources humaines de la division Automotive¹⁷⁸ nous indique : « les vendeurs doivent apprendre les techniques pour vendre les nouveaux modèles de la marque « X », la montée de gamme implique une autre logique de réflexion dans la vente ». (TM. AINC.DA. DRH). Un autre top manager au niveau de la division ajoute : « Le directeur commercial est d'accord avec nous sur ce point (l'importance de la formation des vendeurs sur les techniques de vente), mais il n'arrive pas à tenir tête au PDG....il ne donne pas d'importance à la ressources humaines, son seul souci c'est de réduire les dépenses et d'augmenter les ventes.....» (TM. AINC.DA. DGA chargé du développement Automotive).

Cependant, nous notons que cette réalité était restée à leur niveau, puisque le directeur général de l'organisation « AMCA » s'était concentré sur le service après-vente¹⁷⁹ et le PDG de la division Automotive avait une autre représentation de la stratégie, dans la mesure où ce dernier insistait sur les mécanismes d'incitation, de sanction et de standardisation pour mettre à niveau l'activité commerciale au niveau de la distribution. En fait, la traduction de la stratégie renvoyait dans la pratique à une logique de conformité par rapport aux normes, au détriment d'une perspective de développement des capacités de vente et de prestation de services.

¹⁷⁸ Avant que nous le succédions dans le cadre de notre position professionnelle.

¹⁷⁹ En ce qui concerne le positionnement stratégique, le DG (PV) nous avait indiqué que c'était le rôle du département marketing (rattaché à la direction commerciale) de communiquer sur les nouveaux modèles de la marque, ensuite la direction commerciale doit se charger de vendre, de développer le réseau de distribution et d'améliorer les procédures de vente.

A cet égard, la promotion de cette logique disciplinaire de la stratégie s'explique par le fait que le PDG avait une grande influence sur les directeurs de l'organisation « AMCA ». Ses décisions et leurs applications étaient légitimées par rapport à sa détention de la totalité du capital de l'organisation « AMCA ».

En outre, nous précisons que le manque de dialogue avec son supérieur hiérarchique dans le cours de l'action, ainsi que l'intervention du PDG dans les affaires de son département, avaient conduit le chef de département réseau à interpréter la stratégie d'extension de gamme vers le haut comme étant « *un ensemble d'actions disciplinaires* » qui visaient à mettre à niveau le réseau de distribution, selon les standards de représentation de la marque (cahier des charges du concédant).

Cela montre que les compétences d'influence devaient s'exercer au quotidien par le DG (PV) et son équipe pour estomper les interventions du PDG (MR) dans les activités quotidiennes de l'organisation « AMCA ». Toutefois, la focalisation du DG (PV) sur le service après-vente l'avait amené à exercer ses compétences d'influence en privilégiant les projets relatifs à la restructuration des activités du service après-vente. La mise à niveau du réseau de distribution était certes importante, mais dans ce cas, elle ne faisait que renforcer l'ancien positionnement de la marque, impliquant ainsi des répercussions néfastes sur la manière dont les vendeurs se comportaient vis-à-vis du client. En ce sens, nous arguons que les interactions entre les clients et les vendeurs sont des parcelles de la réalité de l'environnement, donc du moment où le vendeur ne trouve pas d'objection à la manière dont le client représente la marque, alors l'ancien positionnement de la marque reste figé aux regards des clients.

De surcroît, la focalisation implicite de la mise en acte de la stratégie au niveau des succursales indique que le réseau de distribution avait réalisé 60 % du volume des ventes en 2014, contre 75 % en 2013. A titre de rappel, nous avons évoqué préalablement que pour convaincre le PDG (MR) d'investir dans le développement des compétences de la force de vente du réseau de distribution, le DG (PV) lui avait proposé d'investir sur deux succursales principales dans lesquelles les activités étaient plus intenses, en tant que projet pilote, et ensuite d'élargir le périmètre d'investissement si les résultats étaient au rendez-vous.

Ainsi, il semble que les investissements engagés dans la formation du personnel et la réorganisation de l'activité commerciale au niveau des succursales avaient conduit à l'augmentation des volumes de vente de véhicules dans ce périmètre d'investissement ;

Notamment dans celle qui était rattachée au siège. Le fait de se focaliser sur l'activité commerciale des succursales constituait une manière de répondre à l'engagement sur lequel le DG (PV) s'était entendu avec le PDG (MR). Donc, la priorisation des succursales semblait être un moyen pour le DG (PV) de mettre en relation, d'une manière corrélative, les budgets investis dans les succursales avec les résultats réalisés. Cela semblait être une démarche politique pour influencer et convaincre le PDG (MR) à s'orienter vers l'investissement dans la mise à niveau du réseau de distribution.

Par ailleurs, nous constatons que les relations tendues entre le PDG (MR) et les distributeurs avaient contribué à la détérioration de la relation de confiance entre les membres de la direction commerciale et les distributeurs en question. De plus, la façon dont les pratiques de contrôle des ressources financières était exercée par le PDG (MR) aboutissait vers le non-respect des termes du contrat entre les distributeurs et l'organisation « AMCA ». Ces pratiques mettaient indirectement l'accent sur les obligations des distributeurs, tout en ignorant leurs droits : retard ou absence dans le remboursement des révisions et des réparations¹⁸⁰, mais aussi dans l'octroi des bonus et des formations¹⁸¹. Le repli des distributeurs sur eux-mêmes avait rendu le dialogue difficile, voire impossible dans certains cas, entre les managers du réseau, leurs équipes et les agents distributeurs. De plus, le recours du PDG (MR) à la subversion des normes managériales et professionnelles introduites par le top management ne faisait qu'entraver la mise en acte de la stratégie au niveau opérationnel.

Dans cette optique, les missions d'audit que devaient mener les membres du département réseau ont été compromises par la rétention d'information que pratiquaient les distributeurs à leur égard¹⁸². Le directeur commercial et le chef de département réseau nous avait indiqué que cette situation les empêchait de bâtir des plans d'action efficaces de mise à niveau de l'activité commerciale au niveau du réseau de distribution. De plus, les recommandations émises par les inspecteurs réseaux n'étaient pas précises sur le plan

¹⁸⁰ Extrait du contrat distributeur _organisation « AMCA » : « Pendant la période de garantie, les réparations et les révisions exécutées par le distributeur dans le cadre de ses obligations, et dont le caractère aura été reconnu comme conforme aux conditions de garantie de l'organisation « AMCA », seront remboursées par cette dernière, aux conditions fixées par le constructeur, et suivant prescriptions des clauses citées dans le cahier des charges ».

¹⁸¹ Extrait du contrat distributeur _organisation « AMCA » : « Le distributeur est soumis à un objectif annuel de ventes qui lui est assigné en début d'année. En contrepartie de la réalisation des objectifs fixés par l'organisation « AMCA », le distributeur percevra un bonus dont les taux et modalités de calcul sont définis en annexe N° 04. Les taux et modalités de calcul des bonus peuvent faire l'objet d'une révision annuelle ».

¹⁸² Certains inspecteurs réseaux nous avaient rapporté le fait qu'ils se faisaient parfois insulter par les responsables des agences de distribution.

pratique (rapport d'inspection) et les distributeurs n'étaient pas assez impliqués dans leurs mises en œuvre ou ne les prenaient même pas en considération dans certains cas. A cela s'ajoute le fait que les inspecteurs réseaux (vente) n'étaient pas en mesure de traduire la stratégie au niveau du réseau de distribution, puisqu'ils ne possédaient pas les compétences professionnelles idoines pour accompagner la force de vente dans la levée des objections émises par les clients ou dans la restructuration de leurs argumentaires de vente.

Les rapports des inspecteurs réseaux étaient orientés vers la description des écarts entre les recommandations transmises aux distributeurs et leur mise en œuvre, sachant que ces recommandations n'avaient pas fait l'objet d'un travail collaboratif entre les membres de la direction commerciale et les distributeurs.

Fait intéressant, nous notons également que la mauvaise qualité du dialogue entre les distributeurs et les membres de la direction commerciale amena naturellement à l'exclusion des distributeurs du travail stratégique (formulation et implémentation de la stratégie). Ainsi, la participation des distributeurs au travail stratégique était tributaire de la qualité du dialogue et de la confiance qui caractérisaient la configuration des interactions entre les membres de l'organisation « AMCA » et les distributeurs en question. La qualité des interactions dialogiques entre l'organisation « AMCA » et les distributeurs n'offrait pas les conditions propices pour que les jeux de langage sur le sens de la stratégie soient possibles entre les deux parties et pour que la démarche de « sensegiving » soit mise en acte dans l'ordre des interactions. Ce qui conduisit à une rupture des relais de traduction de la stratégie entre les distributeurs et les membres du département réseau de la direction commerciale. En outre, la détérioration de la qualité des interactions dialogiques entre les distributeurs et les membres de l'organisation représentait un frein pour la promotion des normes professionnelles de distribution de véhicules, ainsi que des règles et des ressources cognitives propres aux systèmes stratégiques de l'organisation « AMCA ». De plus, l'exercice des compétences stratégiques de traduction, de légitimation et d'influence par les membres du département réseau était contrainte par les règles et les ressources des propriétés structurelles des systèmes sociaux de l'organisation « AMCA », notamment par les règles paternalistes qui offraient la possibilité au PDG (MR), d'une part, de restreindre l'accès aux ressources financières et à la prise de décision dans le cours de l'action, et d'autre part, de subvertir les règles organisationnelles et hiérarchiques propres aux normes managériales.

Les effets contraignants des propriétés structurelles de l'organisation « AMCA » montrent que les managers intermédiaires et leurs équipes n'arrivaient pas à inculquer aux membres de la force de vente des distributeurs, les connaissances professionnelles et techniques (règles et ressources cognitives), issues des systèmes sociaux mercatiques, stratégiques et professionnels (de l'automobile). De plus, les données contenues dans notre matériau ethnographique indiquent que le personnel commercial du réseau de distribution n'avait pas intériorisé le sensemaking de l'orientation stratégique. Elles mentionnent aussi qu'il n'avait pas les connaissances professionnelles qu'ils devaient articuler avec ce sensemaking pour changer le nouveau positionnement de la marque auprès des clients.

Dans ce sillage, les facteurs d'inhibition intervenant dans la traduction de l'orientation stratégique (par le personnel commercial des distributeurs) sont représentés par : la rupture des relais de traduction, due à des interactions dialogiques de qualité médiocre entre l'organisation « AMCA » et les distributeurs, ainsi que l'absence de formations (en termes de technique de vente, de formations technico-commerciales) et d'accompagnement dans le changement de positionnement marketing.

De plus, la concentration des ventes sur les produits d'entrée gamme au niveau du réseau de distribution indique que la force de vente trouvait des difficultés à vendre les véhicules qui s'inscrivaient dans une perspective d'extension de gamme vers le haut¹⁸³. En ce sens, l'analyse concurrentielle de l'étude de marché effectuée par le cabinet Ernest & Young (EY) lors de l'année 2014 révèle que le réseau de distribution de l'organisation « AMCA » détenait une force de vente moins formée, moins importante en termes de quantité et moins efficace en termes de qualité, que celle des concurrents directs. De plus, les taux horaires de formation par commercial et les taux d'encadrement étaient plus bas que ceux des concurrents directs. Le rapport indique également que les indicateurs organisationnels de l'activité commerciale des distributeurs (les procédures, l'organisation du travail, le nombre du personnel commercial et le nombre de formations) étaient bien inférieurs à ceux des concurrents directs.

En résumé, la situation de l'organisation « AMCA » indique que l'ancien positionnement de la marque s'était maintenu au gré des interactions qu'entretenait le personnel commercial du réseau de distribution avec les clients. La disproportion de la répartition du chiffre d'affaires sur l'ensemble des produits indique que la stratégie d'extension de gamme vers le haut était

¹⁸³ Rapport d'activité (2013, 2014).

restée virtuelle, sans mise en application effective dans l'ordre des interactions entre la force de vente et les clients. Ce qui a permis à l'ancien positionnement de s'enraciner dans la représentation de la valeur perçue par le client.

3.1.2. La restructuration des activités du service après-vente : amélioration des prestations de services et du processus de vente des pièces de rechanges

3.1.2.1. La mise en acte de la stratégie au niveau des succursales

Nous soulignons que c'est le rôle des managers, à tous les niveaux d'autorité, de créer une réalité partagée et symbolique à l'égard de la stratégie en recourant au surcodage des discours stratégiques. Les managers possèdent des capacités de « *sensemaker* » et de « *sensegiver* » (Weick, 1995 ; Weick et al., 2005 ; Corvellec et Risberg, 2007), dans la mesure où ils doivent produire des représentations qui permettent de donner du sens aux événements qui peuvent concerner de près ou de loin la stratégie.

Un chef d'équipe au niveau des ateliers d'une succursale de l'organisation « AMCA » déclare : « *Ma mission consiste à faire des réparations de qualité en moins de temps, ce n'est pas facile, mais j'ai une équipe dévouée qui travaille dur pour réaliser cette mission* » (TDA. PO. AMCA. SUCC Centre 2. Chef d'atelier SAV). Un technicien en chef chargé de la maintenance mécanique d'une autre succursale indique : « *L'ambiance de travail s'est améliorée et le chef est un professionnel qui a de l'expérience, on apprend beaucoup avec lui les réparations sont importantes maintenant et le marché de l'automobile est en déclin, nous devons faire du bon travail à notre niveau pour garder une bonne image* » (TDA. PO. AMCA. SUCC. Centre 1. Technicien en chef chargé de la maintenance mécanique).

Un conseiller clientèle SAV de la même succursale souligne : « *Nous devons traiter le client avec respect et lui fournir un service de qualité* » (TDA. PO. AMCA. SUCC.OR. Conseiller clientèle SAV).

Nous remarquons à travers les déclarations précédentes, et les données empiriques en général, que les enjeux stratégiques dans les « *relais de traduction* » sont exprimés avec des niveaux d'abstraction différents et un sensemaking relativement cohérent. En outre, nous notons que la qualité du service après-vente se construit au quotidien, ce n'est pas les objectifs stratégiques complexes et inaccessibles qui vont permettre au personnel opérationnel de mettre en acte la stratégie d'une manière effective.

Les conseillers clientèle de l'activité SAV avaient été formés sur l'accueil et sur la manière de se comporter avec les clients. Les opérateurs au niveau des ateliers avaient aussi suivi des formations de mise à niveau pour améliorer la qualité et la rapidité d'exécution des tâches relatives au SAV. A ce titre, un chef d'atelier de maintenance mécanique souligne « *La formation nous a permis d'apprendre d'autres techniques de détection des pannes et d'améliorer les techniques de réparation actuelles..... et cela dans un temps très réduit* » (TDA. PO. AMCA. SUCC.AL1. Chef d'atelier de maintenance mécanique léger). De plus, les espaces d'attente ont été réaménagés pour garantir une meilleure expérience de marque.

Nous soulignons également que le renouvellement des outils de travail selon les standards du concédant et la prise en considération des revendications des membres du personnel opérationnel des ateliers avaient conduit à l'amélioration de la discipline de ces derniers.

En ce qui concerne le périmètre d'investissement, nous remarquons que les changements introduits pour assurer la stabilité du personnel, ainsi que ceux qui concernaient les normes de prestation de services et les formations délivrées au personnel des ateliers, avaient conduit à une augmentation de la productivité, à la réduction du taux retour de 90 % en deux ans et à la réduction du temps de prise en charge des véhicules. En ce qui concerne les prestations de service, la directrice de la qualité nous avait mentionné également que le taux de réclamation avait considérablement baissé lors de l'année 2014, en recueillant dans cette perspective des feed-back positifs de la part de la clientèle.

Le chiffre d'affaires au niveau des ateliers s'élevait à 32 909 000 DA en 2013 et à 57 100 000 en 2014 contre 19 600 100 DA en 2012. Soit une progression de 67,9 % entre 2012 et 2013 ; et de 74 % entre 2013 et 2014¹⁸⁴. La productivité par individu employé au niveau des ateliers des succursales est passée de 1 399 467 DA de CA/ individu en 2013 à 2 937 500 DA de CA/individu en 2014, soit une progression de la productivité (chiffre d'affaires par individu) de plus de 110 %. Alors qu'en 2012, la productivité par individu s'élevait à 847 864 DA, soit un taux de croissance de 65% entre 2012 et 2013.

Par ailleurs, la défaillance des prestations de service au niveau du réseau de distribution avait conduit à l'augmentation de la charge de travail au niveau des succursales. D'ailleurs, à la

¹⁸⁴ En prenant en considération les poids lourds et les engins dans nos calculs, le chiffre d'affaires au niveau des ateliers s'élevait à 35 053 007 DA en 2013 et à 83 428 300 en 2014 contre 21 050 100 DA en 2012. Soit une progression de 81 % entre 2012 et 2013 ; et de 138 % entre 2013 et 2014.

La productivité par individu employé au niveau des ateliers des succursales est passée de 1 756 802 DA de CA/ individu en 2013 à 8 170 330 DA de CA/individu en 2014, soit une progression de la productivité (chiffre d'affaires par individu) de plus de 300 %.

fin de l'année 2014, les opérateurs des ateliers avaient commencé à exprimer leur souhait d'être rétribués davantage par rapport à leur contribution. Les membres de la direction leurs avaient indiqué qu'ils envisageaient de recruter du personnel en 2015 pour atténuer la charge de travail au niveau des ateliers et qu'ils étaient en train de réfléchir sur un système de rétribution de la performance, spécifique aux prestations de services.

En ce qui concerne la vente de pièces de rechange, les succursales de l'organisation « AMCA » avaient enregistré un taux de croissance de 59,8 % entre 2012 et 2013 avec un chiffre d'affaires de 273 578 000 DA en 2012 et de 436 755 000 DA en 2013 ; et un taux de croissance de 32 % entre 2013 et 2014 avec un chiffre d'affaires de 577 227 000 DA en 2014, soit un taux de croissance globale de 111 % entre 2012 et 2014.

L'implication du personnel opérationnel dans leur travail, la normalisation de l'environnement de travail au niveau des magasins de stockage, la restructuration du processus de vente des pièces de rechange et de gestion des stocks des pièces à forte rotation semblaient apporter une amélioration notable dans la croissance de la performance commerciale. De plus, les données ethnographiques nous indiquent que le vol de pièce de rechange avait baissé considérablement au niveau des magasins de stockage.

De ce qui précède, nous constatons que l'exercice des compétences stratégiques par les managers, notamment lors des épisodes stratégiques précédents, contribua à discipliner le personnel opérationnel dans la mise en acte de la stratégie au niveau du service après-vente. Les ressources cognitives et financière dont disposaient les managers et les normes qu'ils ont introduits leur fournissaient le moyen de réguler le comportement du personnel opérationnel et d'obtenir leur engagement dans la mise en acte de la stratégie dans le travail qu'il accomplissait. A titre d'exemple, un chef de service après-vente au niveau d'une succursale nous a fait part de son engagement et indique : « *Même si la charge de travail est importante nous sentons qu'on sert à quelque chose dans notre entreprise, notre travail est valorisé et nous sommes écoutés par la direction* » (TDA. PO. AMCA. SUCC.AL2. Chef de service après-vente).

En outre, les données empiriques indiquent que l'affordance des règles et des ressources (des propriétés structurelles des systèmes sociaux) invoquées dans le cours de l'action par les membres de l'organisation leur avaient permis de mettre en acte la stratégie dans le cadre de la réalisation de leurs activités. Nous notons également que les pratiques de formation de la stratégie, d'organisation et de contrôle introduites par le top management et le management

intermédiaire avaient favorisé la mise acte de la stratégie au niveau opérationnel. Certes il y avait des mesures correctrices à introduire, mais les managers interrogés nous avaient indiqué qu'ils constatèrent une amélioration de la productivité et un progrès qualitatif dans les activités opérationnelles du service après-vente.

3.1.2.2. La mise en acte de la stratégie au niveau du réseau de distribution

Nous soulignons que la mise en acte de la stratégie au niveau du réseau de distribution se fondait sur la mise à niveau des activités de prestation de service et de ventes de pièces de rechange (2S).

Nous remarquons que la détérioration de la relation entre l'organisation « AMCA » et les distributeurs était principalement causé par les retards constatés dans le traitement des dédommagements relatifs aux véhicules avariés, dans le règlement des contentieux et dans le paiement des bonus. Ainsi, les relations conflictuelles entre les membres de l'organisation « AMCA » et les distributeurs avaient rendu le dialogue difficile entre les deux parties. De plus, nous notons que l'intervention du PDG (MR) dans les relations entre les distributeurs et les membres de l'organisation « AMCA » était la source principale du conflit.

Par exemple, le directeur du service après-vente avait introduit des mesures normatives pour inciter les distributeurs à s'approvisionner en pièces de rechange à forte rotation. La quantité de pièces de rechange était alignée sur la proportion de véhicules commandés par les distributeurs. L'aménagement de l'espace de vente de pièce de rechange devant celui des véhicules constituait un moyen pour les conseillers clientèles de véhicules de valider les commandes de voitures, sous condition d'avoir effectué une commande de pièces de rechange auprès des conseillers clientèles du service après-vente.

Dans cette optique, la traduction de la stratégie en termes de normes représentait un moyen de promouvoir la disponibilité de la pièce de rechange au niveau du réseau de distribution. La légitimation de cette démarche par le top management, le management intermédiaire et le personnel opérationnel s'appuyait sur les normes professionnelles de représentation de la marque et les règles du système stratégique pour assurer la satisfaction des clients. La promotion de la disponibilité des pièces de rechange au niveau du réseau de distribution avait pour objectif d'éviter que les clients se déplacent au niveau des succursales ou se réorientent vers des vendeurs indépendants. De plus, le chef de département chargé de la PDR avait expliqué aux distributeurs que cette mesure rentrait dans le cadre de la satisfaction des clients et s'inscrivait dans une perspective d'intérêt commun, dans un accord gagnant-gagnant, pour

s'aligner aux normes professionnelles du secteur et pour assurer la pérennité de l'activité du concessionnaire sur long terme. Bien qu'un nombre réduit de distributeurs se montraient collaboratifs et disciplinés par rapport à cette nouvelle mesure, les autres distributeurs ne voulaient pas s'y soumettre, et ce pour les mêmes raisons que nous avons évoquées préalablement.

Alors que les membres de l'organisation tentaient, tant bien que mal, de rétablir la confiance avec les distributeurs, l'attitude belliqueuse et les propos disciplinaires adoptés par le PDG (MR), lors de ses interactions avec les distributeurs, ne faisait que nourrir le conflit entre les deux parties. Cela compromettait la mise en acte de la stratégie au niveau du réseau de distribution et avait engendré un manque d'implication des distributeurs dans la mise en œuvre des standards de représentation de la marque (en termes de prestations de services et de ventes de pièces de rechange).

De plus, les pratiques de contrôle des ressources financières exercées par le PDG (MR) n'avaient pas habilité les top managers à prendre en considération les revendications des distributeurs (par exemple les écarts sur le plan contractuel entre les obligations et les droits des distributeurs) et à mettre en œuvre les actions destinées à rehausser le niveau du réseau de distribution.

Bien que les inspecteurs réseaux avaient pour objectif de diffuser les normes de prestations de services et de contrôler leur implémentation, ils n'étaient pas assez formés pour accompagner les distributeurs dans leur mise en œuvre. Dans cette optique, les actions de formation et d'accompagnement dans le déploiement des normes du concédant de la marque étaient nécessaires pour que les distributeurs mettent en acte la stratégie à leur niveau. De plus, les inspecteurs réseaux n'étaient pas en mesure de traduire la stratégie au niveau du réseau de distribution, puisqu'ils n'avaient pas les compétences professionnelles nécessaires pour accompagner ces derniers dans l'implémentation de la stratégie au niveau local¹⁸⁵. A cet égard, le directeur du pilotage opérationnel au niveau de la division souligne « *Nous avons besoin d'une équipe d'itinérants (inspecteurs réseaux) dans le SAV, qui sera chargée de créer une relation professionnelle, avec plus de suivi et d'accompagnement... pour le*

¹⁸⁵ Nous notons que les rapports des inspecteurs réseaux étaient orientés vers le constat des écarts entre les normes communiquées et leur mise en œuvre.

moment nous ne disposons pas du personnel adéquat pour cela » (TM. AINC. DA. Directeur du pilotage opérationnel et du contrôle de gestion).

Par ailleurs, nous soulignons que le manque de dialogue et l'absence d'investissement dans la formation au niveau du service après-vente constituait une contrainte pour l'intégration des 2S (prestation de service et vente de pièce de rechange) dans l'ensemble du réseau de distribution. De plus, la détérioration de la qualité des interactions dialogiques entre les distributeurs et les membres de l'organisation représentait un frein pour la promotion des valeurs managériales, des normes professionnelles de distribution de véhicules, ainsi que des règles et des ressources cognitives propres aux systèmes stratégiques de l'organisation « AMCA ». Nous ajoutons que cette situation ne facilitait pas le travail des inspecteurs réseaux, puisqu'ils avaient évoqué le fait que les distributeurs n'étaient pas coopératifs, en manifestant des comportements de rétention de l'information. Ce faisant, il semble que les distributeurs avaient un pouvoir de négociation plus important, puisqu'ils devaient être les garants de l'image de marque du concédant sur tout le territoire national, et cela dans une conjoncture où la qualité du service après-vente était considérée comme un facteur clé de succès pour faire face à la concurrence et créer de la valeur. Dans cette perspective, au lieu de capitaliser sur le réseau de distribution en tant que ressource stratégique, le PDG (MR) se percevait comme étant dans une position de force par rapport à ces partenaires distributeurs, dans la mesure où il considérait que les agents distributeurs étaient remplaçables et substituables à tout moment, donc leurs revendications n'étaient pas une priorité à son égard.

Dans ce cas, la traduction de la stratégie au niveau du réseau de distribution devait reposer sur la mise en pratique des normes de prise en charge des véhicules et de gestion des pièces de rechange, afin de construire une représentation valorisante du service après-vente auprès des clients et d'accompagner cette représentation dans l'argumentaire de vente de véhicules. De plus, l'organisation « AMCA » possédait uniquement trois succursales, une à Oran et deux à Alger, qui assuraient la vente et le service après-vente dans le territoire national ; Donc, la qualité du réseau de distribution était un enjeu capital pour couvrir les besoins des clients sur l'ensemble des régions du territoire. Ainsi, la réussite des membres de l'organisation « AMCA » dans la mise en acte de la stratégie dépendait sans doute de l'engagement, du professionnalisme et de la qualité du service après-vente du réseau de distribution.

Bien que les distributeurs étaient soumis à un certain nombre d'objectifs de vente et de service après-vente, ils n'étaient pas en mesure de les réaliser à cause de la conjoncture baissière du marché, du manque d'implication et d'engagement envers l'organisation « AMCA » et de l'absence d'accompagnement sur le plan de l'orientation stratégique.

Dans une perspective structurationniste, la construction de l'image de marque au regard des clients se construit à travers les interactions qu'entretiennent ces derniers avec les membres du personnel du réseau de distribution, et plus particulièrement à travers la manière dont ce personnel met en acte les opérations quotidiennes du service après-vente : Le délai de prise en charge, l'accueil, la disponibilité des pièces de rechange, la prise de rendez-vous, le traitement des réclamations, des requêtes, des retours et des garanties....etc. Autrement, les clients pourraient développer une désaffection par rapport à la marque, et cela malgré un plan de communication marketing efficace. De ce point de vue, les rapports des inspecteurs réseaux indiquent que la majorité des distributeurs ne répondait pas aux normes de prestations de service, donc la stratégie en matière de service après-vente était restée virtuelle, sans mise en application effective sur le terrain. En outre, ces rapports mentionnent également que les agents distributeurs avaient légitimé leur manque de coopération par le fait que leurs revendications n'étaient pas prises en compte, et qu'il n'avait pas eu le soutien attendu de la part de l'organisation « AMCA », notamment en termes de recrutement et de formation. Dans ce sillage, les managers intermédiaires légitimèrent leur échec dans la mise à niveau du réseau de distribution en évoquant le manque de coopération des distributeurs et les interférences causées par le PDG (MR) dans l'accomplissement de leurs activités. Quant aux top managers (directeur commercial et le directeur du service après-vente), ils avaient justifié leur insuccès en mentionnant le fait qu'ils n'avaient pas le contrôle sur les ressources pour mettre en œuvre convenablement les projets stratégiques initiés par le DG (PV). De ce point de vue, nous constatons qu'il existe un certain nombre de prérequis et de conditions, en termes de pratiques (règles et ressources) organisationnelles pour que l'exercice des compétences stratégiques soient effectives lors des interactions entre les membres de l'organisation et ses parties prenantes.

En plus des données d'observations et d'entrevues, l'analyse concurrentielle effectuée par le cabinet Ernest & Young montre que le réseau de distribution de l'organisation « AMCA » était caractérisé par un faible ratio sur le plan de la qualité du service après-vente (par rapport aux concurrents directs). Ce ratio comprenait notamment le nombre de personnes par service délivré, l'organisation des ateliers et des espaces de stockage, la qualité et la disponibilité

des équipements, la productivité exprimée en nombre d'entrées par jours (ou par semaine) et le temps de prise en charge des véhicules. De plus, les taux horaires de formation par opérateur au niveau des ateliers et le taux d'encadrement étaient plus bas que ceux des concurrents directs. D'une manière générale, le rapport de l'étude de marché avait révélé que l'organisation « AMCA » possédait un réseau de distribution moins performant que celui des concurrents directs (voir tableau-13 ci-dessous).

Tableau 13 – Benchmarking portant sur la performance du réseau de distribution

	Org 1	Org 2	Org 3	Org 4	Organisation « AMCA »
Couverture du marché au niveau national en %	96%	90%	77%	71%	57%
Force de vente (moyenne par point de vente)	8	5	4	4	3
Personnel du SAV (moyenne par point de vente)	23	19	8	35	21
Niveau des équipements SAV (disponibilité et qualité)	18	10	7	18	8
Capacité de prestation de service en termes d'offres (service position)	15	10	6	31	10
Performance du SAV (Capacité de prise en charge par jours)	21	20	17	32	14

Source : Rapport d'étude de marché 2014 Ernest & Young (EY)- les cases en jaune représentent les concurrents directs de l'organisation « AMCA ».

Bien que les informations dont nous disposions sur les résultats réalisés par les distributeurs (en termes de prestation de service et de vente de pièces de rechange) entre les années 2013 et 2014 n'étaient pas homogènes, deux top managers au niveau de la division (le directeur du contrôle de gestion et le directeur du contrôle interne) nous avaient indiqué que les informations qu'ils détenaient sur ces résultats convergeaient vers une tendance baissière.

De ce qui précède, nous constatons que la stratégie n'avait pas connu une mise en application réelle et localisée par les membres du réseau de distribution. A cet égard, nous notons aussi la présence de plusieurs facteurs contraignant l'exercice des compétences stratégiques, à savoir : La présence de pratiques dialogiques contreproductives, l'absence de la participation des distributeurs dans le travail stratégique, le manque de fiabilité des informations dans la rétroaction, ainsi que le manque de formations et d'accompagnement dans la restructuration normative du service après-vente. Nous remarquons également que les distributeurs n'avaient pas intériorisé le processus de sensemaking propre à l'orientation stratégique de l'organisation « AMCA ». De plus, les affordances des propriétés

structurelles inhérentes aux systèmes sociaux de l'organisation « AMCA » ne favorisaient pas l'exercice des compétences stratégiques dans plusieurs périmètres d'intervention.

3.2. La synthèse des résultats : Micro-actes intervenant dans l'exercice des compétences stratégiques au niveau des interfaces stratégiques

L'analyse des compétences stratégiques à l'œuvre au niveau des interfaces stratégiques fait ressortir un ensemble de micro-actes qui sont impliqués dans la réussite ou l'échec de la concrétisation de la stratégie, à savoir : *le surcodage de l'orientation stratégique, la justification et la naturalisation du changement, la discipline directe du client et/ou par intermédiation matérielle et symbolique (indirecte).*

3.2.1. Le surcodage de l'orientation stratégique

Comme nous l'avons déjà indiqué ci-dessus, une partie de l'action stratégique repose sur la capacité des acteurs à surcoder l'orientation stratégique en direction des clients ou des parties prenantes qui seront susceptibles d'être en contact avec eux. L'acte de surcodage consiste à choisir simultanément les éléments du discours stratégique qui donnent du sens au message à transmettre en utilisant les termes du langage des clients. Ainsi, le surcodage de la stratégie signifie qu'il est nécessaire d'employer des schémas interprétatifs spécifiques à la situation où les acteurs du marché sont réunis, ainsi que ceux qui sont propres à leurs cadres de référence, pour communiquer un message qui reflète le positionnement stratégique de l'organisation.

De ce fait, les individus en situation de surcodage écartent systématiquement certaines dimensions de la réalité selon leur position sociale au sein de l'organisation et en fonction du degré d'appropriation du sens de la stratégie et du rôle qu'ils doivent jouer dans celle-ci. Cette démarche est accomplie en traduisant et en reconstruisant simultanément le positionnement stratégique de l'organisation à transmettre, selon la perception que se font les individus du cadre de référence des clients avec lesquels ils traitent.

Dans ce cas, les acteurs impliqués dans les interfaces stratégiques effectuent les micro-actes de surcodage en puisant dans leur stock de connaissances pour comprendre le sens des situations sociales auxquelles ils sont confrontés, tout en évaluant réflexivement les conséquences des mots et des gestes les plus ordinaires à envisager lors de leur interaction avec la clientèle ou les parties prenantes stratégiques d'une manière générale.

A titre d'exemple, nos résultats indiquent que les vendeurs ou les conseillers clientèle, stratégiquement compétents, étaient en mesure de relier les informations portant sur l'ancienne ou la nouvelle stratégie, selon les cas, avec des connaissances sociales (appartenances ethniques, culturelles, statuts sociaux) qu'ils possédaient sur leurs clients. Ils faisaient appel à leurs compétences de surcodage, souvent d'une manière inconsciente, en traduisant les points forts du produit en fonction des éléments symboliques et des informations qui émanaient du client.

En outre, nous avons aussi relevé que certains membres de la force de vente traduisaient la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise avec la rhétorique liée à la récession économique du pays ou celle qui renvoyait à la posture mimétique de montée en gamme du concédant. Il s'agissait ici de se placer dans le registre sémantique du client, tout en participant en même temps à la production de l'image de marque de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur. A cet égard, lorsqu'un vendeur rencontre un nouveau client, il est en mesure d'obtenir des points de repère, des guides de compréhension de la réalité sociale de son client. C'est à partir de ces derniers qu'il recompose la présentation de son produit.

Ainsi, le surcodage intervient dans les micro-actes qui consistent à personnaliser les principes de l'orientation stratégique, en tenant compte de la position sociale de l'interlocuteur et de l'espace de référence dans lequel s'insère le cours de l'interaction. L'individu utilise alors des mots spécifiques et des façons de faire différentes pour présenter ou représenter le positionnement de l'entreprise à chaque client. De plus, les acteurs participant aux interfaces stratégiques font appel aux connaissances des règles et des ressources sociales invoquées par les clients, aux connaissances acquises au cours des expériences professionnelles et sociales antérieures et aux connaissances intériorisées qu'ils détiennent sur la stratégie dans leur propre champ d'intervention, ainsi que celui des autres collaborateurs qui les entourent.

En outre, nous notons que la capacité de surcodage est renforcée par les habilités discursives des acteurs intervenant dans les interfaces stratégiques. Il s'agit dans cette optique d'exprimer et d'articuler des idées en faisant usage d'un vocabulaire étendu, riche et chargé de sens au regard des clients et des parties prenantes qui constituent le marché de l'organisation. En ce sens, les acteurs stratégiquement compétents possèdent une grande capacité, qui est plus ou moins consciente, de modifier les jeux de langage qu'ils utilisent en fonction de leurs idées préconçues des autres. A cet égard, les résultats de notre étude

soulignent que les micro-actes de surcodage participent à la (re) production du positionnement stratégique de l'entreprise dans les interactions où le marché est construit par les acteurs qui le constituent. Dans cette optique, nous avons remarqué préalablement comment la prééminence de la maîtrise du jeu de langage de l'ancienne stratégie sur celui de la nouvelle orientation stratégique, conduisit à rendre cette dernière inexistante dans la réalité sociale située du marché.

Plus concrètement, l'usage du surcodage dans les actes de vente des anciens modèles de véhicules, au détriment des nouveaux modèles, a contribué à la reproduction de la même description de la réalité sociale qui s'attachait à l'ancienne stratégie ; sapant ainsi la création d'une situation où les clients avaient le « *choix* » entre des modèles de véhicules dont la qualité était différente. Ainsi, le client interprète les attributs des nouveaux modèles de véhicule avec l'ancien positionnement qui lui a été inculqué habilement ou inconsciemment par la force de vente (distributeurs ou succursales). En revanche, la capacité de passer d'un jeu de langage à un autre, en fonction des attributs et de la nature du produit, permet aux commerciaux de changer de perspective dans la présentation des produits. De ce fait, la transition d'un positionnement à un autre dans les micro-actes de surcodage engendre des conditions de possibilités où le client a le choix entre différentes valeurs que revêtent un produit ou service (valeurs perçues).

Dans ce sillage, l'appropriation du nouveau discours stratégique et des connaissances professionnelles qui s'y attachent par les membres de la force de vente est importante dans les interfaces stratégiques ; Dans la mesure où elle leur permet de surcoder et d'introduire progressivement la nouvelle orientation de l'entreprise dans les représentations du client, en tant que nouveau positionnement marketing de la marque.

Nous avons aussi révélé comment certains membres du personnel des ateliers étaient capables de manier les outils et le savoir-faire technique pour pouvoir traduire la stratégie matériellement à travers des améliorations qualitatives menées dans la prise en charge des clients. Le surcodage intervient ici dans la transposition matérielle du discours stratégique intériorisé, en intégrant symboliquement le positionnement stratégique de l'entreprise dans le service rendu au client.

Pour accéder à l'incorporation du discours stratégique dans la matérialité de la pratique, il s'agit notamment de s'intéresser aux résultats stratégiques qui découlent de ce surcodage. Ainsi, ces résultats stratégiques peuvent s'exprimer à travers : L'impulsion de l'effet

d'entraînement par les missions communes qui sous-tendent l'orientation stratégique ; l'effet d'expérience animé par des valeurs communes véhiculées à travers la stratégisation des attentes de rôle ; la coordination processuelle basée sur un même espace de référence ; et les améliorations localisées, aussi bien qualitatives que quantitatives, qui se manifestent dans la prise en charge des clients en termes de service.

3.2.2. La justification et la naturalisation du changement

Lors des micro-actes de justification de l'orientation stratégique et des changements qui en résultent, les acteurs stratégiquement compétents s'appuient sur l'argumentation pour faire valoir les pressions normatives qui pèsent sur les activités de l'entreprise, son secteur, ses relations avec ses partenaires, ainsi que les conséquences de ces pressions sur les attributs des biens et des services délivrés par l'entreprise.

Ces pressions normatives trouvent leur légitimité dans des considérations qui relèvent à la fois de la rationalité et des événements qui ont marqué l'actualité socioéconomique du contexte d'insertion de l'entreprise. On peut citer dans notre cas les répercussions de la dépréciation de la valeur du dinar algérien sur les prix des véhicules et des pièces de rechange importées, ou bien la décision du concédant de s'orienter vers la redéfinition de son image de marque. Il s'agit dans cette perspective de « *naturaliser* » le changement en le représentant comme étant « *inévitabile* ». Dans la naturalisation du changement, la justification met en évidence les facteurs normatifs affectant les activités de l'ensemble des entreprises du secteur, ainsi que ceux qui sont intrinsèques à l'organisation.

De plus, la justification s'inscrit aussi dans les codes socioculturels du client, dans la mesure où les acteurs stratégiquement compétents se réfèrent aux valeurs auxquelles chaque client donne de l'importance, tels que la confiance et le respect dans les relations entreprise-client ou la sécurité, l'utilité (matérielle et sociale), la qualité des finitions et les caractéristiques techniques du produit. Ces valeurs sont captées par les membres de la force de vente lorsqu'ils entrent en contact avec les clients.

Ainsi, notre étude de cas révèle que certains vendeurs stratégiquement compétents justifiaient le nouveau positionnement de la marque en se fondant sur un argumentaire de vente qui prenait en considération : La position sociale du client en termes de surcodage, ainsi que la corrélation positive entre les améliorations qualitatives apportées aux produits et l'augmentation des prix. La légitimation rentrant dans le cadre de l'augmentation des prix se justifiait par le fait qu'il était nécessaire de s'aligner par rapport aux concurrents

(mimétisme) et d'offrir au client plus de confort, de sécurité, ainsi qu'une modernisation du système technique des véhicules. La démarche de justification avait pour objectif de contribuer à rehausser la valeur perçue par le client, en l'articulant avec le prix et la qualité des véhicules. A ce titre, la démarche comparative était souvent mobilisée pour illustrer au client que les véhicules en situation de montée de gamme affichaient des prix compétitifs par rapport aux concurrents.

Dans le même registre, il était important de justifier la transition progressive du positionnement stratégique pour réhabiliter l'image de marque au regard des clients. L'argumentation normative marque l'existence d'une tension entre deux positionnements stratégiques contradictoires qui cohabitent dans l'activité commerciale de l'organisation. C'est donc le rôle des membres de l'organisation qui sont en relation avec les distributeurs et les clients de justifier la présence de ces deux positionnements pour éviter toute forme de confusion dans les comportements d'achat. De ce point de vue, les membres de l'organisation se doivent d'accompagner le changement progressif de l'orientation stratégique en le justifiant à chaque fois pour éviter les dissonances perceptuelles, en matière de positionnement marketing de la marque. En outre, la levée des objections concernant les actes de vente et de négociation constitue une opération de justification qui tend à rendre les propos des membres de l'organisation crédibles et cohérents avec les valeurs et les normes qu'ils promeuvent ; notamment lorsqu'ils les associent avec les éléments normatifs auxquels leurs interlocuteurs accordent de l'importance.

En ce qui concerne les activités du service après-vente, nous notons que le personnel des ateliers n'entre pas directement en contact avec le client pour justifier l'orientation stratégique de l'entreprise. De ce fait, la légitimation se matérialise dans le respect des normes qui soutiennent les ambitions stratégiques, telles que les délais et la qualité de prise en charge des clients, ainsi que la disponibilité des PDR. Plus concrètement, les actes de justification se présentent au moment où le client traite avec le personnel opérationnel du SAV, c'est-à-dire, lorsque le client se renseigne sur les services assurés par l'organisation ou ses partenaires, mais aussi dans les cas où il prend rendez-vous dans le cas de la maintenance ou de la réparation de son véhicule ou lors de son accueil au sein d'un établissement affilié à l'organisation. C'est dans ces moments où les membres du personnel du SAV peuvent s'engager dans des actions de traduction, mais aussi de justification de l'orientation stratégique de l'organisation.

Dans ce cas, les changements apportés dans le processus de prise en charge des clients est alors justifié par le fait que l'entreprise se veut être de plus en plus proche de ses clients pour regagner leur confiance. Comme cela a été relevé dans nos données, il s'agit de mettre en avant dans son discours la charte du concédant pour justifier le professionnalisme du concessionnaire. Cette démarche de légitimation fait ressortir les normes professionnelles de la marque pour faire valoir les avantages en termes de fiabilité, d'efficacité et de sécurité qui en découlent.

Il est aussi important de recourir à la « *dé légitimation* » des pratiques, auxquelles recouraient les vendeurs de PDR et les prestataires de service indépendants, qui vont souvent à l'encontre des valeurs communément admises dans le secteur automobile. Le discours de délégitimation conforte la justification des écarts de prix entre les prestations assurées par l'organisation et celles de ces concurrents. Dans la mesure où l'enjeu se décline entre :

- Le choix de « *prendre le risque* » de solliciter un concurrent non certifié par le concédant de la marque ;
- Et le choix de la « *sécurité* » en recourant au SAV du concessionnaire dûment habilité par le concédant (à prendre en charge les véhicules des clients) et qui répond aux standards internationaux de réparation et de maintenance exigés par ce dernier.

En somme, la délégitimation cherche à renforcer la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents, en déployant un argumentaire qui va en direction des intérêts du client. Afin de répondre de façon satisfaisante aux attentes de la personne cible, l'acteur stratégiquement compétent doit faire preuve de conscientisation dans sa rationalisation discursive pour assurer la sécurité ontologique et la confiance de l'autre.

Toutefois, pour que la justification du changement stratégique soit effective vis-à-vis des clients, les actions entreprises par le personnel des ateliers doivent être alignées fidèlement sur le discours tenu par les conseillers clientèle du SAV. Ainsi, comme nous l'avons évoqué préalablement, les managers au niveau du SAV doivent veiller à ce que le sens et les normes propres à l'orientation stratégique soient intériorisés, légitimés et actionnés au quotidien par le personnel des ateliers (dans leur périmètre d'intervention).

3.2.3. La discipline directe du client et / ou par intermédiation matérielle et symbolique (indirecte)

Les micro-actes de discipline des clients trouvent leur origine dans les dimensions affectives et symboliques auxquelles les acteurs se réfèrent pour séduire et sensibiliser le client. En outre, les connaissances sociales et relationnelles cumulées au gré des interactions avec les clients (ou les distributeurs) sont fondamentales pour amplifier les effets émotionnels dans la communication du positionnement stratégique de l'organisation. Dans cette optique, la discipline réside dans le discours qui soutient l'articulation du positionnement stratégique de l'organisation avec les attributs du produit (ou du service) et la représentation de l'identité sociale du client. Ainsi, certains éléments du produit ou du service sont exagérés (« *hyperbole* »), esthétisés ou mis en valeur pour façonner la perception du client à l'égard des offres de l'organisation, dans le but de le séduire et de répondre à ses attentes.

Donc, l'acteur stratégiquement compétent cherche à faire valoir la représentation des facteurs de différenciation en employant le langage et le cadre de référence du client, pour que ce dernier perçoive la valeur du produit ou du service sous un autre angle. En d'autres termes, la promotion d'une habitude en direction des clients, implique une forme subtile de discipline de ces derniers ; Il s'agit en ce sens de leur inculquer des comportements spécifiques et une façon de penser qui sont en cohérence avec le positionnement stratégique de l'entreprise, ainsi que les règles des systèmes sociaux auxquels se réfère le client. De plus, l'essai du produit, l'arrière-plan sensoriel, l'atmosphère du point de vente, la manière dont le produit est présenté dans les espaces de vente, ainsi que les mimiques et la disposition physique du commercial, sont autant d'éléments à prendre en considération dans le cadre de la discipline du client.

Les effets émotionnels et affectifs qui accompagnent la démarche d'influence s'appuient sur la position sociale, les motivations et les représentations du client. Ce faisant, l'acteur stratégiquement compétent capte, intériorise et rationalise ces éléments, afin d'appâter le client avec les attributs du produit ou du service qu'il propose. Cela permet, en outre, de modifier la valeur perçue du produit ou du service en insistant sur les éléments conatifs auxquels le client accorde de l'importance. A ce titre, nous notons que la dimension affective contenue dans le processus d'influence prend en considération les motivations du client qui

le conduiront à choisir un produit ou service plutôt qu'un autre (Lefkoff-Hagius et Mason, 1993).

En outre, nous notons que les acteurs stratégiquement compétents se plient aux commodités de la situation de vente, de prestation de services ou de négociation en recourant à des « *métaboles* » (Barthes, 1964). Cette démarche s'appuie sur la substitution d'un signifiant par un autre au travers des effets émotionnels et symboliques, tout en se situant au niveau du paradigme qui anime localement les interfaces stratégiques. Les dimensions affectives et symboliques incorporées dans la discipline du client cherchent à créer un sentiment de confiance et de crédibilité envers la marque ou le produit. De plus, les micro-actes affectant les émotions du client en faveur de la construction de la réalité (stratégique) perçue par l'acteur stratégiquement compétent, peuvent prendre les formes suivantes : La bienveillance, le choix des mots et leur sonorité ou leur pouvoir évocateur, les anecdotes, l'humour (ou le ton humoristique), la mobilisation d'un langage commun, l'expression de sentiments partagés.

Par ailleurs, la discipline du client par intermédiation matérielle renvoie à la manière dont des éléments matériels sont manipulés pour faire ressentir au client les effets de différenciation qui caractérisent l'orientation stratégique de l'entreprise. Dans notre étude de cas, nous notons que la disposition des espaces d'attente, le confort, la disponibilité d'aires de jeux pour les enfants, le lavage gratuit du véhicule, les accessoires offerts, les petites révisions fortuites non exprimées et non facturées, représentaient des éléments à la fois matériels et symboliques auxquels certains clients accordaient de l'importance lors de la prise en charge de leurs véhicules par le SAV.

De plus, la qualité de l'accueil dans la prise de rendez-vous, la réduction du délai des révisions, l'amélioration du suivi périodique de maintenance des véhicules, la disponibilité de la PDR, sont tous des éléments à la fois matériels et symboliques que les clients intériorisent pour se construire une représentation sur le positionnement de l'entreprise. Après, c'est le rôle de ceux qui seront en contact direct avec ces clients de fixer cette représentation, en associant et en rationalisant d'une manière intelligible et synchronique des valeurs faisant autorité avec les exigences normatives contenues dans les ambitions stratégiques. Nous pouvons évoquer l'exemple du conseiller clientèle qui informe subtilement le client que l'entreprise se plie au cahier des charges du concédant, pour faire ressortir l'expérience avérée de ce dernier et son professionnalisme dans le marché mondial de l'automobile, en

tant que facteurs distinctifs. Cela permet d'affecter la réceptivité du client en s'attardant sur des thèmes sensibles tels que la sécurité et la qualité des prestations de service.

Nous notons également que les micro-actes de discipline sont impulsés dans le cours de l'action à travers la « *responsabilisation* ». Par exemple, l'attribution d'un ensemble d'attentes de rôle envers les distributeurs représentait un moyen de discipline, puisque cette démarche permettait à certains distributeurs de participer à des activités auxquelles ils n'avaient pas accès préalablement, notamment ceux qui exprimaient implicitement leur frustration à l'égard des problèmes d'appartenance et d'accompagnement. Dans ce sillage, la persuasion émotionnelle relative à la discipline est présente dans le cours de l'action. Elle désigne une forme subtile de discipline en vue de faire valoir l'estime de soi, les besoins d'appartenance et les aspirations de la personne cible. Par exemple, un commercial peut mettre en évidence ce que peut apporter la possession d'un produit au statut social d'un client pour susciter en lui le besoin ou la décision d'acheter ce produit. Il peut aussi utiliser une rhétorique propre à l'identité sociale exprimée par le client pour faire ressentir au client que le produit lui correspond.

Par ailleurs, nos résultats indiquent que la « *pression disciplinaire* » était ostensible dans les actions de contrôles périodiques des activités opérationnelles contenues dans les interfaces stratégiques. Cette forme de discipline consiste à faire rappeler à des personnes (ou groupes de personnes) cibles qu'elles sont tenues de réaliser des tâches bien spécifiques ou à respecter des normes relatives à la mise en œuvre de la stratégie (cahier des charges, objectifs, indicateurs de performance), en évoquant le respect de l'engagement mutuel et transactionnel qui en découle.

D'autres formes de pression peuvent être marquées par une « *violence symbolique* » qui conduit la personne cible à reconnaître le pouvoir absolu que possède l'acteur avec lequel elle interagit. Dans cette optique, bien que certaines de ses décisions ne s'alignaient pas avec l'orientation stratégique de l'organisation, nous avons montré comment le pouvoir d'influence du PDG (MR) avait conduit à la discipline des membres de l'organisation qui participaient aux interfaces stratégiques. En ce sens, ce type d'influence peut avoir un effet inhibiteur qui pousse les influencés à agir (sous la pression de cette violence symbolique) à l'encontre des ambitions stratégiques diffusées au sein de l'organisation. Par conséquent, cela rend la discipline facilitante plus difficile, voire inopérante, pour ceux

qui sont amenés à promouvoir et à mettre en action l'orientation stratégique de l'organisation auprès des clients et des partenaires stratégiques.

Enfin, il est important de souligner que du moment où le personnel opérationnel du réseau de distribution ou des succursales n'arrive pas à surcoder l'orientation stratégique et légitimer le changement pour discipliner les clients, ces derniers ne reconnaitrons pas (dans les attributs des produits) la différenciation qui façonne l'image distinctive de l'organisation par rapport aux concurrents lors des interfaces stratégiques.

SECTION 4. L'implication des compétences stratégiques dans la réflexivité organisationnelle

La réflexivité organisationnelle renvoie à la capacité des membres de l'organisation de collecter, d'obtenir et de traiter les informations requises, ou tout élément pertinent qui cadre avec sa finalité, pour engager les actions adaptatives de régulation qui conduisent à la mise en acte effective de la stratégie. Elle représente aussi la capacité des membres de l'organisation d'apporter les micro-changements qui se rapportent à la mise en acte de la stratégie dans l'exercice de leurs activités quotidiennes, et cela en faisant appel à un ensemble de mécanismes de réflexivité qui sont ancrés dans les règles et les ressources des propriétés structurelles de l'organisation.

En outre, la réflexivité organisationnelle se matérialise dans la réalité à travers la modification du comportement des membres de l'organisation, en faveur des intérêts stratégiques, dans le cadre des configurations interactionnelles localisées avec les parties prenantes extra et intra organisationnelles. Elle se fonde sur les « *relais de réflexivité individuelle* », qui au travers des interactions dialogiques, permettent aux membres de l'organisation d'engager les régulations réflexives nécessaires à la concrétisation de l'orientation stratégique.

A cet égard, les interactions dialogiques représentent le moment propice pour les échanges entre les membres de l'organisation afin d'accroître leur réflexivité (Giddens, 1984) et d'impulser le développement des régulations réflexives qui s'attachent aux différents projets stratégiques de l'organisation (Hendry et Seidl, 2003).

De plus, nous notons que la réflexivité organisationnelle s'appuie substantiellement sur la réflexivité individuelle, qui rappelons-le, désigne la capacité de l'individu à repérer les contraintes organisationnelles et les menaces de l'environnement, ou éventuellement les

opportunités, pour les soumettre à la hiérarchie. La réflexivité individuelle désigne également la capacité de l'individu à prendre du recul par rapport à la réalisation de ses activités pour proposer des alternatives d'amélioration à la hiérarchie ou pour faire face à des événements inédits ou imprévus.

Par ailleurs, nous avons remarqué préalablement que les compétences stratégiques permettent de susciter la réflexivité individuelle des membres de l'organisation qui sont impliqués dans le travail stratégique. Dès lors, les compétences stratégiques exercées par les membres de l'organisation au gré de leurs interactions suscitent la réflexivité individuelle, qui constitue la base du « *maillage* » qui forme la réflexivité organisationnelle. De ce fait, le concept de réflexivité nous permet de comprendre les niveaux différentiels en matière de compétences stratégiques qui conduisent les membres de l'organisation à adapter leurs activités habituelles ou à inventer de nouvelles pratiques pour répondre aux exigences contextuelles de la praxis (Jarzabkowski, 2004 ; 2005).

Ce faisant, lors de cette section nous allons nous intéresser à la manière dont les compétences stratégiques sont impliquées dans le maillage du réseau de réflexivité individuelle qui permet de construire, au gré des interactions sociales entre les groupes d'individus¹⁸⁶, la réflexivité organisationnelle. En ce sens, nous tenterons d'associer les compétences stratégiques des groupes d'individus à leur habilité réflexif à s'adapter aux changements qui les affectent ou à provoquer des changements qui les favorisent dans leur environnement.

Nous essayerons aussi de montrer comment les compétences stratégiques sont impliquées dans la capacité des membres de l'organisation à déterminer et à mettre en œuvre les activités qui leur permettent de surmonter les difficultés auxquelles ils se heurtent, ainsi que de s'exprimer de façon réflexive à ce propos, s'il y a lieu.

4.1. La réflexivité organisationnelle dans les flux d'activités de la praxis stratégique

4.1.1. La réflexivité organisationnelle lors de la dissémination des intentions stratégiques

Dans la praxis de dissémination des intentions stratégiques, nous constatons que l'exercices des compétences stratégiques étaient très importante, puisqu'elles permettaient aux personnes cibles de prendre connaissance des enjeux stratégiques pour qu'elles soient

¹⁸⁶ Top managers, managers intermédiaires, personnel opérationnel.

réflexivement attentifs aux problèmes qui risqueraient de compromettre l'implémentation de l'orientation stratégique dans leur périmètre d'action (Cf. tableau-14).

Tableau 14 – Le rôle des compétences stratégiques dans le développement de la réflexivité des membres de l'organisation lors de la dissémination des intentions stratégiques

Compétences stratégiques	Réflexivité des membres de l'organisation lors de la dissémination des intentions stratégiques
Traduction	Traduire l'orientation stratégique de l'organisation pour impulser la réflexivité des personnes cibles par rapport au sens que doit prendre la stratégie, et cela dans le but de faciliter l'identification et la sélection des informations et des idées à transmettre.
Légitimation	Justifier les normes auxquelles les personnes cibles doivent se référer lors du processus réflexif de rétention et de transmission des informations et des idées à fournir (« <i>idéation</i> »).
Influence	Discipliner les personnes cibles pour attiser leur réflexivité par rapport aux normes et aux significations qui s'attachent à la stratégie, afin qu'elles puissent transmettre les informations et les idées à connotation stratégique.

Nous constatons que la prise de conscience des intentions stratégiques de la direction ne peut être effective que par la mobilisation des compétences stratégiques des top managers et des managers intermédiaires. Dans la mesure où les membres du top management explicitent leurs intentions auprès des managers intermédiaires, pour que ces derniers puissent inculquer les intérêts stratégiques de l'organisation à leurs équipes respectives (le personnel opérationnel) à travers différents relais de translation. Ainsi, sans la prise de connaissance des intérêts stratégiques par les membres de l'organisation, les tops managers ne peuvent pas bénéficier des descriptions épaisses de la réalité vécue par les strates inférieures de la hiérarchie. Ce qui pourrait compromettre la mise en évidence des conditions de faisabilité de la stratégie au niveau opérationnel.

Suivant un raisonnement déductif, en se référant aux données empiriques et aux résultats évoqués préalablement, nous soulignons que l'exercice des compétences stratégiques au niveau des différentes strates hiérarchiques conditionne donc la possibilité d'obtenir des informations et des idées pertinentes, à connotation stratégique, lors de la praxis de remontée d'informations et de défragmentation de la réalité.

D'un côté, nous constatons que les compétences stratégiques mobilisées par le top management avaient permis d'inculquer un cadre de référence (sémantique, normatif et politique) aux membres du management intermédiaire, pour que ces derniers puissent être capables de faire appel à leur réflexivité dans le travail de remontée d'informations.

A cet égard, notre étude de cas montre que les managers intermédiaires qui suscitèrent un fort intérêt auprès de leurs supérieurs hiérarchiques, étaient ceux qui avaient pu extraire des informations à priori mondaines du niveau opérationnel, pour les transformer à travers leur réflexivité en des informations à forte connotation stratégique. La réflexivité de ces managers intermédiaires s'est fondée sur les schèmes interprétatifs, les normes et les facilités des propriétés structurelles du système stratégique, pour traduire les faits expérientiels rapportés par le personnel opérationnel en informations explicites, dont la portée stratégique était importante.

D'un autre côté, nous remarquons que certains managers intermédiaires avaient fait usage des compétences stratégiques pour orienter la réflexivité du personnel opérationnel vers l'extériorisation de leurs connaissances tacites et expérientielles, en leur attribuant les codes discursifs nécessaires à la transmission des informations demandées. De plus, l'inclusion et la participation des membres du personnel opérationnel, qu'ils soient managers ou non, dans la remontée d'informations avaient encouragé la réflexivité de ces derniers, en leur permettant de se distancier par rapport à leurs tâches mondaines et d'exprimer leurs idées sur les problèmes et les revendications qui étaient en relation avec l'orientation stratégique de l'organisation. Nous constatons aussi que la participation des managers intermédiaires dans la praxis de défragmentation de la réalité, propre au processus stratégique, avait joué un rôle important dans la réflexivité organisationnelle. Dans la mesure où ils traduisaient la manière dont ils représentaient la « réalité » de l'environnement avec leurs collaborateurs pour la transmettre au top management. Cette démarche réflexive s'était appuyée sur le cadre de référence qui leur a été inculqué lors de leurs interactions dialogiques avec leurs supérieurs hiérarchiques. De plus, la réflexivité du management intermédiaire et du personnel opérationnel se manifestait à travers l'identification et la communication des menaces et des faiblesses qui caractérisent les spécificités factuelles des interactions auxquelles ils prenaient part lors de l'exercice de leurs activités.

De ce qui précède, nous précisons que les dirigeants sont les membres de l'organisation qui ont comme premières responsabilités de déterminer la finalité de l'organisation et de veiller

à sa régulation réflexive. Ils mobilisent les membres de l'organisation et coordonnent leurs actions et leurs interactions, afin d'obtenir les informations nécessaires au maintien ou à transformation des propriétés structurelles de l'organisation, et cela en tenant compte de la finalité poursuivie et des régulations réflexives à réaliser dans le fonctionnement de l'organisation.

4.1.2. La réflexivité organisationnelle dans la remontée d'informations et la défragmentation intersubjective de la réalité

Dans le cadre de la praxis de remontée d'informations et de défragmentation intersubjective de la réalité, la mobilisation des compétences stratégiques par les membres de l'organisation contribue à la régulation réflexive de l'organisation, en constituant les informations nécessaires à la fixation des objectifs et à l'opérationnalisation des changements à introduire dans l'orientation stratégique de l'organisation (Cf. tableau- 15).

Tableau 15 - Le rôle des compétences stratégiques dans le développement de la réflexivité des membres de l'organisation lors de la remontée d'informations

Compétences stratégiques	Réflexivité des membres de l'organisation lors de la remontée d'informations
Traduction	Traduire les faits expérientiels en contraintes (faiblesses organisationnelles ou menaces de l'environnement) ou en opportunités pour attirer l'attention des personnes cibles sur les conditions de faisabilité de la stratégie et sur les régulations réflexives à entreprendre.
Légitimation	Justifier la pertinence des informations et des idées fournies pour légitimer les régulations réflexives à entreprendre.
Influence	Discipliner les personnes cibles par rapport à la pertinence des idées et des informations fournies, pour faciliter l'introduction des régulations réflexives nécessaires à la concrétisation de l'orientation stratégique de l'organisation.

Nous soulignons que les tops managers font usage de leurs compétences stratégiques pour former une réalité partagée sur ce que devrait être la stratégie. Cette démarche s'appuie sur la qualité des fragments de réalité qui sont constitués par les membres de leurs équipes respectives. Ainsi, les compétences stratégiques du personnel opérationnel et des managers intermédiaires influencent sur la manière dont la réalité du terrain sera perçue par les top managers, ce qui impacte *a fortiori* les décisions qui seront prises en direction des régulations réflexives à mener dans le cadre des changements stratégiques à introduire.

En outre, nous constatons que les compétences stratégiques des top managers contribuent à la production symbolique qui rend les activités de remontée d'informations possibles. Cela permet aux managers intermédiaires d'intérioriser le sens de la stratégie, en fournissant aux top managers les informations qui constituent la base analytique pour l'opérationnalisation de la stratégie.

Nous avons constaté que l'exercice des compétences stratégiques de certains managers intermédiaires, dans le cadre de leurs interactions avec leurs supérieurs (top manager), pourrait rendre, en leurs faveurs, des informations ou des idées plus pertinentes que celles qui sont émises par leurs pairs. Le discours argumentatif de légitimation de ces managers intermédiaires s'inscrivait, souvent d'une manière inconsciente et réflexive, dans la justification de l'inadéquation de l'intention stratégique exprimée par leurs supérieurs avec les ressources et les règles dont disposaient les systèmes stratégiques de l'organisation au niveau opérationnel. Nous relevons que cette situation influence sur l'ordre des priorités qui concerne les actions réflexives à mettre en œuvre dans le cadre de l'orientation stratégique de l'organisation.

De plus, l'implication des managers intermédiaires et du personnel opérationnel dans l'exercice de leurs compétences stratégiques, influence sur la qualité du travail de remontée d'informations. Ce qui se répercute sur la manière dont les top managers vont défendre leurs idées et leurs plans d'action dans le cadre des épisodes consacrés à la fixation des objectifs et à l'opérationnalisation de la stratégie. En ce sens, les top managers s'appuient sur les informations dont ils disposent et celles qui sont transmises par leurs équipes pour convaincre la haute direction et les pairs quant à la pertinence des régulations réflexives à introduire au sein de leur périmètre d'action stratégique. A ce titre, nous avons constaté dans notre cas que les top managers qui articulaient leurs compétences stratégiques avec des faits expérientiels denses, tant en qualité qu'en quantité, avaient attiré l'attention de leurs pairs et du DG par rapport aux changements stratégiques à introduire aux niveaux de leur champ d'actions.

Ce faisant, la réflexivité organisationnelle dépend de la manière dont les individus exercent les compétences stratégiques pour convaincre leur interlocuteur sur les régulations réflexives à introduire au sein de l'organisation, ce qui pourrait faire passer en priorité certaines régulations réflexives par rapport à d'autres. Donc, à ce stade, nous constatons que la réflexivité organisationnelle ne dépend pas exclusivement de décisions prises d'une manière

rationnelle, mais de la capacité des individus à promouvoir des idées ou des informations par rapport à d'autres, dans le but d'engager des régulations réflexives dans champ d'actions donné.

De ce qui précède, nous considérons que la réflexivité organisationnelle ne dépend pas uniquement du travail stratégique des top managers, mais elle est également tributaire de l'implication et de l'engagement des autres membres de l'organisation dans le travail stratégique.

4.1.3. La réflexivité organisationnelle dans l'opérationnalisation de la stratégie

Les résultats de notre recherche indiquent que l'exercice des compétences stratégiques dans la praxis d'opérationnalisations de la stratégie permettent aux personnes cibles de comprendre les enjeux stratégiques de l'organisation pour qu'elles puissent agir d'une manière réflexive et réguler leurs comportements en faveur des intentions stratégiques validées. Ces compétences permettent de justifier le processus d'opérationnalisation de la stratégie pour fournir aux personnes cibles le cadre normatif auquel ils doivent se référer dans le cadre de leurs démarches réflexives. Elles ont aussi pour but de discipliner les personnes cibles pour favoriser leur engagement envers les intérêts de l'organisation, en apportant les régulations réflexives nécessaires dans le cadre du déploiement stratégique (Cf. tableau-16).

Tableau 16- Le rôle des compétences stratégiques dans le développement de la réflexivité des membres de l'organisation lors de l'opérationnalisation de la stratégie

Compétences stratégiques	Réflexivité des membres de l'organisation lors de l'opérationnalisation de la stratégie
Traduction	Traduire la stratégie en discours intelligibles, en objectifs et en tâches concrètes pour que les personnes cibles comprennent les intentions stratégiques communiquées localement et agissent réflexivement en faveur des intérêts de l'organisation.
Légitimation	Justifier la démarche d'opérationnalisation de la stratégie pour fournir aux personnes cibles le cadre normatif auquel elles vont se référer dans le cadre de leur réflexivité.
Influence	Discipliner les personnes cibles pour favoriser leur engagement envers les intérêts stratégiques de l'organisation, en apportant les régulations réflexives nécessaires dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.

Dans cette perspective, nous avons fait valoir préalablement que si les membres de l'organisation n'arrivent pas à s'approprier la manière dont la stratégie se déploie localement, alors ils ne seront pas en mesure d'exercer leur réflexivité par rapport aux écarts stratégiques qui pourraient se manifester lors de l'accomplissement de leurs activités quotidiennes.

En outre, notre étude de cas indique que l'opérationnalisation de la stratégie par le top management (via leurs compétences stratégiques) contribue à faire connaître les enjeux stratégiques auprès des managers intermédiaires, pour que ces derniers soient réflexivement attentifs aux problèmes de mise œuvre de l'orientation stratégique de l'organisation. De ce point de vue, le top management a pour objectif de doter les managers intermédiaires d'une réflexivité, de sorte qu'ils puissent réguler leur comportement quotidien en fonction des enjeux stratégiques de l'organisation et des actions qui vont dans le sens de l'orientation stratégique de l'organisation. Dans cette perspective, les managers intermédiaires doivent être en mesure d'orienter la réflexivité des membres du personnel opérationnel dans le sens de la stratégie, en les incitant à changer la manière dont ils accompliront leurs activités au quotidien.

De plus, les résultats contenus dans les sections précédentes montrent que l'exercice des compétences stratégiques dans une perspective d'opérationnalisation de la stratégie, était un moyen pour les top managers d'orienter la réflexivité des managers intermédiaires vers les intérêts stratégiques de l'organisation, notamment dans le cadre de l'implémentation de la stratégie et des pratiques de rétroaction qui s'y attachent. Dans ce sillage, les compétences stratégiques exercées par le management intermédiaire contribuaient à la formation d'un cadre de référence (à la fois sémantique, normative et politique) qui visait à promouvoir la réflexivité du personnel opérationnel dans le cadre des mécanismes de rétroaction. Ce faisant, la réflexivité désigne ici les multiples régulations comportementales que devait mener le personnel opérationnel dans la mise en œuvre de la stratégie lors de leurs interactions avec l'environnement qui les entoure.

Nous constatons alors que les managers intermédiaires jouent un rôle important dans la réflexivité organisationnelle, puisqu'ils sont en mesure d'attiser la réflexivité du personnel opérationnel pour que ces derniers leur fournissent les raisons ultérieures des échecs et des réussites dans la mise en œuvre de la stratégie au niveau opérationnel. Cette démarche permettra au management intermédiaire de justifier à leur tour ces réussites et ces échecs

auprès des top managers, pour que ces derniers prennent les décisions nécessaires au bon déroulement du processus stratégique. En outre, nous relevons dans nos résultats que le soutien de la réflexivité par les compétences stratégiques s'appuie sur les pratiques de « *sensegiving* » des managers pour assister les managés dans le « *sensemaking* » stratégique, notamment lorsque ces derniers mettent en relation la réalisation de leurs tâches routinières avec les enjeux stratégiques de l'organisation. Nous constatons de ce fait que l'absence de pratique de *sensegiving* contraint la démarche réflexive des managés dans le cadre de l'implémentation de la stratégie. Ainsi, le défi pour les managers (top management ou management intermédiaire), en termes d'attentes de rôle, était d'inculquer aux managés des valeurs et des changements dans le raisonnement pratique, pour que ces derniers puissent changer de comportement dans leurs interactions avec leurs collaborateurs et les parties prenantes de l'organisation.

Enfin, nous constatons que les compétences stratégiques représentent donc un moyen pour la promotion du contrôle réflexif des membres de l'organisation, de sorte que ces derniers autorégulent à tout moment leur comportement stratégique, en articulant la structure de signification ou de normes de l'organisation avec les spécificités socioculturelles inhérentes aux interactions ultérieures (ex. avec les clients, les collaborateurs ou éventuellement les partenaires de l'organisation).

4.2. La réflexivité organisationnelle dans la mise en œuvre de la stratégie : Autour des mécanismes de rétroaction

Les pratiques de rétroaction sont nécessaires dans le cadre du processus de formation de la stratégie. Elles renvoient principalement aux mécanismes de reporting (comme les tableaux de bord ou les rapports d'activité) et aux pratiques épisodiques (incluant les pratiques de participation), telles que les discussions formelles ou informelles fréquentes entre les niveaux hiérarchiques (managers/managés), les échanges d'emails, les réunions hebdomadaires ou mensuelles et les ateliers stratégiques. Ces pratiques de rétroaction ont pour objectif de vérifier que la stratégie est mise en œuvre conformément aux objectifs stratégiques de l'organisation, d'une direction, d'un département ou d'un projet. Elles permettent aussi de remettre en question certaines actions qui relèvent de la stratégie en vigueur.

La réflexivité organisationnelle dans une perspective de rétroaction désigne les relais de réflexivité individuelle qui servent à récolter les informations dans le cours de l'action

stratégique pour apporter les régulations nécessaires à la mise en acte de l'orientation stratégique de l'organisation, c'est-à-dire pour que la stratégie soit effective au niveau des configurations interactionnelles dans lesquelles les membres de l'organisation accomplissent leurs activités quotidiennes.

Les relais de réflexivité individuelle mettent en évidence non seulement les imprévus qui caractérisent les activités stratégiques, mais aussi les écarts entre les résultats stratégiques réalisés et prévus, et cela dans le but d'apporter les régulations adaptatives nécessaires à l'implémentation concrète de la stratégie et des changements organisationnels qui en découlent. De ce point de vue, les mécanismes de rétroaction contribuent non seulement dans la prise de conscience portant sur les écarts entre les objectifs prévus et réalisés, mais aussi dans la régulation des actions en cours d'exécution pour atteindre les résultats de l'organisation. Donc, l'efficacité de la réflexivité organisationnelle s'inscrit dans la capacité des mécanismes de rétroaction en place :

- À informer les acteurs organisationnels (et particulièrement ceux qui détiennent le contrôle des ressources d'autorité et d'allocation) sur l'état d'avancement du déploiement stratégique ;
- Et à apporter les régulations nécessaires, afin de s'adapter aux contraintes de l'environnement, de saisir les opportunités d'affaires et de combler les écarts stratégiques constatés.

L'analyse des données empiriques révèlent que l'exercice des compétences stratégiques par les membres de l'organisation joue un rôle crucial dans l'efficacité de la réflexivité organisationnelle (Cf. tableau-17). Ces compétences stratégiques permettent de traduire et de légitimer les menaces de l'environnement et les contraintes organisationnelles dans le cours de l'action pour informer les personnes cibles sur les écarts constatés localement entre les résultats et les prévisions stratégiques.

Ces compétences permettent aussi de convaincre les personnes cibles, quant aux régulations réflexives à entreprendre pour pallier l'inadéquation entre les normes et les ressources des propriétés structurelles de l'organisation et la concrétisation effective des résultats stratégiques. Elles permettent aussi de discipliner subtilement les personnes cibles à travers des tactiques d'influence, afin que ces dernières puissent réguler leurs comportements par rapport aux enjeux stratégiques de l'organisation. Nous constatons également que ces compétences stratégiques sont impliquées dans la réflexivité organisationnelle, à travers la

légitimation et la mise en application des sanctions positives ou négatives qui correspondent aux normes organisationnelles communément admises ou définies d'une manière intersubjective.

Lors de la mise en œuvre de la stratégie, nous constatons que les pratiques de rétroaction permettent au personnel opérationnel de communiquer au management intermédiaire la manière dont les plans sont mis en œuvre à leur niveau, ainsi que les éléments contextuels qui compromettent localement la réalisation de ces plans. De plus, les pratiques de rétroaction mobilisées par le management intermédiaire servent aussi à contrôler le travail du personnel opérationnel et à dialoguer avec ces derniers pour en savoir plus sur les spécificités de la réalisation des objectifs qui leur ont été assignés.

Tableau 17- Le rôle des compétences stratégiques dans le développement de la réflexivité des membres de l'organisation lors de la mise œuvre de la stratégie

Compétences stratégiques	Réflexivité des membres de l'organisation lors de la mise œuvre de la stratégie
Traduction	Traduire les menaces et les contraintes propres aux configurations interactionnelles pour informer les personnes cibles sur les écarts entre l'état réel des résultats stratégiques et les prévisions stratégiques. Expliciter aux personnes cibles l'impact des insuffisances décelées dans l'implémentation locale de la stratégie sur les résultats stratégiques.
Légitimation	Justifier auprès des personnes cibles l'état réel des résultats stratégiques par rapport aux normes de mise en œuvre de la stratégie. Légitimation des éventuelles alternatives stratégiques pour procéder à des régulations réflexives. Légitimation des sanctions positives ou négatives en se référant aux normes organisationnelles, afin de réguler le comportement des personnes cibles par rapport à l'orientation stratégique au niveau local.
Influence	Convaincre les personnes cibles par rapport à l'inadéquation des normes et des ressources disponibles avec la concrétisation effective des résultats stratégiques. Discipliner les personnes cibles pour faire valoir la pertinence des alternatives stratégiques dans le cadre des régulations réflexives à entreprendre. Entreprendre des mesures de sanction positive ou négative (disciplination) pour réguler le comportement des personnes cibles par rapport à l'instanciation de l'orientation stratégique au niveau local.

De ce qui précède, nous pouvons citer les exemples suivants : « *Même si je l'ai évoqué avec eux lors des réunions annuelles consacrées aux objectifs.... J'essaye d'inculquer à mes collaborateurs l'orientation client, c'est un travail qui se fait au quotidien, tous les jours !*

nous devons savoir à tout moment comment raisonne le client, pour savoir au juste comment nos commerciaux doivent parler ou se comporter, les choses à faire et à ne pas faire ..ça c'est le minimum ! après il est clair que nous rencontrons des difficultés qui concernent l'adaptation des commerciaux par rapport aux nouveaux produits » (MI. AMCA. Chef de département Show-Room).

« Dans nos rapports, « Monsieur « F » nous a chargé d'intégrer les remarques des clients par rapport aux spécificités des véhicules, l'image de marque et les objections que nous n'arrivons pas à surpasser à notre niveau » (TDA. PO. AMCA. Responsable Show-Room BK).

A ce titre, nous notons que la disciplinisation du personnel opérationnel dans le cadre des pratiques de rétroaction s'explique par la capacité des managers intermédiaires à surcoder l'orientation stratégique, à développer l'argumentation narrative qui relate son origine et à exercer leur pouvoir d'influence, lors des interactions portant sur sa formulation. De plus, l'appropriation des enjeux stratégiques par le personnel opérationnel, notamment les managers de première ligne, permet d'identifier et de transmettre au management intermédiaire, les menaces ou les problèmes précis qu'ils rencontrent dans leur périmètre d'intervention. En ce sens, nos résultats révèlent que la mobilisation des compétences stratégiques par les managers intermédiaires fournissait au personnel opérationnel une grille de lecture commune sur le sens que prenaient les interactions qu'ils entretenaient avec les parties prenantes internes ou externes de l'organisation. Cela procurait également aux membres du personnel opérationnel cibles un cadre de référence, à travers lequel ils interprétaient les menaces (ou les faiblesses) qui guettaient l'organisation lors de la réalisation de leur activité quotidienne.

Ainsi, nous notons que les pratiques de rétroaction et les pratiques de participation forment un réseau de savoir/pouvoir (Foucault, 1975), agissant en tant que dispositifs qui informent et contrôlent la manière dont le personnel opérationnel interprète les éléments qui peuvent compromettre la réalisation de la stratégie. En ce sens, chaque interaction qu'entreprend le personnel opérationnel avec les acteurs externes est porteuse de sens ; et la manière dont ce sens est perçu par le personnel opérationnel peut être important pour la prise de décisions futures quant à l'orientation stratégique de l'organisation. De plus, le cadre de référence fourni par le management intermédiaire lors de la fixation des objectifs permet au personnel opérationnel d'interpréter leur environnement en termes de menaces ou de faiblesses, ainsi

que de se construire une certaine réalité du terrain en vue de la communiquer dans les interactions dialogiques ascendantes.

Dans cette optique, les résultats de notre recherche indiquent que la traduction ascendante de la relation entre la stratégie et les spécificités du contexte localisé des managés, s'inscrivait dans une forme d'argumentation où les acteurs stratégiquement compétents mobilisaient un cadre de référence commun sur lequel ils s'étaient entendus implicitement avec la hiérarchie (notamment dans la phase d'opérationnalisation de la stratégie ou de fixation des tâches à effectuer au quotidien sur le plan qualitatif ou quantitatif). Ce cadre de référence permettait aux managés de légitimer le sens qu'ils attribuaient à la relation entre l'environnement, la structure (organisation du travail) et la stratégie dans le cadre de leur argumentation. Nous relevons que cette démarche conduisait à impulser la réflexivité organisationnelle à travers la mise en acte de la stratégie dans le champ des interactions auxquelles se livraient quotidiennement les managés cibles. En outre, nous constatons que les connaissances relationnelles que détenaient certains managés pour interagir avec leur manager leur fournissaient la possibilité de remettre en question certains éléments des plans d'action, les amenant ainsi à influencer ou à discipliner (à leurs tours) leur supérieur hiérarchique au travers d'un cadre de référence commun. A cet égard, nous constatons que l'appropriation de la stratégie par les membres du personnel opérationnel conduisit ces derniers à fournir les informations nécessaires en termes de rétroaction à leurs supérieurs hiérarchiques, et ce dans le but d'apporter des actions adaptatives pour que la mise en acte de la stratégie soit effective au niveau local. Ainsi, les compétences stratégiques exercées par les managers intermédiaires, en termes de traduction, de légitimation et d'influence, contribuaient à susciter la réflexivité du personnel opérationnel en alimentant les canaux de rétroaction en informations qui étaient en relation avec la stratégie. Dans ce sillage, nous notons que les managers intermédiaires devaient apporter les régulations nécessaires pour introduire les actions correctrices idoines, afin de s'assurer que le personnel opérationnel implémente correctement la stratégie dans l'accomplissement de leurs activités quotidiennes.

En outre, notre matériau empirique indique que lorsque les managers intermédiaires stratégiquement compétents avaient besoin de ressources financières pour apporter des régulations dans le cadre des activités du personnel opérationnel, ils s'appuyaient réflexivement sur les règles organisationnelles (particulièrement en termes d'attentes de

rôle), le discours stratégique et le cadre de référence commun sur lesquels ils s'étaient entendus avec le top management lors des épisodes stratégiques précédents. Il agissait selon une « *rétrospective épisodique* » pour modifier les actions du présent, notamment dans le cas des régulations réflexives qui se rapportaient à l'adaptation des normes professionnelles du concédant par rapport au contexte interne et externe de l'organisation « AMCA ». De plus, la bonne qualité des interactions dialogique entre le top management et les managers intermédiaires habilitait ces derniers à solliciter le soutien de la hiérarchie pour prendre les décisions adéquates quant aux adaptations à apporter localement (dans les activités de leurs départements). Dans ce sillage, nous notons que les tops managers stratégiquement compétents intervenaient systématiquement dans la prise de décision, lorsque le reporting du personnel opérationnel révélait un degré de criticité élevé dans l'accomplissement des tâches opérationnelles ou lorsque les managers intermédiaires avaient besoin de ressources financières pour procéder à la régulation réflexive.

Nous relevons dans notre matériau ethnographique que certains membres du management intermédiaire procédaient de la même manière que le personnel opérationnel lorsqu'il s'agissait d'informer le top management sur l'état d'avancement des objectifs, ainsi que sur les menaces, ou éventuellement les opportunités, qui caractérisent la configuration des interactions dans le cadre de leurs activités.

Toutefois, contrairement au personnel opérationnel qui transmettait des informations brutes à la hiérarchie, les managers intermédiaires stratégiquement compétents effectuaient à leur niveau une synthèse et une analyse des informations recueillies, d'une manière formelle ou informelle, auprès de leurs équipes respectives. En ce sens, les pratiques de rétroaction permettaient de déceler les faiblesses organisationnelles qui n'ont pas été envisagées lors de l'élaboration des plans d'action qui s'attachaient à l'implémentation de la stratégie dans un champ fonctionnel donné. Ainsi, nos données empiriques indiquent que l'implication de ces managers intermédiaires dans les mécanismes de rétroaction contribuait non seulement à l'identification des opportunités, des menaces et des tendances contextualisées, mais aussi à la proposition des mesures correctives (ou des alternatives stratégiques) au top management pour pouvoir poursuivre la stratégie en vigueur ou une nouvelle orientation sur un sujet répondant aux grands enjeux identifiés. Dans cette perspective, nous constatons que la légitimation du rôle du management intermédiaire dans le processus de formation de la stratégie leur fournissait des ressources organisationnelles légitimes pour défendre les

intérêts de l'organisation dans le cadre de la rétroaction (soit pour réaliser les résultats par rapport aux objectifs ou bien pour ajuster les objectifs au cours de la mise en œuvre).

Ce faisant, le fait de reconnaître l'importance du rôle des managers intermédiaires et leurs équipes dans le processus stratégique, conduit ces derniers à influencer la stratégie. Le top management donne l'opportunité au management intermédiaire de réfléchir sur l'avenir de l'organisation en les soutenant dans « *le processus de sensemaking* ». Nous soulignons en ce sens que le « *cadre interprétatif* » du sensemaking se construit lors des interactions dialogiques inhérentes aux phases de fixation des objectifs et d'opérationnalisation de la stratégie. Les managers intermédiaires se réfèrent à ce cadre interprétatif pour construire la réalité sociale de l'environnement auquel ils sont confrontés. Ce processus de sensemaking permet aux managers intermédiaires de communiquer l'interprétation qu'il effectue de l'environnement à la hiérarchie, tout en la mettant en relation avec l'état d'avancement des objectifs.

Quant à la légitimation, nous relevons que les managers intermédiaires stratégiquement compétents justifient les mesures correctives effectuées ou présentées sous forme de propositions, en se référant à des cadres interprétatifs négociés implicitement ou explicitement avec la hiérarchie et à des connaissances relationnelles pour interagir avec cette dernière. Nous relevons dans nos résultats que l'usage de ces connaissances relationnelles servait à influencer subtilement la décision de leur supérieur hiérarchique. Cette démarche d'influence nécessitait la maîtrise des connaissances techniques qui se rapportaient au champ d'expertise des managers intermédiaires impliqués dans le faire stratégique. Toutefois, nous soulignons dans ce cas que le top manager peut écarter les mesures correctives proposées par son collaborateur (manager intermédiaire), en s'appuyant sur les mêmes compétences stratégiques. Ainsi, il emploie à son tour le cadre interprétatif commun et son expérience pour légitimer subtilement l'éviction des propositions émises par son managé, tout en lui proposant d'autres alternatives. De plus, l'argumentation du top manager peut se fonder sur la narration d'une expérience vécue qui concerne le recours à une mesure corrective inhérente à un problème similaire à celui qui a fait l'objet d'une rétroaction de la part de son collaborateur. Dans cette optique, l'analyse de notre matériau empirique indique que la narration d'une expérience vécue consistait non seulement à légitimer, voire à rationaliser, les propos du top management par rapport à la résolution de problèmes, mais aussi à discipliner des personnes cibles quant à la démarche à suivre pour apporter les modifications nécessaires dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique.

Par ailleurs, ce qui était difficile pour les managers intermédiaires dans le cadre des pratiques de rétroaction, c'était l'argumentation sur la nécessité d'obtenir un budget supplémentaire afin de mettre œuvre correctement les plans d'action¹⁸⁷. Dans ces cas, la dramatisation discursive était la tactique d'influence employée par les managers intermédiaires stratégiquement compétents pour heurter la sensibilité de leurs supérieurs hiérarchiques à l'égard de cette situation. Nous constatons ainsi que les managers intermédiaires peuvent influencer la stratégie, en orientant la réflexion et l'attention des top managers vers les régulations réflexives à mener dans un périmètre d'activité donné.

Cependant, nous soulignons ici que la validation de la requête d'extension budgétaire engageait le top management dans un processus de négociation encore plus laborieux, à savoir celui de convaincre à la fois le directeur général et le PDG de la division sur la nécessité d'obtenir plus de ressources dans le cadre de l'implémentation de la stratégie ; ce qui n'était pas une tâche triviale pour les top managers concernés.

A ce titre, l'engagement et le risque que les top managers prenaient vis-à-vis du DG (PV) et du PDG (MR) les dissuadaient à entreprendre une telle démarche, ce qui conduisait la majorité des top managers à trouver une excuse légitime pour convaincre le management intermédiaire que leurs requêtes étaient difficiles à concrétiser. Notamment, lorsque la validation des budgets et des plans d'action était difficile au moment des séquences de fixation des objectifs. En ce sens, les top managers concernés ne voulaient pas revivre le même scénario, que certains considéraient qu'il était épuisant sur le plan émotionnel. De plus, ils évoquaient le fait qu'ils perdront plus de temps à négocier les ressources que de se consacrer à leurs objectifs actuels. C'était une forme d'arbitrage de type coût/ bénéfice par rapport à ce qui était le plus intéressant à l'égard de la réalisation de leurs objectifs personnels et organisationnels, même si leurs décisions étaient en contradiction avec les intentions stratégiques affichées au départ. Dans ce cas, les top managers en question employaient des techniques de persuasion pour convaincre leurs interlocuteurs (managers intermédiaires) qu'il était possible d'éviter les menaces rapportées avec des mesures qui ne nécessitaient pas de budgets supplémentaires. Ainsi, certains top managers constituaient des requêtes suscitant l'enthousiasme chez leurs collaborateurs (managers intermédiaires), en accroissant leur confiance en eux, pour qu'ils puissent prendre en considération et mettre en action les

¹⁸⁷ Nous rappelons à cet égard que certains managers intermédiaires avaient recours à la « *dramatisation* » pour influencer leurs supérieurs hiérarchiques, en évoquant des menaces issues de l'environnement avec lequel ils étaient en contact, ou celles qui n'étaient pas prévues dans les plans d'action et qui pouvaient compromettre la réalisation des objectifs sur lesquels ils s'étaient entendus.

missions qui leur ont été déjà attribuées¹⁸⁸. Par exemple pour éviter les contestations des managers intermédiaires par rapport aux faibles ressources dont ils disposaient, ce style de phrase était souvent évoqué par certains top managers pour contrebalancer cette situation : *« Pour être un manager efficace, il faut faire en sorte de réaliser les objectifs avec peu de ressources »*.

Par ailleurs, alors que certains top managers évitèrent d'être confrontés à une situation de négociation budgétaire avec le PDG (MR), d'autres prenaient le risque de s'engager dans une telle démarche, notamment lorsque l'impact des menaces communiquées par le management intermédiaire étaient perçues comme critique à l'égard de la réalisation des objectifs de leurs directions ou de l'organisation. Nous relevons ainsi, l'importance de l'engagement du top management dans la prise en considération et l'évaluation des risques qui pouvaient compromettre la réflexivité organisationnelle dans la levée des contraintes opérationnelles rencontrées par le management intermédiaire.

Toutefois, lorsque les top managers n'appréciaient pas et ne gratifiaient pas la qualité des arguments défendus et des interventions présentées par les managers intermédiaires lors de la rétroaction, la motivation de ces derniers pour promouvoir d'avantage leurs idées était sapée. Ce qui conduit à l'inhibition de la réflexivité des managers intermédiaires dans la mise en évidence des éléments factuels qui alimentent les relais de la réflexivité organisationnelle.

De ce qui précède, nous signalons que pour avoir accès en tout temps à toutes les régions de l'organisation (sur le plan spatiotemporel) et veiller à ce que la stratégie soit mise en acte à chaque niveau hiérarchique, le top management doit mettre en place un dispositif de délégation d'autorité et de division du travail qui facilite la poursuite de l'orientation stratégique de l'organisation, afin de garantir sa régulation réflexive par rapport à son contexte d'insertion. De plus, nous constatons que le top management et les autres membres de l'organisation, chacun occupant sa place et jouant son rôle dans la réflexivité organisationnelle, mobilisent les propriétés structurelles des systèmes stratégiques pour relever les défis qui ponctuent leurs activités et, en même temps, reproduisent ces propriétés ou les transforment de façon intentionnelle ou non. En ce sens, la relation

¹⁸⁸ D'autres top managers faisaient appel aux sentiments de loyauté et d'amitié envers leurs collaborateurs avant de leur proposer une autre alternative pour soulever les problèmes de mise en œuvre. Bien que certaines des alternatives que nous avons relevées n'avaient pas un impact stratégique important sur le plan opérationnel, notamment en ce qui concerne les activités commerciales.

organisation/environnement est envisagée comme le résultat du fait que les membres de l'organisation construisent leur environnement¹⁸⁹.

De ce fait, si les managers intermédiaires impliqués dans la vente de véhicules et dans les activités du service après-vente n'arrivent pas à inculquer aux membres de leurs équipes l'orientation stratégique de l'organisation, ces derniers ne seront pas en mesure de mettre en acte la stratégie dans leurs interactions avec les clients. Ainsi, les membres du personnel opérationnel ne seront pas en mesure d'apporter les régulations réflexives nécessaires dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, afin de se conformer aux intérêts stratégiques de l'organisation. Dans cette optique, la réflexivité des acteurs opérationnels s'appuie sur le cadre de référence sémantique, normative et politique dont ces derniers disposent pour exercer leurs compétences stratégiques lors de leurs interactions avec le client. Donc, si les managers intermédiaires n'arrivent pas à inculquer ce cadre de référence aux membres du personnel opérationnel, ces derniers ne seront pas en mesure d'exercer leurs compétences stratégiques dans les actes de vente et de prestation de service, ce qui renvoie systématiquement à l'incapacité de l'organisation de s'autoréguler par rapport à son orientation stratégique au niveau local.

Ainsi, sans la contribution du personnel opérationnel dans la mise en acte de la stratégie à leur niveau, cette dernière restera virtuelle et sans existence réelle dans la praxis. Du moment où le personnel opérationnel n'arrive pas à traduire et légitimer l'orientation stratégique de l'organisation pour discipliner les clients, ces derniers ne percevront pas la différenciation dans les produits de l'organisation qui conduit à façonner une image distinctive par rapport aux concurrents. Dans cette perspective, lorsque le personnel opérationnel ne dispose pas du cadre de référence discursive et normative qui accompagne la stratégie, ils ne seront pas en mesure d'articuler leurs connaissances professionnelles et celles qui sont propres à la stratégie de l'organisation avec les connaissances sociales qu'ils possèdent sur la clientèle pour faire usage de leurs compétences stratégiques.

D'ailleurs, nous avons relevé dans notre analyse des données empiriques que la stratégie n'a pas été mise en œuvre concrètement à cause des problèmes d'appropriation de la stratégie

¹⁸⁹ Dans cette perspective, nous rappelons que le marché est loin d'être perçu et vécu par les membres de l'organisation comme un espace abstrait et atomisé qui réagit uniquement en fonction de l'offre et de la demande. Dans l'organisation, le marché est mis en acte lors de la vente et de la prestation de service.

au niveau opérationnel. Notamment, dans les activités commerciales de l'organisation et du réseau de distribution, mais aussi dans les activités du service après-vente du réseau de distribution. Cette situation a conduit les membres du personnel opérationnel à reproduire des comportements qui n'était pas en adéquation avec les intentions stratégiques du top management. Cela représente « *des marqueurs factuels qui révèlent que la réflexivité organisationnelle n'a pas été effective* ».

Dans une perspective structurationniste, nous insistons sur le fait que le marché n'est pas une notion abstraite qui couvre des variables d'offre et de demande, mais il se construit dans les interactions qu'entretiennent les membres de l'organisation et leurs partenaires avec les clients. Dans ce sillage, la stratégie doit être mise en acte dans le cours de ces interactions pour qu'elle devienne concrète au regard des clients. Donc, la réflexivité organisationnelle sera en partie efficace, qu'à partir du moment où les membres de l'organisation arrivent à construire le positionnement stratégique de l'organisation dans le cours de leurs interactions avec les clients.

Nous notons toutefois que les règles et ressources organisationnelles mobilisées dans l'exercice des compétences stratégiques sont aussi importantes dans le cadre de la réflexivité organisationnelle, puisque les top managers ou les managers intermédiaires invoquent ces règles et ressources pour adapter les actions stratégiques par rapport aux écarts constatés dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique. De même pour les membres du personnel opérationnel qui s'appuient sur les règles et les ressources organisationnelles dont ils disposent pour articuler à leur niveau la stratégie avec les actions et les interactions qu'ils doivent accomplir au quotidien.

Nous soulignons aussi que l'accessibilité à ces règles et ressources contribue à l'efficacité de la régulation réflexive au sein de l'organisation. En ce sens, nous avons vu préalablement comment l'inaccessibilité aux ressources financières et aux règles de contrôle des ressources avait empêché les membres de l'organisation de mettre en acte la stratégie au niveau du réseau de distribution. Nous avons aussi remarqué que la défaillance dans les pratiques de développement des compétences, en tant qu'instrument de soutien à la compétence de traduction, avait contraint les membres de la force de vente des succursales à mettre en acte la stratégie dans leurs interactions avec les clients. Dans le cadre de la réflexivité organisationnelle, nous avons aussi évoqué le fait que les top managers concernés et leurs équipes étaient conscients de la situation critique dans laquelle se trouvait les activités

commerciales de l'organisation « AMCA » (succursale et réseau de distribution), mais ils n'avaient pas accès aux ressources financières et cognitives idoines pour façonner convenablement le nouveau positionnement de la marque et rééquilibrer la ventilation des ventes sur l'ensemble des produits commercialisés (c'est-à-dire pour procéder à la régulation réflexive des comportements professionnel du personnel opérationnel pour s'adapter aux contraintes et aux menaces de l'environnement).

Cependant, nous avons aussi montré préalablement comment les règles (en matière de normes professionnelles, managériales, organisationnelles) et les ressources (cognitives, discursives et financières) mobilisées par les membres de l'organisation avaient favorisé la mise en acte de la stratégie dans l'amélioration des activités du service après-vente au niveau des succursales. Ainsi, la mobilisation par les membres de l'organisation des règles et des ressources des propriétés structurelles des systèmes sociaux, en tant que pratiques (au sens de la stratégie comme pratique), leurs permettent d'exercer non seulement leurs compétences stratégiques dans la mise en acte de la stratégie, mais aussi d'apporter les régulations réflexives nécessaires à la concrétisation de l'orientation stratégique de l'organisation.

Pour assurer le bon déroulement de la régulation réflexive de l'organisation, le top management doit donc être en mesure d'introduire à priori les schèmes d'interprétation, les facilités et les normes qui doivent marquer l'ensemble des activités de l'organisation. Au regard des trois dimensions de la théorie de la structuration, les top managers privilégiant la communication et la dialogisation organisent les échanges de signification entre les différents membres de l'organisation pour que chacun puisse disposer des connaissances requises à la réalisation de ses tâches et coordonner avec les autres dans le cadre de la formation de la stratégie. Bien que, tout au long des activités organisationnelles, le top management et les autres membres de l'organisation interprètent en partie les événements en fonction de leurs intérêts, rien n'interdit l'émergence d'une vision partagée, la création d'un réservoir commun de connaissances et la promotion d'un cadre de référence partagé, qui constitueront tous une source importante pour l'exercice des compétences stratégiques.

En outre, nous notons que le top management joue un rôle important dans la production symbolique du sens que prend la stratégie au sein de l'organisation, et cela pour que les acteurs constituant cette dernière puissent s'approprier ce sens en donnant un but précis au travail qu'ils fournissent quotidiennement. A cet égard, les activités de communication et les pratiques dialogiques qui s'y attachent sont impliquées dans la production des

significations qui s'accompagnent de sanctions normatives (positives ou négatives) qui permettent de distinguer ce qu'il faut faire de ce qu'il ne faut pas faire. Les dirigeants sont les premiers intervenants en cette matière. Ce sont eux qui doivent assurer la disponibilité du contenu normatif de la stratégie, son intelligibilité, son appropriation par les autres membres de l'organisation et son respect au fil des activités organisationnelles. Le contrôle de la production des normes leur permet de déterminer, d'une part, ce qui est sanctionné de façon positive ou négative, et d'autre part, ce qui est récompensé et ce qui est puni.

D'un autre côté, un accès privilégié aux ressources permet au top management d'établir des relations symétriques et asymétriques qui favorisent la nature des rapports qu'ils tissent avec les autres membres de l'organisation. Cet accès privilégié aux ressources leur permet aussi d'avoir une meilleure emprise possible sur les ressources financières et matérielles nécessaires pour réaliser les activités organisationnelles. Le contrôle qu'exerce les dirigeants sur les ressources d'autorité et d'allocation rend possible la communication et la sanction au regard des interactions, c'est-à-dire la production ou le maintien des règles et des ressources de signification et de légitimation sur le plan structurel. En effet, nous constatons que leur maîtrise des ressources d'autorité facilite le travail de délégation, de coordination, de production de signification et de légitimation de l'orientation stratégique de l'organisation ainsi des dispositifs de régulation réflexive qui en découlent. Quant à leur contrôle des ressources matérielles, il permet de déterminer en partie l'intensité des flux de ces ressources ainsi que leur utilisation et leur destination au niveau l'organisation.

Dans ce sillage, le maillage des relais de réflexivité permet aux dirigeants de contrôler les activités organisationnelles, en maintenant le cours des situations de gestion et des événements ou en infléchissant leur portée, selon le jugement qu'ils portent sur les possibilités d'atteindre les résultats stratégiques auxquelles ils aspirent. Ainsi, le top management peuvent promouvoir les régulations réflexives au sein de l'organisation en conjuguant leurs compétences stratégiques avec leur maîtrise des facilités (les ressources d'autorité et d'allocation) et des dispositifs de réflexivité organisationnelle mis en place. Dans cette perspective, les schèmes d'interprétation, les normes et les facilités produites ou maintenues par le top management se traduisent par un ensemble de pratiques stratégiques auxquelles les membres de l'organisation se réfèrent pour exercer leurs compétences stratégiques et faciliter la mise en œuvre des régulations réflexives nécessaires à la survie de l'organisation. En effet, ces pratiques stratégiques sont impliquées dans l'exercice des

compétences stratégiques, puisque l'ensemble des membres de l'organisation, y compris ceux qui ont été à l'origine de ces pratiques, s'appuient sur ces derrières pour accomplir les actes de traduction, de légitimation et d'influence dans les configurations interactionnelles qui les concernent. Donc, le rôle du top management en amont est de procurer aux membres de l'organisation les pratiques stratégiques qui leur serviront de tremplin dans l'usage de leurs compétences stratégiques et qui permettent de tisser le maillage des relais de réflexivité individuelle qui forment au gré des interactions la réflexivité organisationnelle.

Ainsi, nous constatons à l'issue de notre analyse que l'ensemble des membres de l'organisation joue un rôle important dans la réflexivité organisationnelle. Nous relevons également l'importance des pratiques stratégiques auxquelles les membres de l'organisation font appel pour exercer leurs compétences stratégiques dans le cadre de la régulation réflexive des activités organisationnelles.

De ce fait, à mesure que notre recherche avançait, nous nous sommes rendus compte que les pratiques stratégiques étaient un facteur déterminant dans l'exercice des compétences stratégiques. Dans ce cas, nous nous intéresserons dans le prochain chapitre aux pratiques stratégiques qui habilitent ou contraignent l'exercice des compétences stratégiques. Dès lors, nous nous sommes posés les questions suivantes lors de l'analyse de nos données empiriques : **Quelles sont précisément les pratiques stratégiques qui habilitent ou contraignent l'exercice des compétences stratégiques par les membres de l'organisation ? Comment ces pratiques habilitent et contraignent l'agence dans l'exercice de ces compétences stratégiques ? Qui sont les groupes d'individus qui sont habilités et contraints dans l'exercice de leurs compétences stratégiques ?**

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons montré comment les compétences stratégiques interviennent dans la (re) production de l'action stratégique, en impliquant différentes positions d'autorité au sein de l'organisation étudiée.

Nous avons identifié trois principales compétences stratégiques en se fondant sur les dimensions sémantique, normative et politique qui structurent les actions et les interactions des individus. En ce sens, notre démarche taxonomique s'est inspirée de la théorie de la structuration pour rendre compte de la manière dont les acteurs stratégiquement compétents agissent et interagissent, en mettant en avant leurs connaissances techniques, sociales et

relationnelles pour faire en sorte que la stratégie soit mise en acte. En souscrivant au principe de la « *dualité du stratégique* », ce chapitre montre que ces compétences stratégiques s'expriment dans les différentes séquences de la praxis au travers des micro-actes qui s'appuient sur la « *stratégie* » pour se concrétiser, sachant qu'ils sont en même temps à l'origine de sa fabrication, de son existence et de sa transformation. Nous avons aussi souligné l'importance des « *relais de traduction, de légitimation et d'influence* » qui transcendent l'ensemble des praxis et des strates hiérarchiques, dans le but de rendre la stratégie effective dans les contextes spatio-temporellement situés au sein et autour de l'organisation.

Les résultats de notre étude indiquent que les compétences stratégiques permettent de susciter la réflexivité individuelle des membres de l'organisation, ce qui constitue à travers leurs multiples interactions ascendantes et descendantes la base du « *maillage* » qui forme la réflexivité organisationnelle.

Dans cette optique, nous avons souligné que les compétences stratégiques sont impliquées dans la capacité des individus à s'adapter aux changements qui les affectent ou à provoquer dans leur champ d'intervention des changements qui favorisent l'action en direction des intérêts stratégiques de l'organisation. Ces résultats se sont traduits dans ce chapitre par la mise en évidence des conséquences de l'exercice des compétences stratégiques sur la réflexivité individuelle et organisationnelle à chaque séquence de la praxis stratégique.

En outre, nous avons relevé à la fin de ce chapitre l'importance des pratiques stratégiques auxquelles les membres de l'organisation font appel pour exercer leurs compétences stratégiques dans le cadre de la régulation réflexive de l'organisation. Cela nous a conduit à la formulation d'un ensemble de questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 8. LES EFFETS HABILITANTS ET CONTRAIGNANTS DES PRATIQUES STRATEGIQUES ET COMPETENCES STRATEGIQUES DES ACTEURS

INTRODUCTION

L'approche structurationniste dans la courant de la stratégie comme pratique nous invite à tenir compte de l'« *agence* » stratégique, qui désigne les capacités des individus, toutes positions hiérarchiques confondues, à « *faire la différence* » dans la formation réelle de la stratégie, en mettant en acte leurs compétences stratégiques dans un champs d'intervention situé au sein et autour de l'organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008). En ce sens, il important de rappeler que certains individus seront habilités par les pratiques stratégiques dans l'exercice de leur compétence stratégique, alors que d'autres seront contraints ou empêchés par celles-ci, en canalisant leurs activités qu'ils considèrent comme correspondant aux intérêts stratégiques de l'organisation (Whittington, 2010).

Ainsi, nous considérons que cette question, de savoir quelles pratiques habilitent et contraignent les compétences stratégiques, comme étant essentielle pour pouvoir scruter l'agence des individus dans la construction sociale de la stratégie et identifier les principales raisons qui prévalent dans l'échec ou la réussite des régulations réflexives conduites lors du faire stratégique.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons alors à la manière dont les pratiques influencent la dynamique des compétences stratégiques d'une manière générale et les régulations réflexives qui en résultent. Pour ce faire, nous avons structuré ce chapitre en deux sections. La première sera attribuée à l'identification, à la catégorisation et à la définition des pratiques stratégiques, selon qu'elles soient habilitantes ou contraignantes, tout en se référant à la nature réursive ou adaptive qu'elles peuvent revêtir. Dans la seconde, nous procéderons à l'articulation des effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques avec l'exercice des compétences stratégiques par les différentes positions d'autorité au sein et autour de l'organisation étudiée.

SECTION 1. Les pratiques habilitant et contraignant l'exercice des compétences stratégiques

Nous avons procédé à la création d'une typologie des pratiques en nous appuyant sur le codage des micro-récits contenus dans notre matériau ethnographique. Nous avons recensé

toutes les pratiques qui pourraient habiliter ou contraindre l'exercice des compétences stratégiques, et son corollaire l'agence stratégique, des individus dans le processus stratégique.

Une pratique a été désignée ou a été référencée comme « **contraignante** » lorsque :

- Les données de notre matériau ethnographique indiquent que l'absence d'une pratique contraint l'exercice des compétences stratégiques en évoquant les inhibiteurs de l'agence stratégique ou de la participation au travail stratégique
- Les données de notre matériau ethnographique révèlent que la pratique existante est inappropriée dans le cadre de l'exercice des compétences stratégiques, pour participer notamment au processus stratégique ou pour rendre le travail stratégique plus efficace.

Une pratique a été désignée ou a été référencée comme « **habilitante** » lorsque les données de notre matériau ethnographique indiquent qu'une pratique permet l'exercice des compétences stratégiques en favorisant l'agence stratégique ou la participation au travail stratégique. En outre, l'exercice des compétences stratégiques dépend des pratiques stratégiques disponibles au sein de l'organisation et des systèmes stratégiques qui la constituent. Dans la mesure où ces pratiques sont mobilisées par les membres de l'organisation pour récolter des informations et faciliter l'interprétation ou l'action dans le cadre du processus stratégique.

L'agence stratégique désignent la capacité des membres de l'organisation de faire la différence, en agissant dans les intérêts stratégiques de l'organisation. Si cette capacité d'agir dans les intérêts de l'organisation est compromise, les compétences stratégiques n'auront pas une influence réelle dans la mise en acte de l'orientation stratégique de l'organisation. Ainsi, les compétences stratégiques sont liées à l'agence stratégique, puisque les pratiques stratégiques habilitent et contraignent *la mise en acte* des compétences de la traduction, de légitimation et d'influence dans la formulation, la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie. Autrement, l'exercice des compétences de traduction ne sera pas effectif dans le cours de l'action et des interactions qui s'attachent au travail stratégique.

Par ailleurs, en se laissant guider par les données, nous avons effectué le codage des exemples de pratiques, en formant d'abord un grand nombre de catégories préliminaires (codage ouvert). Ensuite, conformément à la méthode de comparaison constante de la méthodologie de théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1994), nous avons condensé ces

catégories pour obtenir progressivement des catégories de plus en plus fondamentales (codage ouvert et axial).

Nous avons regroupé les pratiques en trois catégories principales : **les pratiques de formation de la stratégie, les pratiques d'organizing et les pratiques de contrôle.**

Il est important de souligner que ces catégories ne représentent pas des étapes distinctes ou des phénomènes ontologiquement indépendants (ou déconnectés) dans les processus stratégiques.

Pour les pratiques de **formation de la stratégie**, la question fondamentale est de savoir comment les individus comprennent la stratégie et sa relation avec leur travail quotidien, c'est-à-dire le processus à travers lequel ils construisent et attribuent un sens à la façon dont leurs activités sont liées à la stratégie organisationnelle (Jarzabkowski, 2004 ; Mantere, 2005).

La formation de la stratégie renvoie à la création et la mise en œuvre de la stratégie, car la stratégie émerge à partir d'un ensemble cohérent d'activités collectives, qui concernent toutes les strates hiérarchiques de l'organisation (Mantere, 2005). Ici, nous suivons les points de vue de Mintzberg (1978), Whittington (2002), Jarzabkowski (2004) et Mantere (2005), selon lesquels la stratégie de l'organisation est « *formée* » (par opposition à être formulé) par les actions et les interactions de plusieurs acteurs. Au début, nous avons choisis la notion de « *communication* », ensuite celle de « *formulation* », pour décrire ce genre de pratiques, mais nous nous sommes aperçus que ces notions étaient trop restrictives pour rendre compte du caractère dynamique et construit des pratiques. Ce faisant, nous nous sommes orientés vers la notion de « *formation* » pour désigner non seulement la forme délibérée ou émergente que la stratégie peut prendre au cours de l'action et des interactions ; mais aussi la dimension sémantique de la stratégie qui renvoie aux actes de communication, de construction du sens et sa diffusion. Nous considérons que ce genre de pratique sont à la fois indispensables et importantes pour construire le message, les symboles et le sens directeur autour desquelles la stratégie prend forme et se déforme.

Quant à l'organizing, ce concept est défini par Weick (1979, p.3) comme « *Une grammaire validée de manière consensuelle dans les interactions entre les membres de l'organisation, de manière à réduire la multiplicité des interprétations possibles* » des situations et des événements rencontrés au cours de l'action.

Ce faisant, les pratiques d'**organizing** conduisent à la légitimation des activités et du rôle des individus qui les mettent en œuvre : elles représentent à la fois ce qui est convenu comme la manière appropriée d'agir conformément à la stratégie ; comment les tâches des individus et des équipes correspondent à la stratégie ; et ce qui est autorisé ou prohibé dans le cadre de l'agir stratégique.

La légitimation est nécessaire pour le succès du processus d'organizing, tout comme le processus d'organizing peut produire un cadre de référence normatif, plus au moins stable avec le temps. Comme Weick le fait valoir, l'organizing exige que les individus fassent des choses différentes d'une manière interconnectée, ce qui nécessite la légitimation de l'action.

Dans cette perspective, la stratégie fournit un cadre de référence essentiel pour définir les activités qui seront considérées comme légitimes. En ce sens, la réussite de la stratégie repose sur le fait qu'elle doit être légitime au regard de ceux qui doivent la mettre en œuvre (Neilsen et Rao, 1987).

Les pratiques de **contrôle** déterminent la façon dont les ressources, comme le capital, le travail et la connaissance, sont distribuées ou réparties dans les organisations (Giddens, 1984). Ces pratiques sont nécessaires, car il ne suffit pas pour un individu d'être en mesure de donner un sens à ses actions en termes de stratégie organisationnelle (formation de la stratégie) ou de savoir quel type de comportement est attendu ou découragé, voire prohibé ou désapprouvé, dans sa position (organizing) au sein de l'organisation.

L'individu doit également être en mesure de mobiliser les ressources nécessaires pour exercer ses compétences stratégiques et accomplir les comportements qu'il considère essentiels. En analysant la catégorisation des pratiques que nous avons mis en évidence, nous nous sommes aperçus qu'il existait des tensions entre les pratiques, en particulier celles que les individus considéraient comme bénéfiques pour leur organisation.

Par exemple, dans la formation de la stratégie, on peut faire valoir que la stratégie doit être opérationnalisée en objectifs précisément mesurables, mais il est également possible d'affirmer que les individus devraient avoir des espaces de liberté pour donner un sens à la stratégie et comprendre ce que cette stratégie signifie pour eux.

Cette dichotomie s'inscrit parfaitement dans la conception de Jarzabkowski (2004), selon laquelle les pratiques stratégiques peuvent prendre des formes récursives ou adaptatives. L'accent mis sur les pratiques d'opérationnalisation s'inscrit parfaitement dans une

perspective réursive où les membres de l'organisation cherchent la stabilité et le contrôle des activités stratégiques.

Toutefois, l'accent mis sur les activités de *sensegiving* et de *sensemaking* (Gioia et Chittipeddi, 1991) reflète la présence de pratiques adaptatives au sein de l'organisation, dans lesquelles la fluidité et la réflexivité remplacent la stabilité (Jarzabkowski, 2004).

La distinction entre le caractère réursif et le caractère adaptatif des pratiques dans le processus de catégorisation des pratiques stratégiques nous semble pertinente pour deux raisons. Premièrement, parce que nous nous sommes rendus compte que les causes narratives, liées à l'exercice de des compétences stratégiques, en particulier, et de l'agence stratégique, d'une manière générale, pouvaient être clairement interprétées comme correspondant au caractère réursif ou adaptatif des pratiques. Deuxièmement parce que cette division implique l'un des principaux cadres théoriques dans le paradigme de la stratégie comme pratique, dont les vérifications empiriques peuvent contribuer à la création de connaissances dans ce domaine.

En s'appuyant sur notre matériau ethnographique, nous avons analysé les pratiques en étiquetant chaque type de pratique en fonction de leurs appartenances. Nous les avons aussi catégorisés selon qu'elles soient de nature réursive ou adaptative. Après avoir procédé au codage et adapté nos catégories à cette forme de dichotomie, nous avons obtenu la classification qui apparaît dans le tableau-18. Ainsi, les résultats de notre analyse, via Atlas.ti, ont révélé trois types de pratiques stratégiques qui se déclinent en 14 pratiques habilitant et contraignant les compétences stratégiques des acteurs impliqués directement ou indirectement dans la stratégie de l'organisation

Après avoir identifié les pratiques et construit les typologies qui s'y attachent, nous allons explorer la question qui consiste à savoir comment les pratiques stratégiques habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques dans le cadre de l'agence stratégique.

Comme nous l'avons indiqué préalablement, les pratiques ont été extraites d'explications qui décrivaient pourquoi les individus se considéraient comme habilités ou entravés dans l'exercice de leur agence stratégique, et par conséquent, dans la mise en acte de leurs compétences stratégiques. Ces explications renvoient à des causes narratives qui se sont présentées dans les micro-récits contenus dans notre matériau empirique, c'est-à-dire ceux qui émanaient directement des personnes interviewées ou observées et ceux que nous avons relaté dans les mémos, sous forme de causalités factuelles ostentatoires.

Tableau 18– Les pratiques stratégiques habilitant et contraignant l'exercice des compétences stratégiques¹⁹⁰

Pratiques	Habilitantes		Contraignantes	
	FN	F%	FN	F%
Formation de la stratégie				
Mécanismes de rétroaction (feed-back)	19	14%	28	17%
Mécanismes de diffusion de l'information	21	16%	34	20%
Pratiques d'opérationnalisation de la stratégie	20	15%	40	24%
Pratiques de diffusion et de partage du sens (Sensegiving)	72	26%	65	39%
Total (1)	132	47%	167	40%
Organizing				
Pratiques de réification et d'incrémentalisme logique	10	14%	21	20%
Normalisation de l'environnement de travail	12	17%	15	14%
La négociation continue des responsabilités et des attentes de rôles	17	24%	27	26%
Pratiques de développement des ressources humaines (RH)	13	18%	16	15%
Pratiques de répartition et de définition des tâches	19	27%	26	25%
Total (2)	71	25%	105	25%
Contrôle				
Pratiques de coalisation	23	29%	10	7%
Pratiques de participation (contrôle des ressources d'autorité)	18	23%	25	17%
Pratiques d'évaluation de la performance	16	21%	23	16%
Pratiques de mobilisation des ressources d'allocation	9	12%	56	38%
Pratiques de rétribution (gratification)	12	15%	24	16%
Total (3)	78	28%	146	35%
Total (1) + (2) + (3)	281	100%	418	100%

Source : Tiré du logiciel d'analyse des données (Atlas.ti)

Il est clair que notre démarche de recherche dans cette thèse s'était orientée vers la construction d'un modèle propre à l'exercice des compétences stratégiques, et cela en se rapprochant le plus possible des trois dimensions de la théorie de la structuration de Giddens (1984), à savoir : la signification, la domination et la légitimation. Toutefois, nous notons que les causes narratives recensées dans notre matériau ethnographique ne semblaient pas se plier à cette forme d'explication d'une manière linéaire, notamment lorsqu'il s'agissait de scruter les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques. En effet, bien que les

¹⁹⁰ FN signifie « Fréquence en Nombre de citation », alors que FP désigne « Fréquence en Pourcentage ».

trois grandes catégories de pratiques que nous avons identifiées aient des liens forts et étroits avec les dimensions de la structuration, les causes narratives présentées par les individus impliquaient souvent une logique plus complexe, impliquant plusieurs dimensions à la fois.

Cela correspond bien à ce que Boje (2001) appelle l'« *antenarration* », c'est-à-dire en traitant notre matériau ethnographique¹⁹¹, nous ne traitons pas de récits complets avec de nettes tracés structurels ou des intrigues nettement structurées, mais avec des morceaux et des fragments de récits. Ces fragments forment une antenarration, quelque chose qui précède les récits mais qui n'atteint pas tout à fait sa réalisation¹⁹².

Nous avons choisi d'utiliser ces fragments de récit d'explication pour construire quatre types d'antenarration : Les deux premiers types renvoient à des pratiques récursives comme habilitantes et contraignantes ; Les deux autres correspondent à des pratiques adaptatives comme habilitantes et contraignantes. Les récits élémentaires seront structurés, dans des tableaux, en fonction des trois catégories de pratiques stratégiques que nous avons identifiées préalablement, à savoir : la formation de la stratégie, l'organizing et le contrôle.

Les fragments de récits sont des réponses partielles : D'une part, à la raison pour laquelle les pratiques adaptatives ou récursives permettent et habilitent l'agence dans l'exercice des compétences stratégiques ; Et d'autre part, à la question qui consiste à comprendre pourquoi l'absence de ces pratiques conduit à entraver l'agence dans l'exercice des compétences stratégiques.

Les propriétés contraignantes des pratiques sont souvent assez complexes du point de vue analytique, puisqu'elles concernent deux éléments à la fois : L'absence d'une pratique ou l'existence une pratique inappropriée ; Ils pourraient tous deux être considérés comme une source de problème à l'égard de l'agence stratégique.

Par exemple, l'absence d'un système de récompense indexé sur la performance pourrait être signalée comme un problème ; Tandis que dans d'autres cas, l'existence d'un système de récompense indexé sur la performance pourrait aussi constituer un problème, notamment lorsque les critères de rétribution de la performance ne reflètent pas et ne s'appuient pas sur

¹⁹¹ Notamment en ce qui concerne les textes résultant des discours développés par les personnes interviewées ou observées.

¹⁹² Cette démarche a été aussi adopté par Mantere (2005) dans son analyse des pratiques stratégiques et leurs effets habilitants ou contraignants dans le faire stratégique (Strategizing).

l'orientation stratégique de l'organisation, ou ne s'articulent pas autour des enjeux stratégiques.

1.1. Les pratiques de formation de la stratégie : la dimension « signification » des systèmes stratégiques

L'analyse du matériau ethnographique révèle que les pratiques de formation de la stratégie concernent : les pratiques de diffusion de l'information, les pratiques de rétroaction, les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie et les pratiques de diffusion et de partage du « sens » ou de sensegiving.

1.1.1. Les pratiques de diffusion de l'information

Les pratiques de diffusion de l'information sont mobilisés par les membres de l'organisation (notamment par les managers) dans le but de partager des informations explicites sur les objectifs organisationnels, en mobilisant des canaux de communication pré-planifiés tels que des bulletins internes, les discours des managers (top management et management intermédiaire), le mailing, les documents de la stratégie.

Tableau 19- Les pratiques récursives de diffusion de l'information qui habilite et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)

Pourquoi les pratiques récursives habilite l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récursives appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Les pratiques de diffusion de l'information</u> Les pratiques de diffusion de l'information permettent aux individus et de prendre connaissance de l'orientation stratégique de l'organisation. Elles agissent comme un instrument de prise de conscience dans le cadre de l'exercice des	« Le contenu de notre stratégie semble assez clair parce que le même message de base est répété dans toutes les réunions auxquelles nous participons » (TM-DC véhicule léger). « L'essentiel c'est de mon travail (stratégie) c'est de réaliser les objectifs sur le mix produit, puisque nos produits phares ne vont plus être commercialisé » (MI-CD succursale Centre 1).	L'absence et la déficience enregistrées dans les pratiques de diffusion de l'information ne permettent pas aux individus de connaître les enjeux stratégiques (informations) nécessaires à l'exercice des compétences de traduction.	« Nous recevons plusieurs informations à la fois dans le cadre des réunions de fixation des objectifs, de mon point de vu, je ne sais pas en quoi consiste la stratégie de notre entreprise, du moins, c'est pas clair pour moi, pour le moment ». (PO-CDS analyse réseau) « Je reçois plusieurs emails sur les objectifs de mon activité, mais pour honnête avec vous, je n'arrive pas saisir réellement la stratégie globale de

compétences de traduction.	« L'amélioration du service après-vente est une démarche très importante dans le contexte actuelle du marché de l'automobile » (MI- CD SAV léger). « Nous devons nous concentrer sur les nouveaux modèles de véhicule » (PO- Responsable showroom centre).	<i>l'entreprise, il y a quelques zones sombres ».</i> (MI- CDD Marketing Leger) « Je ne comprends pas de quoi vous parler, notre mission c'est de vendre en fonction des objectifs par type de voiture » (Responsable point de vente- distributeur Agréé 2) « ...à cause des conflits, nous n'arrivons pas à communiquer correctement avec les distributeurs ». PO- Inspecteur réseau 3 Centre. RK

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti

Les pratiques officielles de diffusion de l'information permettent aux individus d'entendre parler et de prendre connaissance de l'orientation stratégique de l'organisation. Elles mettent en évidence les enjeux stratégiques qui concernent l'orientation stratégique de l'organisation et les missions qui la sous-tendent. Grace à ses pratiques, les membres de l'organisation mobilisent les informations dont ils disposent pour participer à la mise en acte de la stratégie dans le cadre de l'exercice de leurs compétences de traduction.

1.1.2. Les pratiques de rétroaction

Un autre type de pratiques révélées par les données ethnographiques dans un contexte récuratif a été la mobilisation des *canaux de rétroaction*. Les canaux de rétroaction ont été mentionnés dans notre matériau ethnographique comme des pratiques pré-planifiées à travers lesquelles les opinions, les préoccupations, les idées et les alternatives stratégiques sur la stratégie pourraient être communiquées aux managers à travers les actes de traduction. Les médias électroniques tels que le mailing (comme Outlook, le PowerPoint et bien d'autres) d'une part, les réunions officielles et informelles et d'autres pratiques spatio-temporellement fixées d'autre part, ont été mentionnés comme des canaux de rétroaction.

Un canal de rétroaction permet aux membres de l'organisation d'exprimer leurs idées, leurs revendications ou préoccupations dans le cadre la formulation et la mise œuvre de la stratégie. Ces pratiques contribuent à la formation de la stratégie, en traduisant les menaces de l'environnement et les contraintes organisationnelles dans le cadre de la remontée

d'information exercée par les membres de l'organisation, lors de la fixation des objectifs stratégiques ou de leur mise en œuvre. Les pratiques de rétroaction sont mobilisées par le management intermédiaire et le personnel opérationnel pour traduire les situations rencontrées dans le cours de l'action en menaces ou en contraintes (ou éventuellement en opportunités), afin d'informer le top management de la réalité qui caractérise l'ordre des interactions au niveau opérationnel.

Tableau 20- Les pratiques récursives de rétroaction qui habilite et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)

Pourquoi les pratiques récursives habilite l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récursives appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques de rétroaction</u> Un canal de rétroaction permet aux individus d'exprimer leurs idées sur la stratégie. Les individus font appel à ces pratiques pour traduire (compétences de traduction) les menaces de l'environnement et les contraintes organisationnelles dans le cadre de la remontée d'information, lors de la fixation des objectifs stratégiques ou de leur mise en œuvre.	« Je pense que mon feedback est reconnu dans nos discussions annuelles sur l'établissement des objectifs ». (MI- CDD- Magasin central) « Il me semble que notre apport est important dans le cadre de la fixation des objectifs de notre entreprise, nous sommes en contact avec les problèmes du terrain et nous fournissons des informations précieuses à notre supérieur lors des réunions dédiées à la fixation des objectifs » (MI- Chef de département Succursale Centre) « Notre supérieur considère que notre avis est important, puisque nous lui fournissons les expériences de l'interface client » (PO-Conseiller vente léger). « Avant de remettre les objectifs de ma direction au DG pour les discuter, j'invite d'abord les chefs de département à participer à une réunion dédiée à la fixation des objectifs annuels.... Cela me permet de mieux calibrer mes chiffres par ce qu'ils sont en contact avec le terrain » (TM Dir-Succursale)	Le manque de diffusion explicite de l'information et de pratiques de rétroaction fait que les individus se sentent non respectés ou méprisés, entraînant ainsi une démotivation de leur part. L'absence ou l'inefficacité des pratiques de rétroaction contraints les managers intermédiaires dans l'exercice de leurs compétences de traduction, dans la mesure où ils seront incapables d'effectuer les micro-actes de traduction nécessaires pour informer leurs supérieurs sur l'état d'avancement des objectifs et les contraintes qu'ils rencontrent dans leur réalisation.	« Je n'ai jamais entendu parler de la stratégie, ce qui a changé c'est que nous devons plus nous focaliser sur les segment B et C, mais je ne savais pas que les anciens modèles (d'entrée de gamme) ne vont plus être commercialisés » (PO-CDS réseau et ADV) « De toute façon je ne reçois pas l'attention qu'il faut, par rapport à mes reporting, je pense que c'est une formalité » (MI- CDD- Approvisionnement) « Je transmets mes rapports, mais mes remarques ne sont pas prises en considération, pourtant il y a beaucoup de problème dans les ventes » (PO- Inspecteur Réseau 5P – 8. Ouest. MA)

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti

L'absence ou l'inefficacité des pratiques de rétroaction contraints les managers intermédiaires dans l'exercice de leurs compétences de traduction, dans la mesure où ils seront incapables d'effectuer les micro-actes de traduction nécessaires pour informer leurs supérieurs sur l'état d'avancement des objectifs et les contraintes qu'ils rencontrent dans leur réalisation.

1.1.3. Les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie

Alors que la diffusion de l'information et la rétroaction portent sur la communication, **les pratiques d'opérationnalisation**, un autre phénomène récurrent important, traitent de la traduction de la stratégie en objectifs explicites et intelligibles, ou en tâches routinières, voire mondaines. Les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie se fondent sur un discours pragmatique, dépourvu de toute mystification discursive, qui cherche à établir des processus, des pratiques et des objectifs qualitatifs et quantitatifs clairs afin d'assurer l'incorporation du sens dans les actions que devaient entreprendre les membres de l'organisation.

Bien que les pratiques d'opérationnalisation soient récursives dans leurs modes de fonctionnement, leur contenu demeure adaptatif à travers les relais de traduction. Nous les avons classés en tant que pratique récurrente à cause de la stabilité téléologique qui sous-tend leur système de signification. Les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie impliquent également une agence collective et distributive, ce qui est fondamentalement différent dans la recherche classique en stratégie qui défend des arguments qui vont à l'encontre d'une agence collective.

L'opérationnalisation de la stratégie consiste à fournir un effort dans la traduction des enjeux stratégiques dans un langage et un discours intelligible pour que les membres de l'organisation, tels que les managers intermédiaires ou le personnel opérationnel, comprennent que leur travail quotidien peut créer de la valeur pour l'organisation. Nous avons constaté préalablement que les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie constituaient une praxis cruciale dans le cadre de la fixation des objectifs et de la mise en œuvre de la stratégie. Nous avons fait valoir que ce n'est que par des objectifs explicites que la compréhension partagée de la stratégie est possible. Nous avons montré également que les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie dans une perspective descendante (top-down) contribuent à la mise évidence des enjeux stratégiques dans les interactions dialogiques entre le top management, le management intermédiaire et le personnel opérationnel.

Tableau 21- Les pratiques récursives d'opérationnalisation de la stratégie qui habilite et contraignent l'exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques récursives habilite l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récursives appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques d'opérationnalisation de la stratégie</u> Des objectifs, ainsi que des mesures quantitatives et qualitatives clairement opérationnalisés permettent de comprendre la stratégie et de produire des sentiments de prévisibilité et de contrôle. L'usage de l'opérationnalisation de la stratégie contribue à la traduction des enjeux stratégiques (compétences de traduction) en objectifs claires et en tâches explicites qui prônent la prédictibilité dans la mise acte de la stratégie.	« J'ai une assez bonne compréhension de la stratégie parce qu'elle est divisée en petites cibles ». (MI- CDD Succursale Centre 2) « Après validation des objectifs, je mobilise mon équipe pour leurs expliquer qu'elles sont les actions prioritaires qui ont été retenues par rapport au travail commun qu'on a établi ensemble (plan d'action) ». (MI- CDD- Pièces de Rechange DS) « La plupart de ces personnes ne maîtrisent pas bien le français, le challenge c'est de leur parler dans un langage compréhensible et clair, parfois j'utilise un langage de rue pour leur faire comprendre un certain nombre de chose qui sont en relation avec mes objectifs, c'est difficile mais j'essaye de le faire à chaque fois ». (MI- CDD ventes léger)	Le manque d'intelligibilité dans le discours stratégique et de cibles métriques explicites entraîne des platitudes, des conflits et des confusions concernant l'application et la traduction de la stratégie.	« J'ai à décider pour moi-même quels objectifs dois-je atteindre, parce que les cibles officielles sont si confuses et si embrouillées que vous risquez d'être noyé ». (PO- CDS Service Réseau & ADM Des ventes SAV) « C'était à nous de concevoir des plans d'action par rapport aux objectifs transmis, mais comme ils ne sont pas précis, je trouve des difficultés à les établir.... D'autant plus que mon supérieur ne me fournit pas les détails nécessaires sur les questions que je lui ai posé par rapport à certains objectifs ». (MI- CDD réseau) « D'après les objectifs Mix produit, je sais que nous devons nous concentrer maintenant sur les nouveaux modèles, mais comment le faire reste une tâche difficile Il aussi important de mettre à niveau le réseau de distribution pour être conforme avec la charte de la marque » (PO- Chef de produits) « Nous ne savons pas réellement comment les objectifs ont été validés, en plus on comprend pas comment ils peuvent revoir certains objectifs à la hausse au niveau des ventes (véhicule en montée de gamme) alors que le marché de l'automobile est en déclin » (MI- CDD Succursale Oran)

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti

Dans ce sillage, nous avons souligné comment la présentation, l'emballage et l'esthétisation des idées de bas en haut dans les jeux de langage de stratégie étaient un facteur clé de succès pour la promotion des préoccupations à caractère stratégique par le management intermédiaire (« *issues selling* ») vers le top management. Les auteurs qui s'intéressent à l'« *issue selling* » et à la stratégie comme pratique font également écho à cet égard (Dutton et Ashford, 1993 ; Dutton et al, 2001 ; Rouleau et Balogun, 2011).

Des objectifs et des mesures normatives (quantitatives ou qualitatives) clairement opérationnalisées, dans un discours de concrétisation, permettent de comprendre la stratégie et de produire des sentiments de prévisibilité et de contrôle vis-à-vis des activités quotidiennes.

1.1.4. Les pratiques de diffusion et de partage du sens / ou de « Sensegiving »

Les pratiques de diffusion et de partage du sens (ou ce que l'on pourrait aussi appeler de « **sensegiving** ») constituent l'une des pratiques les plus importantes de la formation de la stratégie. Elles renvoient à des activités de communication et de dialogisation entre supérieurs et subordonnés à différents niveaux organisationnels, dans lesquels une compréhension commune de la stratégie est créée à travers des discussions interactives. Le sujet de ces discussions était ce que la stratégie actuelle signifiait pour l'organisation et l'individu.

Les pratiques de sensegiving s'appuient sur une représentation préétablie du sens, apportée par un individu ou un groupe, afin d'*influencer* les autres individus ou groupes dans leur compréhension d'une situation stratégique particulière ou de l'orientation stratégique de l'organisation d'une manière générale (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Rouleau et Balogun, 2011). En plus des compétences de traduction, nous notons que les pratiques de sensegiving sont aussi en forte relation avec les compétences d'influence et de légitimation des membres de l'organisation.

Toutefois, pour que l'exercice des compétences stratégiques de légitimation et d'influence soit possible, il est nécessaire que les pratiques de sensegiving soient capables d'habiliter l'exercice des compétences stratégiques de traduction des membres de l'organisation.

Dans ce sillage, les pratiques de sensegiving permettent aux membres de l'organisation de s'approprier, d'une manière adaptative, le sens attribué à l'opérationnalisation de la stratégie et de l'incorporer dans leur travail quotidien.

Les mécanismes dialogiques de concrétisation sont importants dans les relais de traduction descendant et ascendant, dans la mesure où ils permettent dans ce cas d'inclure l'ensemble des membres de l'organisation dans le travail stratégique.

Les pratiques de sensegiving fournissent au middle management et au personnel opérationnel les opportunités d'aborder les menaces et les contraintes qu'ils rencontrent, ainsi que la manière dont les objectifs peuvent être mis en œuvre en les confrontant à la réalité du terrain et aux outputs propres au processus de sensemaking auxquels ils se livrent. En outre, les pratiques de sensegiving peuvent être considérées comme adaptative, car elles permettent aux individus d'interpréter de façon créative la stratégie dans les activités quotidiennes. L'organizing est adapté à travers le sensemaking d'une façon similaire (Weick, 1995).

Cependant, le sens peut également être créé par l'utilisation de pratiques récursives, visant à développer une conception unifiée de la stratégie dans toute l'organisation à travers des activités planifiées et structurées. Les pratiques récursives de la formation de la stratégie fournissent les informations nécessaires aux membres de l'organisation pour stimuler le processus de sensemaking individuel et collectif dans une perspective ascendante ou descendante de la formation de la stratégie. Elles peuvent aussi être utilisées, notamment à travers les outils socio-matériels, pour impulser le processus ascendant ou descendant de sensegiving au niveau de l'organisation.

Toutefois, la tension entre les pratiques récursives et adaptatives est bien visible dans la formation de la stratégie. L'approche récursive met l'accent sur une conception unifiée de la stratégie par la diffusion de l'information, c'est-à-dire des connaissances objectives, à travers des méthodes prédéfinies de rétroaction et par l'opérationnalisation de la stratégie en objectifs explicites.

Par ailleurs, les pratiques adaptatives mettent l'accent sur une compréhension dynamique de la stratégie qui reposent sur des interprétations individuelles de la stratégie, obtenues grâce à des discussions impromptues entre dirigeants et implémenteurs ou entre managers et managés. Ces deux idéaux sont clairement distincts et peuvent souvent être incompatibles, car il y a peu de place pour l'interprétation individuelle de la stratégie, si cette dernière est considérée comme un phénomène objectif, existant en tant que : « objectifs et tâches pré-expliqués ou pré-explicités ».

Tableau 22- Les pratiques adaptatives de sensegiving qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)

Pourquoi les pratiques adaptatives habilitent l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques adaptatives appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques de diffusion et de partage du sens / ou de sensegiving</u> Un individu est motivé pour défendre les intérêts stratégiques de l'organisation à son niveau parce qu'il fournit un but pour son travail. Les pratiques de sensegiving permettent aux membres de l'organisation de s'approprier, d'une manière adaptative, le sens attribué à l'opérationnalisation de la stratégie et de l'incorporer dans leur travail quotidien pour rompre avec les anciennes représentations de la stratégie. Les pratiques de sensegiving renvoient à des rencontres dialogiques où les jeux de langage sont intelligibles et pragmatiques, pour que les membres de l'organisation, tels que les managers intermédiaires ou le personnel opérationnel, comprennent que leur travail quotidien peut créer de la valeur	« <i>La compréhension de mes missions m'a permis d'apporter une contribution positive à nos clients</i> » (PO-CDS Grands comptes SAV) « <i>Même si la charge de travail est importante au moins je sens que je sers à quelque chose dans notre entreprise... mes objectifs sont clairs...j'ai contribué dans la fixation des objectifs</i> » (MI-CDD- SAV) « <i>Nous devons traiter le client avec respect et lui fournir un service de qualité</i> » (PO-conseiller clientèle SAV Succ centre 1). « <i>L'ambiance de travail s'est amélioré et le chef est un professionnel qui a de l'expérience, on apprend beaucoup avec lui les réparations sont importantes maintenant et le marché de l'automobile est en déclin, nous devons faire du bon travail à notre niveau pour garder une bonne image</i> » PO-Succ Centre 1- Technicien en chef chargé de la maintenance mécanique « <i>Ma mission consiste à faire des réparations de qualité en moins de temps, ce n'est pas facile mais j'ai une équipe dévouée qui travaille dur pour réaliser cette mission</i> » (PO-SUCC Centre 2- Chef d'atelier SAV) <i>La plupart de ces personnes (personnel opérationnel) ne maitrisent pas bien le</i>	Le manque de soutien au sensegiving dans le cadre des informations disséminées ou diffusées entraîne une confusion quant aux applications de la stratégie et des problèmes de mise en œuvre. L'absence ou le manque de pratiques de sensegiving entraîne des ruptures dans les relais de traduction. Cela contraint l'appropriation du sens que prend la stratégie au niveau des strates hiérarchiques, ainsi que la déclinaison et la mise en acte des objectifs à des niveaux inférieurs de la hiérarchie.	« <i>Plusieurs clients me disent, qu'à ce prix ils préfèrent acheter la voiture « X » plutôt que les voitures que nous lui proposons, en plus nous ne trouvons pas d'objection à ce commentaire</i> » (PO Conseiller commercial léger) « <i>Les clients ne sont pas intéressés par nos voitures, avant le prix des voitures que nous vendions était raisonnable pour le client, le rapport qualité prix était au centre de notre argumentaire</i> » (PO. Conseiller client itinérant- grand compte). « <i>Par exemple, je reçois les objectifs par segment, mais je ne sais pas dans quelle direction nous nous dirigeons avec les changements qu'ils ont apporté dans la gamme de véhicule</i> » (PO- Resp-point de vente- distributeur Agréé 5). « <i>Nous avons reçus des objectifs pour chaque segment, mais je ne vois pas en quoi la nouvelle gamme pourrait affecter notre chiffre d'affaires, notre marque est connue, nous devons juste communiquer à nos clients que nous avons de nouveaux produits à leur proposer</i> ». MI-CDD succursale Oran.

pour l'organisation et s'adaptent à l'orientation stratégique de l'organisation.	<i>français, le challenge c'est de leur parler dans un langage compréhensible et clair, parfois j'utilise un langage de rue pour leur expliquer un certain nombre de choses qui sont en relation avec mes objectifs. C'est difficile, mais j'essaye de le faire à chaque fois¹⁹³ J'estime que cela est très important puisque notre directeur est un français, et il ne peut pas communiquer certaines idées en arabe, je pense que ma contribution dans ce cas apporte un plus pour la mise en œuvre de nos tâches quotidiennes et objectifs » (MI-CDD ventes et ADV léger).</i> <i>« Certes, la stratégie globale du pôle (division) n'est pas aussi explicite, mais nous devons trouver à notre niveau une orientation ou une ligne directrice, appelez là comme vous voulez, pour que l'on puisse travailler correctement et surtout pour avoir une visibilité sur ce qu'on doit faire moi et mes collaborateurs » (TM – DSAV)</i> <i>« La stratégie actuelle que nous voulons mettre en place à notre niveau est simple, nous devons nous concentrer sur le perfectionnement du service après-vente et sur la réduction de quelques charges de structure, puisque le quota des véhicules à vendre va chuter et les prix des véhicules va augmenter.... Le consommateur aura plus tendance à entretenir son véhicule au lieu de le changer » (TM- DSUC)</i>		<i>« Stratégie ! Je ne comprends pas de quoi vous parler » PO- conseiller clientèle</i> <i>« Je ne comprends pas pourquoi les ventes n'arrivent pas à décoller au niveau des nouveaux modèles, peut-être c'est à cause du prix » PO-CDS- ventes succursale centre 2.</i> <i>« Je pense que le problème est dans le marketing, ça n'a rien à voir avec les commerciaux » CDD- Succursale Oran.</i> <i>« Je ne vois pas en quoi je pourrais contribuer à la stratégie dans ma position ...les objectifs qu'ils m'envoient ont peu de sens. Je ne sais même pas qui les définit ».PO- CDS V/CV</i> <i>.</i>
La communication interactive entre les stratèges et les responsables de la mise en œuvre aide ces derniers à	<i>« Ma porte est toujours ouverte, mes collaborateurs sont toujours les bienvenues... en ce qui concerne notre stratégie, même si nos projets (stratégie) ne sont pas encore</i>	L'échec de la prise de conscience et du sensemaking concernant l'orientation stratégique conduit à	<i>« Il y a deux ou trois réunions sur les objectifs, mais je communique avec lui (supérieur) surtout par email pour clarifier mes objectifs....Mais je ne vous</i>

¹⁹³ Certains passages de cet entretien ont été traduits du dialecte algérien.

trouver des applications pour la stratégie et à approfondir la compréhension des questions de mise en œuvre. Les mécanismes dialogiques de concrétisation sont importants dans les relais de traduction descendants et ascendants, dans la mesure où ils permettent de diffuser le sens que prend la stratégie à différents niveaux hiérarchiques.	<i>validés, je leurs explique à chaque fois les intentions de la direction générale » (TM-DSAV).</i> <i>« J'ai appris lors de la dernière réunion qu'elles étaient les menaces du secteur et les projets que nous devons mettre en œuvre pour faire face à la concurrence » (MI- CDD SR)</i> <i>« Je me réunis pratiquement chaque semaine avec mon supérieur pour lui faire part des contraintes et des réalisations... je trouve que cela est nécessaire pour surmonter les imprévus » (MI- CDD Succursale centre 1.</i> <i>« Mes objectifs sont claire, le plus important c'est de les transmettre à mes collaborateurs avec un langage terre à terre pour qu'il puisse comprendre la ou on veut y aller ». MI- CDD SAV</i>	la démotivation et aux sentiments d'insécurité et d'inertie. Le manque d'interaction entre les responsables de la mise en œuvre et les top managers conduit à des objectifs irréalistes et à la démotivation. L'absence d'interaction dialogique autour du sens de la stratégie contraint la formation des jeux de langage propres à l'opérationnalisation de la stratégie.	<i>cache pas que je n'arrive pas comprendre la signification globale de la stratégie, il y a beaucoup de contradiction dans la manière dont les objectifs ont été fixés ... en plus qu'il y a peu de réactivité pour les réponses». (PO-CDS Relation client succursales).</i> <i>« Je parle avec mon supérieur des objectifs, des tâches urgentes à mettre en œuvre, mais vraiment très peu de stratégie.... c'est rare, d'ailleurs je croix que ce genre de choses ne me concerne pas ». (PO- Responsable showroom 8).</i>

Sources : Nous-mêmes / citations tiré du Logiciel Atlas.ti.

1.2. Les pratiques d'organizing : La dimension « normative » des systèmes stratégiques

Dans les pratiques d'organizing, comme dans les pratiques de formation de la stratégie, une tension se forme entre les approches récursives et adaptatives de l'organizing. Nous avons identifié dans notre cas quatre pratiques stratégiques d'organizing : Les pratiques de définition et de répartition des tâches, les pratiques de développement des ressources humaines, la négociation des rôles, les pratiques de normalisation de l'environnement de travail, et enfin les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique.

1.2.1. Les pratiques de définition et de répartition des tâches

L'approche récursive renvoient dans notre cas à des pratiques planifiées de la conception de l'organisation (de la structure organisationnelle), et par conséquent, à la définition et structuration des tâches individuelles pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie. Les changements dans la structure de l'organisation transcendent le discours, orientant ainsi l'attention des individus vers les intérêts stratégiques de l'organisation et les possibilités de les mettre en œuvre. Une structuration ambiguë du travail ou inadaptée par rapport aux intentions stratégiques conduit à une stratégie qui sera juste considérée comme un discours (au sens paroles), c'est-à-dire sans effet performatif effectif dans la réalité.

Les définitions explicites des tâches permettent de comprendre le rôle de chacun dans le cadre d'une plus grande unité. Les pratiques de conception des tâches qui ne reflètent pas la stratégie crée des conflits dans les priorités. La sur-spécialisation dans les tâches stratégiques mine les sentiments de responsabilité des managers, conduisant à l'impuissance et la démotivation.

En somme, il s'agit dans cette perspective de définir et de répartir les tâches récursives que les membres de l'organisation devraient mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques. Il s'agit dans cette perspective de définir les mécanismes de coordination qui lient les membres de l'organisation entre eux dans le cadre de la réalisation des plans d'action ou des plans stratégiques. Les pratiques de définition et de répartition des tâches délimitent, dans une perspective normative, les champs de responsabilité et les comportements communément habilités ou sanctionnés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie. Les pratiques de définition et de répartition des tâches représentent à la fois des règles et des ressources sur lesquelles les membres de l'organisation s'appuient pour légitimer leurs idées, propositions, revendications et leurs actions (décisions prises) qui relèvent du travail stratégique.

Tableau 23- les pratiques récurrentes de définition et de répartition des tâches qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques récurrentes habilitent l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récurrentes appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques de définition et de répartition des tâches</u> Les changements dans la structure de l'organisation transcendent le discours, orientant ainsi l'attention des individus vers les intérêts stratégiques de l'organisation et les possibilités de les mettre en œuvre. Les pratiques de définition et de répartition des tâches représentent à la fois des règles et ressources sur lesquelles les membres de l'organisation s'appuient pour légitimer leurs idées, propositions, revendications et leurs actions (décisions prises) qui relèvent du travail stratégique. Les définitions explicites des tâches permettent de comprendre le rôle de chacun dans le cadre d'une plus grande unité. Les compétences de légitimation s'appuient sur les pratiques de définition et de répartition des tâches en délimitant, dans une perspective normative, les champs de	« J'ai constaté que lorsque certains managers ont remarqué que l'organisation était en train de changer, ils ont commencé à manifester de l'intérêt envers contenu de la stratégie ». (TM- D Succursales) « Je mobilise mon équipe pour leurs expliquer qu'elles sont les actions prioritaires à entreprendre par rapport au plan d'action ». (MI-CDD PDR centre) « Le travail que je dois faire est défini dans les nouvelles fiches de poste..... à cela s'ajoute le plan opérationnel qui met en évidence les responsabilités de chacun » (MI- CDD- SAV Leger) « Le plan d'action définit les activités où moi et mes collaborateurs devons travailler ensemble » (PO- CDS- APV Succursale centre 2)	Une structuration ambiguë du travail ou inadaptée par rapport aux intentions stratégiques conduit à une stratégie qui sera juste considérée comme un discours (au sens paroles), c'est-à-dire sans effet performatif effectif dans la réalité. La conception de la tâche qui ne reflète pas la stratégie crée un conflit dans les priorités. L'absence d'un cadre normatif clair dans la définition et la répartition des tâches contraint l'exercice des compétences de légitimation. La sur-spécialisation dans les tâches stratégiques mine les sentiments de responsabilité, conduisant à l'inertie et la démotivation. La présence d'un cadre normatif rigide contraint l'exercice des compétences de légitimation lorsqu'il s'agit de faire face à des imprévus.	« Je ne sais pas ce qu'une personne dans ma position devrait pouvoir faire pour mettre en œuvre la stratégie » (MI-CDD Centre livreur) « L'intervention monsieur « X » (PDG) dans nos affaires, crée plusieurs conflits, entre moi et les distributeurs, les distributeurs et monsieur « X », moi et monsieur « X ».....bref un désastre (chekchouka) » (MI-CDD Réseau) « Je connais globalement mes missions, mais je ne sais pas ce que mes collaborateurs font dans les autres services, chacun a ses cibles » (PO-CDS des Showroom) « J'ai aucune idée, je ne sais pas comment la réalisation de mes tâches pourrait influencer celles des autres collaborateurs » (PO- CDS Garantie) « Je ne vois pas de quelle stratégie il s'agit, de toute façon je me conforme à la fiche de poste qui s'attache à mon contrat, c'est le plus important non ! » (PO- CDS ADV & logistique Leger)

responsabilité et les comportements communément habilités ou sanctionnés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.			« Je me réfère à mes objectifs et je ne m'aventure pas à faire des tâches qui ne rentrent pas dans ma fiche de poste, la stratégie c'est pas mon travail, c'est celui du top management » (PO- CDS réseau et ADV SAV) « Même si les objectifs sont plus au moins clairs, il est difficile de collaborer avec l'équipe » (MI-CDD Approvisionnements PDR)

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti.

1.2.2. Les pratiques de développement des ressources humaines

Nous avons relevé dans l'analyse de notre matériau ethnographique que les activités de développement du personnel, telles que la formation, ainsi que la pré-planification et la structuration des parcours professionnels ou de carrière individuelle, étaient considérées comme habilitantes, notamment lorsqu'elles étaient liées à l'achèvement ou à la réalisation de la stratégie de l'organisation. Nous constatons à partir de nos données empiriques que les parcours de carrière conçus à partir d'actions stratégiques mesurables motivaient les individus dans l'exercice des compétences stratégiques et de l'agence stratégique. La formation contribue à la mise en action de l'orientation stratégique au niveau opérationnel en soutenant la structure de signification (ou l'architecture cognitive) qui régit le sens que prend la stratégie au niveau opérationnel, et cela, en procurant au personnel concerné les normes professionnelles en termes de compétences.

Dans ce sillage, la pratique de la formation (en externe) représente une extension des propriétés structurelles du système stratégique de l'organisation, en accompagnant les membres de l'organisation dans le processus de sensemaking et sensegiving relatif à la mise en acte de la stratégie, notamment lors de leurs interactions avec l'environnement de l'organisation. La pratique de la formation vise à inculquer au personnel opérationnel des connaissances professionnels et techniques objectives (règles et ressources cognitives), issues des systèmes sociaux appartenant à des domaines bien précis, de sorte qu'il puisse les articuler avec le sens véhiculé par l'orientation stratégique de l'organisation.

Comme nous l'avons mentionné préalablement, la mise en relation entre les connaissances objectives à l'issue de la formation avec les connaissances détenues sur l'orientation stratégique de l'organisation, ainsi que les connaissances expérientielles et sociales, contribue à la matérialisation des actes de traduction et de légitimation. La formation représente un moyen de doter le personnel d'un ensemble de connaissances et d'un cadre de référence normative, qui ont pour objectif de normaliser les comportements attendus au sein de l'organisation. Les pratiques de formation visent également à mettre en relation le contenu de la stratégie, construit intersubjectivement au sein de l'organisation avec les connaissances objectives largement diffusées dans les systèmes sociaux professionnels ou scientifiques. Ce qui n'était pas le cas au niveau de l'activité commerciale de l'organisation étudiée.

Tableau 24- Les pratiques récurrentes de développement RH qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques récurrentes habilitent l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récurrentes appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques de développement des RH</u> Des parcours de carrière conçus à partir des actions stratégiques mesurables motivent la promotion des individus. Les managers mobilisent les normes de gestion des carrières pour légitimer la promotion des membres de leurs équipes et influencer leur comportement dans le travail stratégique. La formation a pour objectif de normaliser les comportements attendus au sein de l'organisation. La formation contribue à la mise en action l'orientation stratégique au niveau opérationnel en soutenant la structure de signification qui régit le sens que prend la stratégie au niveau opérationnel, et cela en procurant au personnel concerné les normes professionnelles en termes de compétences. Ces normes professionnelles sont mobilisées pour traduire et légitimer	« Le dispositif de gestion de la relève a été conçu pour que les cadres intermédiaires deviennent de potentiels top managers. Il faut penser à les responsabiliser.. » (TM-DG (PV) AMCA) « Le système de gestion de la relève introduit par le pôle (division) est motivant, puisqu'il m'a permis d'occuper un poste stratégique ». (TM. D SUCC) « Maintenant j'ai une visibilité sur ma carrière dans l'entreprise.... L'évolution dans ma carrière dépend de la réalisation de mes objectifs durant les trois années qui vont suivre » (MI- CDD- SAV) « La formation nous a permis d'apprendre d'autres techniques de détection des pannes et d'améliorer les techniques de réparation actuelles, et cela dans un temps très réduit » (PO- Chef d'atelier MM léger Centre 1) « Nous avons introduit (avec l'équipe RH) dans les programmes de formation dédié à l'amélioration des activités du SAV..... En plus des formations délivrées par MC (le concédant), nous avons fait appel à de	Les défaillances enregistrées dans le cadre normatif de gestion des carrières contraignent l'exercice des compétences stratégiques en démotivant le personnel concerné par ce dispositif. Les défaillances et l'absence enregistrées dans les pratiques de formation privent le personnel des connaissances nécessaires à l'exercice des compétences stratégiques de légitimation. Dans la mesure où elles ne permettent pas à l'individu de développer un argumentaire solide pour justifier l'orientation stratégique de l'organisation.	« Notre supérieur n'est pas objectif dans l'évaluation (liée à la gestion des carrières), pourtant je fournis beaucoup d'effort pour que mon département s'améliore, c'est démoralisant » (MI- CDD Marketing) « Le problème, c'est qu'il n'y a pas de formation délivrée qui explicitait le contenu principal de la stratégie, nous venons de parler de la question avec mes collègues ... ». (TM- DRH DA AINC) « Comment voulez-vous que les commerciaux vendent ces véhicules (en montée de gamme), alors qu'ils ne connaissent pas les techniques appropriées pour le faire ! ». (TM- D Qualité et relation client) « Pour être sincère avec vous je ne sais pas comment faire pour lever les objections des clients, en fait je crois que les prix sont excessivement élevés par rapport à la concurrence » (PO- Conseiller vente Leger) « Le directeur commercial est d'accord avec nous sur ce point (l'importance de la formation des vendeurs sur les techniques de vente), mais il n'arrive pas à tenir tête au PDG....il ne donne pas d'importance aux ressources humaines, son seul souci c'est de réduire les dépenses et d'augmenter

l'orientation stratégique de l'organisation afin d'influencer les personnes cibles.	<i>vrais spécialistes dans le domaine »</i> (CDD- Succursale Centre 1)		<i>les vente.....»</i> (TM. DGA chargé du développement Automotive AINC DA) « <i>Nous n'avons pas formé les commerciaux du réseau de distribution, ensuite ils se demandent pourquoi les résultats sur le mix produit sont désastreux ».</i> (MI- CDD- Réseau)

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti.

1.2.3. Les pratiques de normalisation de l'environnement de travail

Notre matériau ethnographique a révélé d'autres pratiques récursives qui concernent la normalisation de l'environnement de travail. Ces pratiques consistaient à introduire des normes opératoires de fonctionnement de certaines activités, dans lesquelles plusieurs fonctions de l'organisation étaient impliquées. Les normes opératoires de fonctionnement avaient pour objectif de définir les processus récursifs dans lesquelles les membres de l'organisation devaient s'engager pour soutenir la mise en acte de la stratégie. Dans notre cas, par exemple, ces pratiques consistaient à introduire et mettre en œuvre au niveau de l'organisation et du réseau de distribution les procédures opératoires qui renvoyaient au cahier des charges du concédant.

La normalisation de l'environnement visait à garantir l'efficacité de la coordination entre les fonctions de l'organisation, de sorte que chaque membre impliqué dans un processus cible agissait (spatio-temporellement) d'une manière différente dans son domaine de compétence, tout en assurant que les extrants du processus global soient conformes avec les normes prescrites.

Les procédures opératoires et leur fonction téléologique dans la mise en acte de la stratégie représentaient des ressources et des règles organisationnelles importantes, sur lesquelles les membres de l'organisation s'appuyaient pour légitimer leur action et leur rôle dans l'implémentation de la stratégie.

La normalisation de l'environnement de travail renvoyait également aux normes de rétribution de la performance et de sanction, qui consistaient à indexer une prime de performance sur le taux de réalisation des objectifs, en tant qu'indicateur de performance. Cela représentait un cadre de référence normatif pour justifier les sanctions et les gratifications. Dans une perspective d'organizing, l'objectif de la normalisation de l'environnement de travail est de fournir un cadre de référence normative, en termes de normes de sanction et de gratification, pour inciter les membres de l'organisation à conjuguer leurs efforts individuels et collectifs lors de l'implémentation de la stratégie, et cela dans le but d'autoréguler leur comportement en fonction des intérêts stratégiques de l'organisation (Cf. pratiques d'évaluation et de gratification).

Ainsi, les pratiques de normalisation de l'environnement de travail constituaient des ressources et des règles normatives pour légitimer les sanctions en cas de dérives constatées dans la mise en œuvre de la stratégie.

Tableau 25– Les pratiques récurrentes de normalisation de l’environnement de travail qui habilitent et contraignent l’exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques récurrentes habilitent l’exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récurrentes appropriées contraint l’exercice des CS	Exemples de citations
<u>Normalisation de l’environnement de travail</u> Les pratiques de normalisation de l’environnement de travail ont pour objectif de définir les processus récurrents dans lesquelles les membres de l’organisation devraient s’engager pour soutenir la mise en acte de la stratégie. Les pratiques de normalisation de l’environnement de travail constituent des ressources et des règles normatives pour légitimer les sanctions en cas de dérives constatées dans la mise en œuvre de la stratégie.	« Nous avons construit une matrice qui définit qui travaille avec qui dans la mise en œuvre des procédures et des plans d’action » (TM- D SAV) « Le délai de livraison ! Cet objectif ne figure pas explicitement sur mon contrat de performance, mais il est en forte relation avec le résultat final de l’exercice ...nous avons le résultat final comme indicateur de performance en commun » (TM- D Commercial Leger) « Avant c’était l’anarchie...maintenant les procédures nous aident à cadrer notre activité et notre contribution dans la direction » (MI- CDD SAV Leger). « Je justifie mes actions par rapport aux objectifs et aux moyens qui sont mis à ma disposition » (MI- CDD Ventes – ADV) Avec ces procédures, nous arrivons à mieux connaître les responsables et causes des problèmes de fonctionnement du service après-	L’absence ou l’inefficacité des pratiques de normalisation de l’environnement de travail prive les membres de l’organisation d’un cadre normatif commun qui pourrait être mobilisé dans l’exercice des compétences stratégiques de légitimation.	« La plupart des distributeurs ne sont pas conformes avec les normes de représentation, en plus la majorité sont les amis de monsieur « X » (PDG), on a du mal à les gérer à cause des interférences provoquées par monsieur « X » » (MI-CDD Réseau) « Les clauses du contrat ne sont pas respectées de leur côté, je ne vois qu’est-ce que ça peut m’apporter de plus » (PO -Responsable point de vente distributeur Agréé 1) « Nous n’avons pas reçu l’accompagnement qu’il faut pour les mettre en œuvre correctement » (MI- CDD succursale Oran) « C’est un peu flou pour cette histoire... pour être franc je ne sais pas comment je vais faire pour calculer les objectifs qualitatifs » (PO- CDS relation client succursale Oran) « Je trouve des difficultés à appliquer les procédures qui sont affichées dans le cahier des charges » (PO- responsable point de vente distributeur agréé 2) « Les obstacles rencontrés dans la mise en application du cahier des charges, constituent une contrainte pour la mise en valeur de la

	<i>vente, il y a moins de conflit.....je peux cibler les sanctions dans ce cas ...Alors qu'avant c'était difficile de saisir l'origine et les responsables des problèmes, comme le vol, les erreurs.... » (MI- CDD Magasin central PDR)</i> <i>« Les normes introduites au niveau des ateliers nous permettent de mieux contrôler la productivité des agents (ateliers) » (PO- CDS des ateliers succursale Centre 1)</i>		<i>marque que nous représentons » (TM- Audit et contrôle interne DA AINC)</i> <i>« Il y a un manque de cohérence, nous ne pouvons pas communiquer (marketing) sur la qualité du SAV, alors que le réseau est complètement déstructuré à ce niveau » (MI- CDD Marketing)</i> <i>« Nous n'avons pas les atouts nécessaires pour introduire le SAV dans notre argumentaire de vente » (PO- superviseur ventes Leger)</i>

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti.

1.2.4. Les pratiques de négociation des rôles

Par ailleurs, les pratiques adaptatives d'organizing reposent sur une négociation (continue) des responsabilités et des rôles entre les individus et les groupes d'individus. Le manque de pratiques adaptatives d'organizing a été présenté comme une contrainte (inhibiteur), notamment lorsque la nouvelle orientation stratégique ou les projets stratégiques étaient en conflit avec les anciennes conceptions de tâches et de rôles (organisation du travail, procédure...), que certains individus cherchaient à maintenir autant qu'ils le pouvaient.

Comme nous l'avons indiqué préalablement, la légitimation du rôle et de la position sociale dans la stratégie intervient dans le processus réflexif dans lequel les membres de l'organisation s'engagent, pour négocier la relation dynamique qu'ils devraient entretenir avec le travail à réaliser quotidiennement, le travail de leurs pairs au niveau horizontal, le sens attribué à l'orientation stratégique et leurs supérieurs hiérarchiques au niveau vertical. La négociation continue des responsabilités et des rôles conduit à l'appropriation de la flexibilité du travail dans l'application des idées stratégiques en particulier et de l'orientation stratégique d'une manière générale.

La négociation continue de la responsabilité conduit à la souplesse du travail dans l'application des idées stratégiques, en balisant d'une manière dynamique les normes de comportements encouragés et prohibés.

Il s'agit dans ce cas de permettre l'exercice des compétences stratégiques en légitimant les attentes des managers envers le rôle des managés dans le processus stratégique. Cette légitimation correspond aussi à une forme de respect du travail de l'autre, qu'elle que soit sa position hiérarchique. En d'autres termes, il était nécessaire de mettre en évidence l'importance du rôle des membres de l'organisation dans la formulation et l'implémentation de la stratégie pour légitimer la position sociale des individus en tant que stratèges potentiels, managers ou acteurs importants dans la mise en acte de la stratégie.

La négociation des rôles consiste à donner la parole aux membres de l'organisation pour définir leurs rôles dans la mise en œuvre de la stratégie, afin de comprendre ou de recadrer le rôle perçu des membres de l'organisation (par rapport à l'accomplissement de leurs différentes activités) et de mettre en relation ce rôle avec la mise en acte de l'orientation stratégique de l'organisation. Cette pratique de négociation des rôles rentrait dans le cadre de la responsabilisation des managers afin qu'ils puissent s'approprier le sens du rôle qu'ils devaient jouer à leur niveau dans le processus stratégique.

Tableau 26- Les pratiques adaptatives de négociation (continue) des rôles qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques adaptatives habilitent l'exercice des compétences stratégiques	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques adaptatives appropriées contraint l'exercice des compétences stratégiques	Exemples de citations
<u>Négociation continue des rôles et des responsabilités</u> La négociation continue des responsabilités conduit à l'appropriation de la flexibilité du travail à travers des ajustements mutuels dans l'application des idées stratégiques. La négociation continue des rôles et des responsabilités conduit à la souplesse de l'organisation du travail dans la mise œuvre des plans d'action, en balisant d'une manière dynamique et adaptative les normes de comportements encouragés et prohibés. La compréhension du rôle de chacun dans le processus stratégique habilite l'improvisation dans la coordination intra et inter équipe.	« <i>Dire que nous communiquons fréquemment sur la stratégie est un peu grandiose. Ce que nous faisons (Dans mon unité) c'est constamment d'être d'accord sur qui fait quoi</i> ». (TM- Dir Commercial Leger) « <i>Nous devons non seulement garantir la disponibilité des pièces, mais aussi travailler avec la direction commerciale pour communiquer sur la qualité de nos produits</i> » (MI- CDD PDR) « <i>Je dois maintenir des relations étroites avec le gestionnaire des stocks et son supérieur pour savoir est ce que les pièces de rechange suffisent pour assurer le bon fonctionnement des ateliers</i> » (MI- CDD SAV) « <i>Même s'il n'y a pas de procédure formelle, chacun sait ce qu'il doit faire dans mon département, je n'ai eu que peu de conflit dans ce sens</i> » (MI- CDD- Marketing Leger)	L'adhésion exclusive des individus à des rôles prédéfinis en externe, notamment en termes de fiches de poste et de normes professionnelles, mène à une coopération médiocre dans la mise en œuvre de la stratégie, produisant ainsi des sentiments de frustration. Le manque ou la mauvaise qualité des interactions dialogiques, dont l'objet est de clarifier les périmètres d'action dans l'implémentation de la stratégie, réduit la portée de la coordination adaptative intra et inter équipe. (i.e. s'en tenir aux normes formelles d'organisation, telles que les fiches de poste et les procédures opératoires, pour éviter toute sanction liée à la prise d'initiative) La négociation du sens relevant des responsabilités, qui est animée par un discours managérialiste, indique une nette séparation entre le stratégique et l'opérationnel. Cela	« <i>Nous devons accorder plus de confiance à la compétence de chacun. Je ne devrais pas être forcé de faire dix appels téléphoniques pour convaincre les autres qu'une tâche qui n'est pas comprise dans ma fiche de poste immédiate est assez valable pour la mise en œuvre de mes objectifs</i> » (MI- CDD SR Succursale siège) « <i>Il arrive qu'on reçoive des bons de commande non conformes ou en retard, alors que nous devons livrer certains clients dans les temps... ce n'est pas ma faute si monsieur X n'arrive pas à gérer les flux des commandes, je me contente de faire mon travail un point c'est tout</i>» (PO - CDS Vente ADV succursale centre 2) « <i>Ce n'est pas de ma faute si le service PDR n'arrive pas à suivre la cadence, il est le responsable de la baisse du taux d'activité</i> » (PO- chef d'atelier service Leger Succ Oran)

	« Par exemple le schéma que notre supérieur nous a présenté, nous a éclairé sur la responsabilité de chacun et les moments où ne devons faire appel à lui » (PO- chef d'atelier succursale centre 1) « Les tâches qui m'incombent sont relativement claires, en plus les réunions hebdomadaires nous aident à mieux saisir les tâches que nous devons assurer en cas d'imprévu » (MI- CDD Magasin central succursale Centre 1) « Des réunions sont organisées, en cas de changement dans la mise en œuvre des plans d'activité » (MI- CDD SAV) « Ces tâches ne figurent pas systématiquement dans ma fiche de poste, mais je me tiens de les assurer.. si on se contente de la fiche de poste mon activité serait réduite de 50 % (aire sarcastique)» (PO-CDS appro et GDS PDR)	conduit à l'inhibition de l'initiative au niveau opérationnel et à la légitimation de l'inertie dans l'action stratégique par les implémenteurs de la stratégie.	« Moi je suis qu'un exécutant dans cette histoire , je ne vois pas qu'est-ce que je pourrai apporter à la stratégie » (PO - Superviseur Réseau Est) Je n'arrive pas à m'entendre avec certains collègues, chacun veut se montrer devant le directeur pour pouvoir prendre sa place (situation de départ) ... cela se répercute sur mon travail. (MI- CDD Approvisionnement Leger)

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti

Dans cette perspective, il s'agit notamment d'adapter le rôle des membres de l'organisation aux nouveaux changements qui caractérisent l'orientation stratégique de l'organisation et son environnement.

Les pratiques de négociation continue des rôles ont pour objectif, d'une part, de compléter le contenu des fiches de poste, dans une perspective d'adaptation à l'orientation stratégique de l'organisation, et d'autre part, de mettre en évidence le rôle que devait jouer les membres de l'organisation dans le processus stratégique.

Il ne s'agit pas de subvertir ou de modifier les tâches principales à caractère récurrentes, notamment celles qui figurent dans les fiches de poste, mais d'explicitier d'une manière intersubjective les tâches adaptatives et lignes directrices qui rentrent dans le cadre du travail stratégique et celles qui ne peuvent être prévues par les normes qui régissent le fonctionnement du poste de l'individu.

A titre d'exemple, nous avons montré préalablement comment la négociation dynamique des rôles avait contribué à la légitimation du rôle du middle management dans la réflexion stratégique, et cela à travers la proposition des idées qui pourraient aider le top management à affiner leurs représentations de la stratégie à leur niveau.

Nos données empiriques révèlent que la légitimation du rôle des membres de l'organisation dans le discours stratégique avait créé des espaces de réflexion dans lesquels il était possible d'exprimer des idées et des préoccupations relatives à l'orientation stratégique de l'organisation. Dans cette perspective les membres de l'organisation peuvent agir dans des situations inédites, en justifiant leur action par rapport aux attentes de rôles légitimées par la hiérarchie.

Nous avons constaté à travers nos données empiriques que l'adhésion exclusive des individus à des rôles définis en externe¹⁹⁴, notamment en termes de fiches de poste et de normes professionnelles, menait à une coopération médiocre dans la mise en œuvre de la stratégie.

¹⁹⁴ Rôles qui sont définis sans prendre en considération les changements organisationnels. Ils sont prédéterminés en évinçant la contribution des acteurs organisationnels dans la définition de la perception qu'ils ont de leurs rôles et de la réalité sociale du terrain.

1.2.5. Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique

Une forme plus structurée de pratiques adaptatives d'organizing a été représentée par des pratiques de réification et d'incrémentalisme logique. Ces dernières ont habilité les managers à interpréter, dans des situations d'incertitude, des solutions à des enjeux et à problèmes stratégiques sans devoir s'appuyer sur leurs tâches prédéterminées. Ces pratiques remettent en question le statu quo, ce qui conduit à une meilleure coopération entre les responsables de la mise en œuvre et les décideurs.

En outre, nous notons que l'on peut recourir à la coordination par la règle et la norme dans une logique d'action en univers certain et prédictible. Mais dès lors que l'environnement ou des situations interactionnelles deviennent incertains, ou du moins complexes, la règle ou la norme ne suffisent plus pour éviter le risque d'effondrement du sens de la stratégie. Il convient dans ce cas de flexibiliser les modes d'interaction en s'appuyant sur le sensegiving pour éviter l'inertie organisationnelle et pour trouver des solutions à des situations de changement.

Par exemple, nous avons relevé préalablement les différentes formes interactionnelles qui représentent une réorganisation des équipes dans le travail stratégique (illusion discursive) pour fournir des documents de la stratégie qui correspondent au cadre de référence normatif du principal décideur de l'organisation, dans le but d'obtenir son approbation sur le lancement des projets stratégiques.

Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique se réfèrent à un ensemble d'individus projetés dans des séquences d'interactions, au cours desquelles ils (ces individus) se construisent une représentation de leur environnement et s'engagent dans des actions en mobilisant des ressources de la structure.

L'interaction est le moment où les individus se construisent une représentation des autres, de leur environnement et d'eux-mêmes. L'interaction est jugée optimale lorsqu'elle permet aux individus de communiquer et de transformer leurs points de vue ; ainsi que de construire d'une manière intersubjective des connaissances partagées et un cadre de référence normative commun. Cette démarche de déconstruction individuelle et de reconstruction intersubjective (collective) contribue à l'émergence du mouvement d'organizing par lequel les individus se coordonnent et agissent pour faire face à des situations d'incertitude, non planifiées.

Tableau 27 – Les pratiques adaptatives de réification et d’incrémentalisme logique qui habilitent et contraignent l’exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques adaptatives habilitent l’exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques adaptatives appropriées contraint l’exercice des CS	Exemples de citations
<u>Les pratiques de réification et d’incrémentalisme logique</u> Les pratiques de réification et d’incrémentalisme logique forment des connaissances intersubjectives, sur lesquelles les individus s’appuient pour légitimer les changements adaptatifs à introduire dans l’organisation du travail stratégique. Les pratiques de réification et d’incrémentalisme logique permettent de légitimer les faits expérimentels propres aux configurations interactionnelles auxquelles se livrent quotidiennement les membres de l’organisation, pour proposer des modifications dans les processus opérationnels qui sous-tendent l’orientation stratégique de l’organisation. Les pratiques de réification et d’incrémentalisme logique impliquent une défragmentation des représentations parcellisées de la	« Ce que je peux vous dire, c’est que notre effort pour mettre à niveau le service après-vente au niveau des succursales a réellement agi comme un symbole pour la collaboration » (TM – Dir des succursales) « Même si nous rencontrons certains problèmes sur ce plan, il est très important de connaître ce que fait mon collaborateur au niveau de la logistique, cela me permet de savoir les délais de livraison des véhicules.... Cet indicateur est en forte relation avec la satisfaction des clients » (TM- DC Léger) « Nous avons organisé plusieurs réunions pour adapter certains éléments du cahier des charges aux particularités de notre entreprise » (MI- CDD SAV) « J’ai participé à l’élaboration des procédures, en mentionnant les incohérences que j’ai constaté au niveau de mon travail quotidien » (MI- CDD PDR) « Nous nous sommes entendus sur les changements que nous avons introduit dans le cahier des charges, maintenant ceux qui	Le manque de pratiques de réification et d’incrémentalisme logique prive les membres de l’organisation d’un cadre de référence intersubjective pour légitimer les changements à apporter dans l’organisation du travail et les processus opérationnels, nécessaires dans la mise acte de la stratégie. Cette situation conduit à l’inertie, en maintenant des processus opératoires non conformes avec l’orientation stratégique de l’organisation.	« Nous passons trop de temps dans les réunions, mais peu d’action sont au rendez-vous, je préfère me consacrer à mes activités habituelles, au moins je ne perds pas mon temps. » (Responsable Showroom BK) « J’attends toujours la validation des changements que j’ai apporté à la procédure d’administration des ventes. Je n’ai pas encore reçu de feedback à ce sujet Je ne peux pas agir sans avoir l’approbation de la direction ». (MI- CDD Ventes & ADV) « Nous n’appliquons pas toutes les procédures, par ce qu’elles sont inadaptées à notre activité. J’ai mentionné cela à la direction ... je n’ai pas reçu de retour » (PO – CDS SAV Succ Oran) « Comme vous le savez, nous avons du mal à adapter les procédures qui nécessitent des investissements sur le plan financier » (MI- CDD Succ Oran) « Lorsqu’on lui parle d’investissement qui touche le cahier des charges, il botte en touche » (TM- DC Léger)

réalité pour formuler des connaissances intersubjectives sur l'environnement de l'organisation, en tant que cadre de référence normative, nécessaire à l'exercice des compétences stratégiques de légitimation dans une perspective adaptative.	<i>ne suivront pas la bonne route seront sanctionnés » (MI – CDD suc centre 1)</i> <i>« Mon avis a été pris en considération dans le changement à apporter aux procédures actuelles » (PO- CDS des ateliers suc centre 1)</i> <i>« Oui, nous avons dédié plusieurs réunions pour refonder certains procédures inadaptées » (TM- Dir qualité)</i> <i>Ces réunions mensuelles nous permettent de faire valoir nos idées pour un éventuel changement dans les axes stratégiques » (MI- CDD Succ centre 2)</i>		<i>« Je mentionne dans mes rapports les problèmes de conformité, mais aucune action n'a été envisagé pour le moment » (PO – Inspecteur Réseau Centre)</i> <i>« Nous ne sommes pas préparés à la tempête, nous avons attendus que la pluie arrive pour commencer à acheter des parapluies » (TM – D pilotage opérationnel DA AINC)</i> <i>« Nous nous attardons sur des détails, alors que les idées importantes sont mises à l'écart. Nous ne sommes pas écoutés lorsqu'il s'agit d'investir dans la restructuration de certaines activités » (TM – D Succ)</i>

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti

La notion de réification indique que les acteurs ont tendance à isoler des morceaux d'environnement, des fractions de faits expérientiels, des fragments d'une réalité vécue pour se focaliser sur ces derniers et chercher à les exploiter, afin de restructurer la définition et la répartition des tâches, tout en apportant des micro-changements au niveau des actions à entreprendre dans le cadre de l'orientation stratégique de l'organisation.

Par exemple, nous avons relevé préalablement dans notre étude de cas les situations où les membres de l'organisation interagissent pour partager des fragments de la réalité vécue afin de construire intersubjectivement une réalité commune sur la stratégie et de définir les actions prioritaires à entreprendre dans un contexte d'incertitude.

Cette focalisation créatrice se fait en fonction de variables qui conditionnent et légitiment l'intégration et la valorisation de l'individu au sein d'un groupe. Ces variables sont mémorisées et utilisées par les individus sous la forme de cartes causales constituant des schémas interprétatifs.

Ainsi, les individus prennent conscience de leur environnement, de leurs idées, de leurs savoirs et de leurs actions dans les interactions. Par un processus de double interaction, ils se communiquent leurs représentations du réel pour permettre une entente non pas sur les objectifs mais sur les actions à entreprendre et les comportements à adopter (Donnellon, 1986).

Ces propos laissent entendre que l'incrémentalisme logique est une démarche consciente, délibérée et proactive et conduit les dirigeants à prendre les meilleures décisions et à permettre l'appropriation de la stratégie par les individus (Johnson et al., 2003).

Nous entendons par incrémentalisme logique, les méthodes de travail et les pratiques épisodiques qui consistent en l'ajout à un projet stratégique ou à une procédure opératoire de plusieurs petits changements, souvent non planifiés.

C'est une démarche dans laquelle les processus et la structuration du travail sont modifiés progressivement, par « piétinement ». Les changements sont très légers, mais leur accumulation peut aboutir à un changement radical de l'organisation du travail stratégique par accumulation de ces changements imperceptibles. Toutefois, ces changements s'appuient sur le sensemaking et le sensegiving propres aux pratiques de formation de la stratégie. L'incrémentalisme logique favorise ainsi l'engagement vers l'action et la construction d'un sens rétrospectif (Kœnig, 2003), dans la mesure où la trajectoire

téléologique globale du sens que prend la stratégie reste stable, tandis que l'ontologie de l'action pour concrétiser la stratégie tend à se modifier.

En somme, l'incrémentalisme logique permet souvent la survie d'une organisation par l'adaptation progressive et continue de ses processus opérationnels. En tant que pratiques stratégiques, c'est une démarche consciente, orientée et proactive. C'est aussi une démarche pragmatique permettant d'ajuster la structuration du fonctionnement de l'organisation de façon flexible.

Par exemple, nous avons mis en évidence dans notre étude empirique, la manière dont les membres de l'organisation interagissent pour réfléchir et mettre en œuvre des micro-changements dans les procédures opératoires et dans le contenu des plans d'action pour faciliter l'adaptation de l'organisation aux contraintes organisationnelles et aux menaces de l'environnement.

Les membres de l'organisation s'appuient sur les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique pour exercer leur compétence stratégique de légitimation. Dans la mesure où ils mobilisent les connaissances intersubjectives sur lesquelles ils se sont entendus pour légitimer les changements à introduire lors du processus stratégique. Il s'agit également de légitimer les faits expérientiels propres aux configurations interactionnelles auxquelles ils se livrent quotidiennement, pour proposer des modifications dans les processus opérationnels qui sous-tendent l'orientation stratégique de l'organisation. La qualité et l'intensité des pratiques adaptatives d'organizing participent à bâtir les capacités adaptatives de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité de faire face à des situations interactionnelles imprévues.

Les pratiques adaptatives d'organizing permettent à l'organisation de disposer de la flexibilité nécessaire pour lui permettre de réagir à des événements imprévus, ou de saisir éventuellement des opportunités, tout en gardant une ligne directrice générale et le sens attribué à la stratégie (par les pratiques de formation de la stratégie), assurant ainsi un développement dialectique cohérent entre le long terme et le court terme. Les pratiques adaptative d'organizing s'inscrivent dans un processus de sensemaking qui permet aux membres de l'organisation de légitimer les actions adaptatives entreprises ou à entreprendre dans le cadre de la mise en acte de la stratégie.

1.3. Les pratiques de contrôle : La dimension « pouvoir » des systèmes stratégiques

Dans les pratiques de contrôle, il est à noter qu'une tension claire est établie entre les approches récursives et adaptatives de la stratégie. Les approches récursives ont nettement le dessus sur les approches adaptatives.

Bien que les pratiques de contrôle, habilitantes ou contraignantes, aient été typiquement vues sous une forme récursive, notre matériau empirique souligne la présence de pratiques adaptatives de contrôle.

Généralement, ces pratiques ont été mentionnées par des personnes qui n'avaient pas accès ou avaient des difficultés à accéder aux canaux officiels de contrôle, mais qui voulaient toujours influencer les questions qu'elles considéraient comme importantes d'un point de vue stratégique.

Nous avons relevé quatre pratiques stratégiques de contrôle dans l'analyse de notre matériau ethnographique, à savoir : Les pratiques de coalisation, les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation, les pratiques de contrôle des participations, les pratiques d'évaluation et les pratiques de gratification.

1.3.1. Les pratiques de coalisation

Nous avons décelé dans l'analyse des données, mais aussi dans les résultats précédemment exposés, des pratiques de coalisation qui renvoyaient à l'usage de réseaux sociaux non officiels au sein de l'organisation pour former une coalition (de contre-pouvoir), et ce, dans le but de défendre et de promouvoir les intérêts stratégiques de l'organisation.

Les pratiques de coalisation sont considérées comme adaptatives, par ce qu'elles permettent aux membres de l'organisation d'influencer ceux qui détiennent le contrôle des règles et des ressources : pour mettre en acte les actions adaptatives nécessaires dans le processus stratégique ; pour faire face aux contraintes organisationnelles et aux menaces de l'environnement ; et pour saisir les opportunités à caractère stratégique. Il s'agit dans cette perspective de contourner les contraintes structurelles de l'organisation pour influencer la prise de décision ou pour bénéficier des ressources nécessaires dans la mise en acte de la stratégie. Son caractère adaptatif s'inscrit dans la constitution d'une coalition d'individus dont les intérêts convergent à un moment « t » vers les mêmes intentions stratégiques.

Les pratiques de coalisation ont pour objectif, d'une part, de créer des espaces d'autonomie où les membres de la coalition croient agir dans les intérêts de l'organisation et, d'autre part, de construire une certaine confiance entre les membres de la coalition et les personnes cibles à influencer. Nous avons par exemple évoqué, dans nos précédents résultats, le fait que le DG (PV) et son équipe se sont formés en coalition avec les top managers de la division (les proches conseillers du PDG), pour que ces derniers puissent leur procurer des facilités dans la négociation des budgets et des objectifs avec le PDG de la division automobile. Nous notons également que les employés les plus anciens avaient clairement un avantage dans l'utilisation de ces pratiques, parce qu'ils avaient eu le temps de construire de tels réseaux personnels. Par exemple, nous avons constaté dans notre étude de cas que les plus anciens top managers de l'organisation « AMCA » avaient facilité la tâche du DG (PV) dans la démarche de coalisation avec les top managers de la division automobile.

Les pratiques de coalisation avaient pour objectif de discipliner les personnes cibles (à savoir le PDG (MR) dans notre cas) et de gérer leurs impressions pour les rendre plus coopératives. Par exemple, le fait d'avoir eu recours subtilement à des discours similaires à des moments différents, par différentes personnes, sur la même idée, rendait le PDG (MR) plus attentif à l'argumentation des top managers de l'organisation « AMCA ».

Nous avons aussi relevé dans nos données empiriques le fait que certains managers opérationnels et managers intermédiaires se sont formés en coalition pour faire entendre leur voix, notamment dans le but d'exprimer leur revendication par rapport aux conditions de travail et au système de rétribution des membres de leurs équipes (force de vente, personnel des ateliers). Les membres de la coalition avaient indiqué à leurs supérieurs respectifs que la réussite de la mise en acte de l'orientation stratégique à leur niveau était tributaire de l'amélioration du climat social qui caractérisait la strate inférieure de la hiérarchie.

Le recours à ces pratiques avait permis à certains membres de l'organisation d'exercer leur compétence d'influence dans le but de favoriser la mise en œuvre de la stratégie au niveau de l'organisation et de sensibiliser les décideurs sur les enjeux stratégiques qui pourraient compromettre la concrétisation de la stratégie.

Par ailleurs, notre matériau empirique révèle que plusieurs personnes, notamment au niveau du top management et du management intermédiaire, avait indiqué qu'il était nécessaire que l'organisation soit dotée de canaux et de procédures explicites, grâce auxquels les ressources (notamment financières et techniques) pourraient être mobilisées objectivement.

Tableau 28– Les pratiques adaptatives de coalisation qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)

Pourquoi les pratiques adaptatives habilitent l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques adaptatives appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques de coalisation</u> Les pratiques de coalisation habilitent l'exercice des compétences d'influence, en exerçant une pression idéologique sur les personnes cibles. Elles permettent aussi aux membres de la coalition d'influencer ceux qui détiennent le contrôle des règles et des ressources organisationnelles : pour mettre en acte les actions adaptatives nécessaires dans le processus stratégique ; pour faire face aux contraintes organisationnelles et aux menaces de l'environnement ; ainsi que pour saisir les opportunités à caractère stratégique. Les pratiques de coalisation permettent de discipliner les personnes cibles et de gérer leurs impressions pour les rendre plus coopératives.	« Nous avons fait appel à Mr KM à Mme MG et à Mme FH pour convaincre le DG du pole (Division) de nous attribuer plus de ressources afin d'accomplir nos projets ..autrement ça aurait été difficile de le faire» (TM- D des succursales) « Notre contribution a été importante pour convaincre MR de leur laisser des marges de manœuvres dans la réalisation de leurs projets stratégiques. Comme vous le savez, malgré certaines difficultés nous avons réussi en quelque sorte à leur faciliter la tâche » (TM- Dir du pilotage opérationnel DA AINC) « Mais, heureusement que nous avons eu l'appui des dirigeants de la division dans la période de validation des objectifs » (TM – DG AMCA) « C'est clair nous nous ne pouvons pas réaliser ces projets sans motiver le personnel des ateliers, d'ailleurs DH et LM sont d'accord avec moi sur ce point....nous allons essayer de faire pression sur la direction... ton aide sera un plus » (MI- CDD SAV) « Plusieurs chefs de département sont venus me voir pour essayer de convaincre le CODIR de réviser les salaires des opérateurs au niveau des atelier et de faire quelque chose	L'inaccessibilité aux pratiques de coalisation attise la frustration de certains membres de l'organisation dans leur incapacité d'influencer les personnes cibles dans la prise de décision. Le manque de considération envers les pratiques de coalisation réduit la portée des capacités d'influence des individus, notamment dans le cadre de l'introduction des actions adaptatives qui relèvent de l'orientation stratégique de l'organisation. Le manque de pratique de coalisation génère une baisse de la capacité d'influence des individus et des groupes d'individus, quant à leur aspiration de faire entendre leur voix au sein de l'organisation. L'absence de coalition contraint les effets de synergie dans la cadre des manœuvres communes d'influence, conduisant ainsi à des tactiques d'influence individuellement éclatées et inefficaces.	« J'aurais aimé que l'on soit plus solidaire pour faire avancer les choses ...il y a un groupe influent si vous n'êtes pas accepté dans ce clan, il y a de forte chance que vos projets ne voient pas le jour » (TM- D Qualité) « Ce qui est sûr, c'est que Monsieur HD a du poids au niveau de la division, on sent que Monsieur MR lui fait confiance..... tisser de bonnes relations avec lui peut être certainement un avantage.. » (TM- D Logistique) « C'est clair, c'est à vous de gagner votre ticket d'entrée...en ce qui me concerne je préfère m'abstenir de rentrer dans ce genre de considération » (MI- CDD réseau) « On devrait être plus unis pour faire entendre nos revendications, nous partageons plusieurs avis sur la situation actuelle, mais chacun mène son combat seul » (MI – CDD des Show-room)

	<i>par rapport aux salaires variables en instance... Avec le DG (PV) ils trouveront certainement une oreille à leur écoute » (TM-DRH AMCA)</i>		

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti.

1.3.2. Les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation

Les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation représentent les règles d'accessibilité aux ressources, auxquelles sont soumis les membres de l'organisation. Elles renvoient également à la manière dont les ressources sont attribuées aux différents projets et activités stratégiques.

Du point de vue des propriétés structurelles de l'organisation, la référence aux ressources d'allocation désigne la capacité de mobiliser et de maîtriser les ressources, comme les ressources financières et techniques, requises pour accomplir la stratégie de l'organisation. Nous rappelons que le contrôle partielle ou totale de ces ressources participe à la reproduction ou à la transformation de la dimension du structurel qui renvoie à la domination.

Par exemple, nous avons souligné préalablement (dans nos résultats) le fait que certains top managers avaient légitimé leur échec en mentionnant qu'il n'avait pas le contrôle sur les ressources financières pour mettre en œuvre convenablement les projets stratégiques. De plus, nous avons aussi mentionné que les pratiques de contrôle des ressources d'allocation exercées par le PDG (MR) n'avait pas permis aux top managers et leurs équipes de prendre en considération les revendications des distributeurs et de mettre en œuvre les actions qui étaient destinées à mettre à niveau le réseau de distribution.

Nous notons également que, même si certains managers intermédiaires avaient internalisé le sens que devait prendre la stratégie au niveau opérationnel, l'absence de ressources et de cohérence dans la mise en œuvre de la stratégie dans le cours de l'action les a amenés à exprimer leur frustration par rapport à l'exercice de leur agence stratégique.

De plus, la déficience dans les pratiques de contrôle des ressources d'allocation contraignait l'exercice des compétences stratégiques d'influence à cause de la détérioration de la qualité des interactions dialogiques entre les distributeurs et les membres de l'organisation.

Toutefois, nous avons également montré comment l'accessibilité aux ressources financières avait permis aux top managers et leurs équipes de réguler le comportement du personnel opérationnel et d'obtenir leur engagement dans la mise en acte de la stratégie au niveau de l'activité du service après-vente des succursales.

Tableau 29- Les pratiques de mobilisation des ressources d'allocation qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques récurrentes habilitent l'exercice CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récurrentes appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques de mobilisation des ressources d'allocation</u> Le contrôle des ressources d'allocation permet aux individus de soutenir l'exercice des compétences d'influence à travers la concrétisation de la discipline des personnes cibles. La discipline des membres de l'organisation s'accompagne par la capacité de mobiliser les ressources d'allocation. Le contrôle des ressources d'allocation s'articule avec les efforts discursifs d'influence, pour qu'il ait une cohérence entre le discours et l'action.	« Nous avons un budget plus important que l'année précédente, cela nous a permis d'apporter beaucoup d'amélioration dans le service après-vente ». (MI- CDD SAV) « Le budget dont nous disposons nous a permis de faire appel à des experts dans le domaine de l'automobile pour former notre personnel des ateliers par exemple il y a eu des améliorations dans la productivité par opérateur » (TM- DSAV) « Certes j'estime que c'est toujours insuffisant....il était nécessaire qu'on obtienne ces budgets pour concrétiser certaines actions concernant nos projets communs » (TM- D des Succursales) « Ce qui a changé c'est que le budget de cette année est plus important que l'année précédente, cela nous permettra de mettre à niveau le SAV au niveau des	Le manque de pratiques officielles dans l'obtention des ressources pour les activités stratégiques, dé motive les individus dans l'exercice des compétences stratégiques, du moment où elle contraint leur agence. Le fait d'inculquer aux individus l'orientation stratégique, sans leur attribuer les ressources qui s'y attachent pour sa mise en acte, dé motive l'agence stratégique et atténue la discipline. La défaillance dans les pratiques de contrôle des ressources contraint les membres de l'organisation, notamment les managers, dans leurs capacités à allouer les ressources nécessaires au soutien de l'exercice des compétences stratégiques (comme nous l'avons constaté avec la force de vente et les membres du réseau de distribution) et à la discipline des individus ou des groupes d'individus cibles.	« Le directeur commercial est d'accord avec nous sur ce point (l'importance de la formation des vendeurs sur les techniques de vente), mais il n'arrive pas à tenir tête au PDG....il ne donne pas d'importance aux ressources humaines, son seul souci c'est de réduire les dépenses et d'augmenter les ventes.....» (TM. DGA chargé du développement Automobile AINC DA) « Je me suis réuni avec mes pour définir les objectifs de l'année en cours..... mais je n'arrive pas comprendre, d'un côté il nous disent de se concentrer sur le service après-vente et d'un autre côté le budget alloué pour la succursale est presque similaire par rapport à l'année précédente » (MI- CDD Succursale Oran) « Nous avons besoin d'une équipe d'itinérants (inspecteur réseau) dans le SAV chargée de créer une relation plus professionnelle, avec plus de suivi ... pour le moment nous ne disposant pas du personnel adéquat pour cela » (TM-

	succursales » (TM- D des Succursales) « Je sens que la formation a apporté quelque chose de positive, je ne peux pas mesurer les retombées directement ... il suffit juste de voir nos résultats, ils sont encourageants » (MI- CDD Succ centre) « Même s'il reste beaucoup de chose à faire, le terrain est quasi vierge, la formation nous a permis d'améliorer l'indice de productivité au niveau des ateliers... en comparant le CA par opérateurs entre l'année précédant et cette année, on constate une nette amélioration de la productivité.... » (MI- CDD SAV)		Directeur du pilotage opérationnel AINC. DA). « Nous devons former notre personnel pour qu'ils apprennent à communiquer sur la montée de gamme de la marque, mais aucune action n'a été prise en compte dans ce sens...le budget qui s'y attache (formation des commerciaux) n'a pas été validé par le DG » (TM – DRH DA AINC) « Nous avons besoin d'un budget plus important pour soutenir le service après-vente et l'activité commerciale, le 1% de la masse salariale ne suffit pas pour prendre en charge notre projet de formation » (TM-DRH de « AMCA »). « Au lieu de recruter des expatriés, il aurait pu investir dans la restructuration et la formation, mais bon ça reste mon avis » (TM – D Contrôle interne DA AINC) « Malgré qu'il y ait eu des améliorations ...le budget délivré cette année n'a pas suffit totalement pour mettre à niveau le service après-vente et l'image de marque de notre entreprise » (TM – DG AMCA) « Nous ne pouvons pas mettre à niveau le réseau de distribution, sans un minimum d'investissement » (TM- DC Léger) « Il est très difficile d'obtenir un soutien financier dans nos projets » (TM- DG AMCA).

			« Nos solutions ne sont pas prise en considération pour des raisons financières » (TM- D Pilotage opérationnel DA AINC) « Nous stagnons dans l'implémentation de Autoline, à cause des multiples problèmes de paiement et de validation des jalons d'intégration des modules après il (PDG) nous reproche que nous sommes en retard » (TM- DSI)

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti

Les pratiques de mobilisation des ressources d'allocation peuvent contraindre ou habiliter les membres de l'organisation, et notamment les top managers, dans l'exercice de leurs compétences d'influence. Dans la mesure où leurs capacités à obtenir les ressources d'allocation (accessibilité) influence non seulement sur la discipline des membres de l'organisation, mais aussi sur la traduction de la stratégie au niveau opérationnel et la mise en action des normes qui l'accompagnent.

La défaillance dans les canaux d'accessibilité aux ressources financières, n'avait pas permis au top management de lever les fonds nécessaires pour exercer leur influence dans la traduction effective de la stratégie au niveau du réseau de distribution et de l'activité commerciale de l'organisation.

Bien que les top managers eussent pu exercer leurs compétences d'influence en disciplinant les managers intermédiaires par rapport à l'orientation stratégique de l'organisation, les pratiques de contrôle d'allocation ne leur avaient pas permis de mettre en acte la stratégie. Le même constat a été relevé dans les relations entre le management intermédiaire et le personnel opérationnel. Ainsi, les top managers et les managers intermédiaires doivent disposer des ressources nécessaires pour que leur démarche d'influence soient en accord avec les actes qui vont suivre.

Par ailleurs, nous soulignons le fait que le PDG (MR) mobilisait les pratiques de contrôle des ressources d'allocation pour discipliner et influencer le top management en imposant sa manière de percevoir la réalité.

Nous rappelons que le PDG (MR) est non seulement le principal actionnaire, mais aussi la figure dominante de l'organisation. Le spectre de ses activités est large, depuis la présidence du conseil des actionnaires jusqu'à la vérification quotidienne des opérations courantes, une tâche dont il a encore du mal à se défaire depuis la création de l'organisation « AMCA ». D'un point de vue hypothétique, il se pourrait que les liens affectifs que le PDG avait développé à l'égard de cette organisation, l'avaient conduit à adopter un comportement paternaliste dans le contrôle des ressources financières.

1.3.3. Les pratiques de contrôle des participations (contrôle des ressources d'autorité)

L'analyse de notre matériau ethnographique montre que les pratiques de contrôle des participations (contrôle des ressources d'autorité) étaient souvent désignées comme étant des pratiques qui pouvaient habiliter ou contraindre l'agence stratégique, et par conséquent,

l'exercice des compétences stratégiques. Dans cette veine, les résultats de notre recherche indiquent que ces pratiques sont en mesure de favoriser ou d'inhiber l'exercice des compétences stratégiques. Ces pratiques avaient contribué à la création d'un espace de discussion et de rencontre où les compétences stratégiques s'étaient manifestées. D'un point de vue structurationniste, les pratiques de contrôle des ressources dites « d'autorité » désignent la capacité de mobiliser ou d'influencer des personnes et d'affecter leurs activités de manière à ce qu'elles contribuent d'une façon jugée satisfaisante à l'orientation stratégique de l'organisation.

Nous relevons dans notre matériau empirique qu'un nombre important de personnes (surtout les managers) se sont exprimés, explicitement ou implicitement, sur le fait que les espaces de discussion fixes étaient un moyen pour avoir leur mot à dire dans les problèmes stratégiques et pour obtenir une autorisation (approbation) claire pour pouvoir participer dans le travail stratégique. Par exemple, les étapes dialogiques ascendantes du processus stratégique favorisaient l'agence stratégique des membres de l'organisation (notamment par le management intermédiaire), par ce qu'ils avaient clairement senti et estimé qu'ils pouvaient reconnaître leur tâche et leur contribution dans le processus stratégique.

Nous notons par ailleurs que, la séparation entre la réflexion et l'action dans le discours stratégique forment des espaces d'exclusion qui entravent l'agence stratégique du middle management et du personnel opérationnel.

Les pratiques de participation représentaient un moyen de discipline qui consistait à orienter les schèmes interprétatifs et les comportements vers la concrétisation de la stratégie, en se fondant sur un noyau d'idées qui formaient la structure principale de l'orientation stratégique. Les pratiques de participation influencent la structuration du pouvoir au sein de l'organisation, en donnant la possibilité aux membres de l'organisation d'accéder à des tâches qui leur ont été quasi-interdites préalablement ou à des espaces exclusifs de dialogisation. Nous notons que cette situation avait facilité, dans notre cas, à certains membres de l'organisation d'exercer leurs compétences d'influence.

Tableau 30- Les pratiques récursives de participation (ressources d'autorité) qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques récursives habilitent l'exercice des compétences stratégiques	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récursives appropriées contraint l'exercice des compétences stratégiques	Exemples de citations
<u>Pratiques de participation (ressources d'autorité)</u> Les pratiques officielles de participation créent un sentiment d'appropriation de la stratégie. Les pratiques de participation représentaient un moyen de discipline qui consistait à orienter les schèmes interprétatifs et les comportements vers la concrétisation de la stratégie, en se fondant sur un noyau d'idées qui formaient la structure principale de l'orientation stratégique. Les pratiques de participation permettent aux individus de se subjectiver dans leur travail, facilitant ainsi l'exercice des compétences d'influence. Les pratiques de participation permettent de discipliner subtilement les membres de l'organisation en répondant à leur aspiration de se subjectiver dans le travail stratégique.	« La participation (dans notre équipe) aux discussions qui concernent les projets d'importance stratégique est loin d'être une activité facultative » (TM- DSAV) « Cela permet d'évoquer les problèmes récurrents qu'ils rencontrent avec les équipes qu'ils gèrent et de fixer les priorités pour cette année la réunion de fixation des objectifs sert à trouver des solutions à des problèmes concrets, avec des preuves à l'appui, ce qui me permet d'obtenir facilement le budget nécessaire pour y remédier, surtout dans le cadre des réunions de validation des objectifs qui sont organisées par la direction générale et le pôle (division) ». (TM- DC Léger) « Nous donnons notre avis sur la situation actuelle des ateliers, les outils dont nous avons le plus besoin, les problèmes que nous rencontrons avec certains clients ...notre supérieur insiste beaucoup sur ses éléments » (PO-chef d'équipe atelier Léger).	L'absence ou les manquements enregistrés dans les pratiques de participation conduisent à un désintéressement de la part des membres de l'organisation vis-à-vis des questions stratégiques. L'absence ou les défaillances des pratiques de participation dévalorisent les contributions potentielles que peuvent apporter les membres de l'organisation, conduisant ainsi à des sentiments de frustration et de démotivation. Cette situation se répercute naturellement sur leurs capacités à exercer leurs compétences stratégiques. L'absence de pratique de participation ne donnent pas l'opportunité aux membres de l'organisation d'exercer leurs compétences stratégiques et engendre des sentiments de confusion quant aux questions qui concernent la promotion de la	« Bien sûr, j'aimerais avoir des explications sur les objectifs qu'ils m'ont fixés » (PO- Conseiller clientèle 7 succ centre 2). « Je ne participe pas à ce type de réunion (concernant la stratégie et la fixation des objectifs), c'est le rôle de la direction de les définir, moi je me charge de la mettre en œuvre » (PO- CDS- Réseau et ADV) « À ce que je voie, je ne pense pas qu'ils cherchent notre contribution dans la stratégie » (PO- Resp Show-Room R) « Ils ne me donnent pas l'occasion d'évoquer mes préoccupations par rapport aux problèmes que je rencontre avec les clients » (PO- responsable point de vente distributeur agréé 3) « Moi je ne fais que mettre en œuvre les objectifs, ces histoires de stratégie, ça ne me concerne pas, d'ailleurs je pense pas qu'elle existe » (MI- CDD approvisionnement Léger) « Normalement, ils doivent inclure un représentant des distributeurs lors des

Les pratiques de participation ouvrent des espaces de discussion qui permettent aux managés d'influencer (compétences d'influence) leurs managers dans le processus stratégique.	« Je demande à mes collaborateurs de me transmettre d'abord leurs rapports d'activité, je me réunis avec eux pour qu'ils expriment de vive voix les problèmes qu'ils rencontrent lors de l'exercice de leurs fonctions...leur avis est important, c'est sur la base des informations qu'ils me fournissent que je constitue mes objectifs pour les proposer à mon supérieur » (MI- CDD SR) « Mon supérieur trouve que mon avis est très important, puisque je lui rapporte des expériences du terrain » (PO-CDS SAV succursale centre 2) « Je sens que ma présence apporte un plus, j'essaye d'attirer l'attention de mes collaborateurs sur le feed-back des clients et sur les problèmes que je rencontre quotidiennement avec la force de vente » (PO- CDS/PI V/PC – superviseur ventes léger) « Je me sens plus libre dans l'accomplissement de mon travail.... Vous savez ça ne sert à rien d'avoir le statut de chef de département, si on manage pas réellement une équipe » (MI- CDD SAV)	participation dans mise œuvre de la stratégie. Les problèmes dans la participation contraignent les effets de discipline sur les membres de l'organisation, en considérant que les décisions prises ne s'accordent pas avec la réalité.	<i>réunions de direction, les distributeurs ne se sentent pas concernés par l'avenir de la marque qu'ils représentent en Algérie »</i> (TM- D Contrôle interne DA AINC) « Personne ne m'a invité à participer à des réunions officielles, nous recevons des ordres de la part de si MR, mais il cherche que ses intérêts » (Po- Responsable point de vente distributeur agréé 6) « Nous participons dans des moments de crises à des réunions au niveau de la division, mais on peut pas placer un mot, le PDG (MR) pique des crises de colère ... on n'arrive même pas à lui expliquer l'origine du problème et les solutions qui vont avec...en plus mon supérieur ne réagit même pas » (MI- CDD Ventes & ADV) « Ça m'arrive d'assister aux réunions budget.... c'est angoissant d'avoir à faire à un dirigeant aussi méprisant » (MI – CDD Réseau) « Je ne vois pas en quoi ma présence serait nécessaire dans ces cas, si je ne suis pas écouté ...parfois, j'ai l'impression d'être écouté, mais aucune action ne suit plus tard » (MI- CDD Succ Centre 2)

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti.

Le changement dans la structuration du pouvoir induit par les pratiques de participation, avait pour objectif de discipliner subtilement les membres de l'organisation en répondant à leur aspiration de se subjectiver dans le travail stratégique. Ainsi, le fait de leur procurer une marge de liberté dans la réflexion sur les enjeux stratégiques, leur donnaient l'illusion qu'ils étaient affranchis de toute forme de servitude, ce qui a facilité l'exercice de l'autorité et des compétences d'influence¹⁹⁵.

Dans une perspective de participation, nous avons relevé le fait que certains managers exprimaient leur confiance envers les membres de leurs équipes, en évoquant leur capacité à exécuter les tâches qui leur ont été attribuées, et cela dans le but de les influencer. Par exemple, certains managers faisaient appel aux pratiques de contrôle des participations pour encourager les membres de leurs équipes (managés) à suggérer des améliorations dans une proposition ou un changement pour lequel leurs engagements et leurs déterminations étaient souhaités. Cette démarche représentait une tactique d'influence au quelle se livrait certains managers pour discipliner leurs collaborateurs (managés).

L'inclusion du management intermédiaire ou du personnel opérationnel dans le travail stratégique permettait à leurs supérieurs hiérarchiques d'exercer subtilement leurs compétences d'influence en projetant une représentation séduisante du rôle que leurs collaborateurs allaient jouer dans le processus stratégique. Dans ce sillage, l'inclusion des managers intermédiaires dans le processus stratégique avait généré une implication notable de leur part envers le travail qu'il devait fournir au top management, ce qui représentait un signe de discipline des managers intermédiaires. Ainsi, les pratiques de participation valorisent les compétences et la capacité de jugement du personnel, ainsi que le partage d'informations, ce qui représente autant d'indicateurs subtiles liés à la discipline, en contribuant notamment à ce que chacun puisse souscrire aux normes de rendement attendues.

Par ailleurs, en donnant l'opportunité au management intermédiaire (managés) de participer dans le travail stratégique, ils pouvaient exercer leurs compétences stratégiques d'influence

¹⁹⁵ Par exemple nous avons montré dans nos résultats que pour sortir de l'asservissement dans lequel ils étaient confronté préalablement, les top managers donnaient l'opportunité aux managers intermédiaires de s'affirmer en tant manager, en leur permettant de participer au travail stratégique. Le processus de subjectivation dans lequel s'engageait le management intermédiaire leur permettait de passer d'un statut de sujet totalement asservi à un sujet qui était partiellement asservi, puisque les managers intermédiaires devaient se conformer dans leur marge de liberté à un ensemble d'idées qui sous-tendaient les intentions stratégiques du top management.

dans leurs interactions avec le top management (managers), en proposant des alternatives stratégiques ou en balisant la réalité auxquelles ils font face quotidiennement.

Les pratiques de participation permettaient au management intermédiaire (managés) d'influencer le top management (managers) en mobilisant leurs compétences discursives d'esthétisation ou de dramatisation et les outils socio-matériels, tel que le PowerPoint ou l'Excel.

Les informations obtenues lors des pratiques de participation s'inscrivaient dans une dialectique de savoir-pouvoir, où chaque individu, qu'il soit manager ou managé, pouvait mobiliser les informations récoltées (savoir) lors de leurs interactions dialogiques pour exercer son influence sur les personnes cibles (pouvoir).

Fait intéressant, le changement dans la structuration du pouvoir induit par les pratiques de participation habilitait les managés à influencer leurs managers dans la cadre de la formation de la stratégie.

1.3.4. Les pratiques d'évaluation

Une opérationnalisation claire dans la dimension de la formation de la stratégie se reflète dans la dimension de contrôle sous la forme de **mesures et d'évaluation de la performance**, ainsi que la rémunération ou la **gratification associée**. Les pratiques d'évaluation visent à contrôler l'état d'avancement des objectifs, la qualité de la réalisation d'une tâche ou d'une activité et le respect des procédures opératoires. La présence à posteriori de ces moments d'évaluation a pour objectif d'influencer à priori les membres de l'organisation dans la mise acte de la stratégie.

Nos données empiriques révèlent que les pratiques d'évaluation permettent aux membres de l'organisation de justifier leur réussite ou leur échec, mais aussi d'influencer l'évaluateur en légitimant les faits expérientiels qui les ont conduits à réussir ou à échouer dans la mise acte d'une norme particulière, qu'elle soit objective (un objectif, une procédure, une directive...etc) ou construite intersubjectivement.

Nous constatons également que les pratiques d'évaluation peuvent contraindre l'agence stratégique et inhiber l'exercice des compétences stratégiques d'influence (et par conséquent celles de traduction et de légitimation), lorsque l'évaluateur s'appuie sur des normes subjectives d'évaluation ou lorsqu'il exprime sa violence symbolique lors du moment d'évaluation.

Tableau 31– Les pratiques récurrentes d'évaluation qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques

Pourquoi les pratiques récurrentes habilitent l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récurrentes appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques d'évaluation</u> L'évaluation de la performance basée sur des objectifs stratégiques opérationnalisés crée un sentiment de contrôle sur le succès et l'échec. Les pratiques d'évaluation permettent aux membres de l'organisation de justifier leur réussite ou leur échec, mais aussi d'influencer l'évaluateur en légitimant les faits expérientiels qui les ont conduits à réussir ou à échouer dans la mise en œuvre d'une norme particulière, qu'elle soit objective (un objectif, une procédure, une directive...etc) ou construite intersubjectivement.	« Les critères d'évaluation sont clairs, ils sont mesurables, comme vous le savez nous devons dépasser 70% du taux de réalisation globale pour atteindre la performance » (TM- DC Léger) « J'évalue mes collaborateurs par rapport à l'indice de productivité par atelier, cet indice est connu par les chefs d'atelier et son équipe » (MI - CDD SAV) « Avant il n'y avait pas de critères précis pour évaluer la force de vente... le personnel de la force de vente était évalué sur la base d'un volume de vente mensuelle... avec le nouveau système de rétribution les critères sont pondérés sur le mix produit » (MI- CDD des SR) « Nous sommes évalués par rapport au mix produit, à la fin du mois, c'est à vous de savoir si vous atteignez vos objectifs ou non » (PO- Conseiller clientèle succ centre 1) « Par exemple dans la rubrique « savoir-faire », je m'entends avec mes collaborateurs sur ce qu'ils doivent faire pour réaliser une tâche donnée, ils seront évalués ensuite sur la qualité et	Les pratiques d'évaluation peuvent contraindre l'agence stratégique et inhiber l'exercice des compétences stratégiques d'influence (et par conséquent celles de traduction et de légitimation), lorsque l'évaluateur s'appuie sur des normes subjectives d'évaluation ou lorsqu'il exprime sa violence symbolique lors du moment d'évaluation. La défaillance dans les pratiques d'évaluation contraint l'exercice des compétences d'influence : L'absence d'un cadre de référence normative prédéterminé dans l'évaluation ne permet pas d'influencer l'évaluateur sur les améliorations à introduire pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie. La violence symbolique exercée par l'évaluateur lors des moments d'évaluation démotive les individus dans l'exercice de leur agence dans une perspective d'influence.	« Par contre, je ne sais pas comment ils vont faire pour mesurer les objectifs qualitatifs, sur lesquelles je serais évalué » (TM – DSAV) « Je trouve que c'est injuste, je ne sais pas comment il m'a noté, il y a une grande part de subjectivité dans l'évaluation, tout le monde sait qu'il s'entend bien avec Mlle LB » (MI- CDD Marketing) « Nous devrions avoir plus de détails sur les critères d'évaluation qualitatif pour éviter la subjectivité dans l'évaluation » (MI- CDD des SR) « Il n'y a pas de critères d'évaluation de la performance du service après-vente au niveau du réseau de distribution » (MI- CDD SAV) « Au lieu de nous laisser lui expliquer les raisons de la tendance baissière du chiffre d'affaires durant le 1^{er} semestre, il s'acharne sur nous avec violence... ça devient ensuite un discours de sourd lorsqu'on lui parle de moyen financier » (TM – DC Léger) « Normalement les commerciaux doivent être évalués sur la tenue de l'argumentaire de vente, au lieu de cela, il se focalisent sur des objectifs typiquement quantitatifs » (TM – DRH DA AINC)

	<i>le délai du travail fourni... » (TM- D des succursales)</i>		<i>« Les critères d'évaluation sur lesquels ils se sont entendus avec les distributeurs n'était pas précis, ils n'étaient pas orientés vers le mix produit et le SAV » TM – DGA chargé du développement automobile DA AINC</i>

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti

Dans le premier cas, l'individu évalué ne possède pas de cadre de référence normative pour justifier ses actions et influencer l'évaluateur sur les améliorations à introduire pour faciliter la mise en acte de la stratégie. Dans le second cas, l'individu évalué se trouve tétanisé face à des propos (symboliquement) violent et méprisant, le conduisant ainsi à accepter les décisions qui émanent de l'autorité légitime.

En plus de leur fonction disciplinaire, punitive et de contrôle, les pratiques d'évaluation ont été aussi décrites par le discours managérial comme des processus de normalisation des comportements, attitudes et valeurs qui bénéficient tant aux managers qu'aux managés dans le cadre de la mise en acte de la stratégie.

1.3.5. Les pratiques de gratification ou de rétribution de la performance

Par ailleurs, les pratiques de gratification s'attachent aux pratiques d'évaluation, dans la mesure où les évaluateurs s'appuient sur les pratiques d'évaluation pour gratifier les personnes évaluées ou rétribuer leur performance. Lorsque les normes de performance d'une manière générale et les objectifs en particulier sont explicites, ils peuvent être mesurés. Par conséquent, lorsque les mécanismes de mesures sont explicites, objectifs et transparents, la performance peut être récompensée. Des aspirations ardentes pour cette logique claire étaient présentes dans notre matériau ethnographique, et dans les cas où de telles pratiques existaient, elles étaient souvent considérées comme des pratiques habilitant l'agence stratégique.

En conséquence, nos données empiriques révèlent que ces pratiques tendent à impulser la motivation et l'implication des individus dans l'exercice de leurs compétences stratégiques. Elles représentent également des pratiques importantes dans la discipline des individus à travers l'exercice des compétences stratégiques.

En absence de pratiques de gratification matérielle à l'égard du management intermédiaire (à cause des pratiques de mobilisation des ressources d'allocation), certains top managers tentaient de substituer la rétribution matérielle de la performance par une rétribution immatérielle. La rétribution immatérielle se présentait dans notre cas sous plusieurs formes. Certaines marques de reconnaissance d'ordre symbolique étaient associées à un effet plus stimulant sur la mobilisation et la discipline que la rémunération variable, même si parfois ses bienfaits étaient souvent de courte durée. L'appréciation exprimée sous forme de témoignages ou de renforcements positifs exerçait une influence bénéfique sur les états psychologiques nécessaires à la mobilisation et à la discipline.

Tableau 32- Les pratiques récurrentes de rétribution de la performance (gratification) qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)

Pourquoi les pratiques récurrentes habilitent l'exercice des CS	Exemples de citations	Pourquoi le manque de pratiques récurrentes appropriées contraint l'exercice des CS	Exemples de citations
<u>Pratiques de rétribution de la performance (gratification)</u> Les pratiques de gratification renvoient à des règles et des ressources qui habilitent les membres de l'organisation, et notamment les managers, dans l'exercice de leurs compétences d'influence. En outre, elles représentent également des pratiques importantes dans la discipline des individus, en renforçant leur implication dans le travail stratégique (remontée d'information et mise en œuvre de la stratégie). L'usage de la substitution des pratiques de rétribution matérielle par les pratiques de rétribution immatérielle favorise l'exercice des compétences d'influence (notamment par les managers) dans la discipline des membres de l'organisation. Les pratiques de gratification impliquent un certain engagement de	« Le système de rétribution variable a été conçu, de sorte que chacun soit au courant des objectifs qu'il doit réaliser au courant du mois » (TM – D pilotage opérationnel DA AINC) « Le système du variable est clair, il est indexé sur la nature des segments de véhicules vendus » (PO- Superviseur des ventes succ Centre 2) « Je leur offre ceux à quoi ils aspiraient, un climat de travail serein » (TM- DSAV) « Certes la rémunération matérielle est importante, mais je dispose d'un temps de travail flexible et d'une bonne ambiance de travail... ce qui n'était pas le cas avec l'ancien DG » (MI- CDD Marketing) « Le climat de travail est plus important que le salaire, je le dis en connaissance de cause....comme on dit souvent la santé morale n'a pas de prix » (PO – CDS des Ateliers Léger)	L'absence et la défaillance dans les pratiques de gratification affaiblit l'effet de discipline exercé par les compétences stratégiques. Elles conduisent à la démotivation et à un manque d'implication de la part des personnes concernées dans la mise en acte de la stratégie. L'absence ou les insuffisances constatées dans les pratiques de gratification conduisent également à des conflits engendrés par l'écart qui réside entre la rétribution et la contribution. Elles conduisent à un désengagement de la part des personnes concernées dans les efforts d'identification des menaces et des contraintes organisationnelles, menant ainsi à un désintéressement vis à vis du travail stratégique et de l'agence stratégique d'une manière générale. Cette situation rend la dialogisation difficile, ce qui influence négativement l'exercice des compétences stratégiques de traduction et de légitimation.	« Les critères de récompense doivent être personnels et liés à la stratégie. Je comprends notre stratégie, mais je ne vois pas d'incitation financière dans ce sens, il y a que les top managers qui sont concernés, alors que nous aussi nous contribuons à la réalisation des objectifs....c'est frustrant !» (MI- CDD Ventes et ADV) « Je dois faire en sorte que la livraison arrive dans les temps et en bon état, c'est les seuls objectifs qui m'intéressent, maintenant qu'on le réalise ou non, mon salaire reste le même, alors je me contente de faire mon possible pour le réaliser (sourire sarcastique) En plus, c'est à moi de gérer les imprévus tout seul, c'est démotivant au bout du compte » (MI- CDD Approvisionnement) « Le personnel des ateliers est surexploité, pour le moment il n'y a pas de problème, mais il faut prévoir une prime de rendement à l'avenir pour éviter d'éventuel conflit ou une baisse de la motivation » (PO- CDS des ateliers léger)

la part de certains membres de l'organisation à exercer leurs compétences stratégiques, en participant activement dans la remontée d'information et la mise en évidence des menaces de l'environnement et les contraintes organisationnelles.	« Je valorise le travail de mon équipe, j'essaie de leur offrir toute les conditions idoines pour qu'ils se sentent a l'aise....je les responsabilise pour les motiver » (TM- D des succursales) « Nous avons des avantages sociaux intéressants, que nous n'avions pas auparavant » (MI- CDD PDR)	Les problèmes liés aux pratiques de gratification tendent ainsi à contraindre la motivation et l'implication des individus concernées par la rétribution de la performance dans l'exercice de leurs compétences stratégiques, du moment où elles contraignent l'agence stratégique.	« Malgré que notre salaire a été augmenté et les formations que nous avons suivi, j'aurais aimé avoir une prime de rendement comme les vendeurs » (PO – Chef d'équipe SAV succ Oran) « Le bonus des distributeurs sont gelés, ça nous a créé de sérieux conflits avec les distributeurs ...ils expriment un manque de confiance et de crédibilité envers nous » (TM – D des succursales) « Ça fait plus d'une année qu'on attend notre bonus, rien n'a été fait ! et ils attendent de nous que nous respectons le contrat, le cahier des charges et je ne sais quelle procédure ...comment voulez-vous qu'on leur fasse confiance...» (PO- Responsable point de vente distributeur agréé 5) « Je ne vous cache pas, je suis à la recherche d'un autre partenaire....ils ne respectent pas leurs engagements, ni dans la formation, ni dans l'attribution des bonus, ni dans le remboursement des repartions » (PO- Responsable point de vente distributeur agréé 1)

Sources : Nous-mêmes / citations tirées du Logiciel Atlas.ti.

Nous constatons dans nos données empiriques que plusieurs personnes vantaient les mérites de certaines conditions de travail, qui favorisaient la confiance, le soutien, l'engagement et le sentiment de justice au sein de l'organisation. A ce titre, certaines pratiques d'aménagement du temps de travail¹⁹⁶ et d'empowerment avaient favorisé l'exercice des compétences d'influence de certains managers à l'égard de leurs équipes.

Nous rappelons que les compétences d'influence s'articulent avec les autres compétences stratégiques. Donc, les pratiques de contrôle, qu'elles soient adaptatives ou récuratives, peuvent habiliter ou contraindre l'exercice des compétences de traduction et de légitimation. Nous notons à cet égard qu'avant d'influencer les individus, il est aussi important de traduire l'orientation stratégique et de la légitimer.

La mise en évidence des pratiques de contrôle indique aussi que l'exercice de l'influence sur la stratégie peut s'inscrire dans le registre d'action de tous les membres de l'organisation.

SECTION 2. Affordance des pratiques stratégiques et position d'autorité : Qui est habilité ou contraint par les pratiques stratégiques ?

Nous constatons à travers nos analyses antérieures que les pratiques stratégiques jouaient un rôle important dans l'exercice des compétences stratégiques par les membres de l'organisation. Nous avons relevé le fait que ces pratiques stratégiques habilitent et contraignent l'agence¹⁹⁷ des membres de l'organisation dans l'usage de leurs compétences stratégiques.

Nous soulignons également à travers le tableau-33 que les capacités des individus à exercer leurs compétences stratégiques diminuent à mesure que l'on se dirige vers le niveau inférieur de la hiérarchie. Nous constatons notamment une diminution du nombre d'individus habilités à exercer leurs agences et leurs compétences stratégiques dans les strates hiérarchiques intermédiaires et inférieures de l'organisation. Comme le montre la figure ci-dessous, le taux mesurant les effets contraignants des pratiques stratégiques¹⁹⁸ s'élève à 47

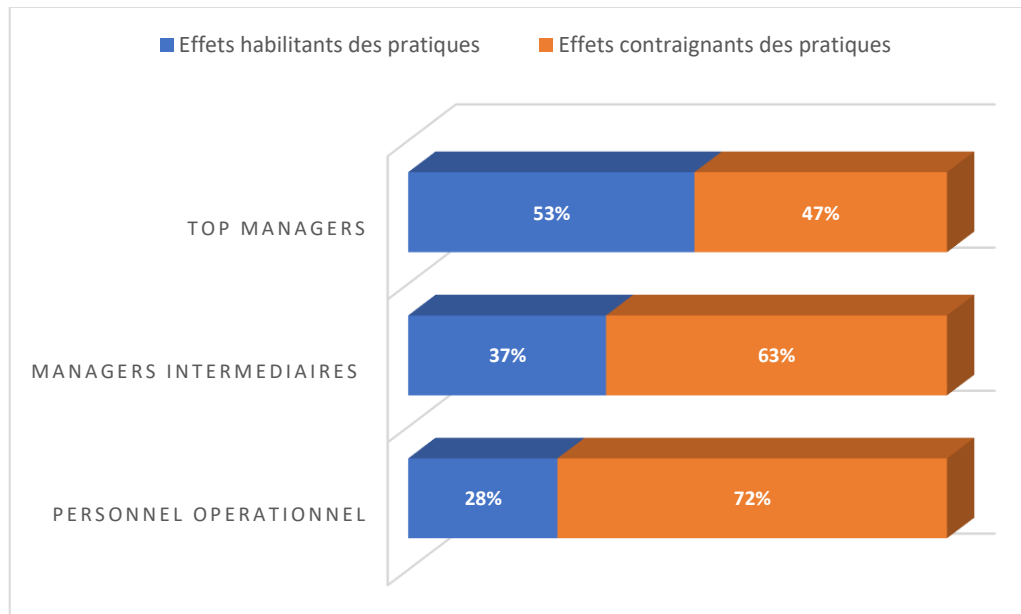
¹⁹⁶ Par exemple, des horaires flexibles généralement constitués d'une plage de travail commune à laquelle tous sont tenus d'être présents et une plage libre, que les travailleurs peuvent gérer à leur guise. Cette pratique offre une certaine souplesse dans la gestion du temps de travail et du temps personnel

¹⁹⁷ i.e. La capacité des individus à contribuer au faire stratégique.

¹⁹⁸ Total des fréquences propres aux pratiques contraignantes qui concernent un groupe spécifique d'individus (par exemple top management), divisé sur la somme des fréquences propres aux pratiques habilitantes et contraignantes qui concernent d'un groupe spécifique d'individus (par exemple top management).

% pour les top managers, 63 % pour les managers intermédiaires et 72 % pour le personnel opérationnel.

Figure 8. Les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par position d'autorité (groupe d'individus)



Sources : Nous-mêmes / via le logiciel Atlas.ti

A mesure que l'on descend vers le niveau inférieur de l'organisation, l'agence stratégique tend à s'estomper. De ce fait, la capacité des individus à contribuer au faire stratégique diminue progressivement d'un niveau hiérarchique à un autre. De plus, la dégression de ces taux, mesurant les effets contraignants des pratiques stratégiques d'un niveau hiérarchique à un autre, indique l'existence de défaillances à la fois dans la mise en acte de la stratégie au niveau opérationnel, dans l'exercice des compétences stratégiques et dans la réflexivité organisationnelle ; sachant que les deux derniers éléments sont mutuellement constitutifs. Ce qui confirme nos résultats antérieurs, selon lesquelles la stratégie était restée virtuelle, sans mise application effective dans la réalité ; c'est à dire au niveau opérationnel où les micro-actes de traduction et de justification de la stratégie sont de plus en plus intenses dans les configurations interactionnelles quotidiennes, notamment celles qui impliquent différents acteurs qui forment le marché de l'organisation.

Par conséquent, ce constat et notre curiosité nous ont conduit vers la question suivante : **Est ce que les top managers, les managers intermédiaires et les membres du personnel**

opérationnel sont habilités ou entravés par les mêmes pratiques, dans le cadre de l'exercice de leurs compétences stratégiques ?

Pour mieux comprendre la relation entre l'affordance des pratiques stratégiques, l'agence stratégique et l'exercice des compétences stratégiques à chaque niveau hiérarchique, nous avons effectué une tabulation croisée (tri croisé des données), en procédant à des recoupements entre les données portant sur l'affordance des pratiques stratégiques et les positions d'autorité. Ainsi, les propriétés habilitantes et contraignantes des pratiques qui influencent les compétences stratégiques sont croisées avec la position d'autorité des membres de l'organisation dans le tableau- 33. Ce dernier indique les fréquences de citations relevées dans notre matériau ethnographique¹⁹⁹.

Les schémas (se situant sur la figure-9) que nous avons établis à partir du tableau-33, nous aiderons à mieux visualiser, saisir et analyser les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques sur les compétences stratégiques par position d'autorité.

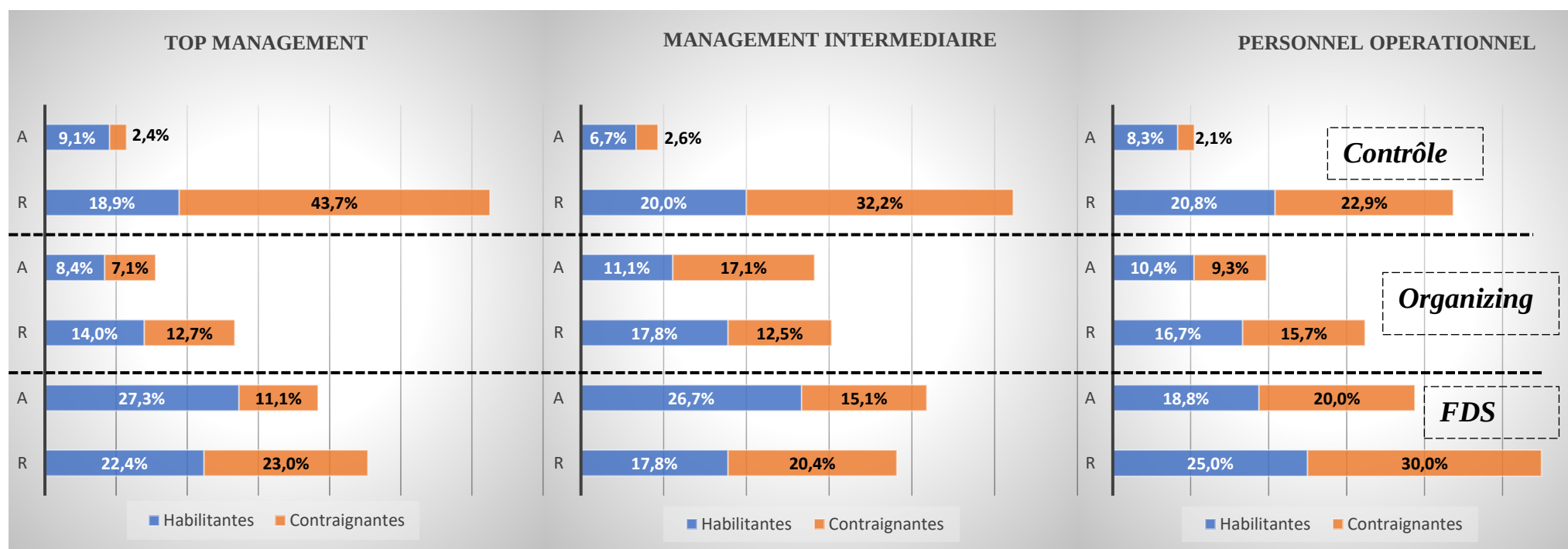
La première asymétrie à noter entre les positions d'autorité relève du fait que les membres du personnel opérationnel semblent être entravés par un manque de pratiques récursives dans la formation de la stratégie. Cela signifie qu'au niveau inférieur de l'organisation, les individus semblent ressentir non seulement une absence de définitions explicites des objectifs stratégiques, mais aussi un manque de moyens structurés et prédéterminés (en termes de méthodes, de manières de faire, de lignes directrices) pour acquérir de l'information et pour donner des feedbacks (rétroaction) se rapportant à la stratégie. Ce qui se répercute systématiquement sur l'exercice des compétences stratégiques, dans la mesure où si le personnel opérationnel ne prend pas connaissance des enjeux stratégiques, ils ne seront pas en mesure de traduire la stratégie à leur niveau. A titre d'exemple, nous avons évoqué dans nos analyses antérieures que le manque ou l'absence d'informations explicites sur l'orientation stratégique, était un facteur contraignant lors de l'exercice des compétences stratégiques par la force de vente et le personnel opérationnel du service après-vente, qu'ils appartiennent aux succursales ou au réseau de distribution de l'organisation. Ces résultats confortent nos résultats antérieurs qui soulignent que les pratiques récursives de formation de la stratégie entravent l'usage des compétences stratégiques de la majorité du personnel opérationnel.

¹⁹⁹ Les personnes interrogées qui font partie du réseau de distribution sont incluses dans la catégorie « personnel opérationnel ».

Tableau 33- Les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par groupe d'individus ou position d'autorité

	Formation de la stratégie (FDS)				Organizing				Contrôle				Total Habilitantes	Total Contraignantes
	Récursive (R)		Adaptative (A)		Récursive (R)		Adaptative (A)		Récursive (R)		Adaptative (A)			
	Hab	Cont	Hab	Cont	Hab	Cont	Hab	Cont	Hab	Cont	Hab	Cont		
TM	32	29	39	14	20	16	12	9	27	55	13	3	143	126
MI	16	31	24	23	16	19	10	26	18	49	6	4	90	152
PO*	12	42	9	28	8	22	5	13	10	32	4	3	48	140
Totaux													281	418
TM en %	22,4%	23,0%	27,3%	11,1%	14,0%	12,7%	8,4%	7,1%	18,9%	43,7%	9,1%	2,4%		
MI en %	17,8%	20,4%	26,7%	15,1%	17,8%	12,5%	11,1%	17,1%	20,0%	32,2%	6,7%	2,6%		
PO en %	25,0%	30,0%	18,8%	20,0%	16,7%	15,7%	10,4%	9,3%	20,8%	22,9%	8,3%	2,1%		

Figure 9. Les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques sur les compétences stratégiques par position d'autorité



Au niveau intermédiaire et supérieur de la hiérarchie, l'accent est davantage mis sur les pratiques de formation adaptative, car les top managers et les managers intermédiaires se sentent beaucoup plus habilités par les pratiques adaptatives.

La raison de cette asymétrie semble être liée aux attentes de rôle qui concernent le top management et le management intermédiaire. En effet, les top managers et les managers intermédiaires sont plus enclins à s'engager dans des activités de réflexion et de résolution de problèmes dans le faire stratégique.

De plus, les top managers et les managers intermédiaires délectent la liberté créatrice à travers les activités de sensemaking, habilitées par les pratiques adaptatives de formation de la stratégie.

Le fait qu'ils signalent que les pratiques adaptatives de formation de la stratégie sont peu contraignantes, il est possible de tirer les conclusions suivantes: Premièrement, la formation de la stratégie est considérée comme une tâche créative de sensemaking pour les niveaux supérieurs de l'organisation et une tâche de conformisation portant sur le respect des objectifs explicites pour les niveaux inférieurs de l'organisation ; Deuxièmement, les pratiques structurées de communication de l'information, de rétroaction (feed-back) et d'opérationnalisation des objectifs sont considérées comme plus manquantes que les pratiques de sensegiving.

En outre, certains top managers sont contraints par les pratiques récursives de formation de la stratégie, notamment en ce qui concerne la difficulté d'opérationnaliser la stratégie en fonction des objectifs fixés par le DG (PV) et ceux qui ne sont pas exprimés explicitement par le PDG (MR) de la division. A cela s'ajoute également le manque de communication du groupe « AINC » par rapport aux objectifs globaux qui figurent sur les notes de cadrage budgétaire. Il y avait aussi beaucoup de contradiction dans les objectifs, ainsi que dans la complexité qui caractérise les enjeux d'exploitation et de régénération en stratégie, dans la mesure où il fallait gérer les objectifs stratégiques à long terme et les objectifs à court terme exprimé par le PDG (MR).

De plus l'intervention excessive et anachronique du PDG (MR) dans la fixation des objectifs et le retard dans leur validation avait créé plusieurs conflits de priorité dans la formation de la stratégie. La monopolisation de la parole par le PDG (MR) dans les pratiques épisodiques de rétroaction, avait suscité des sentiments de frustration et de démotivation auprès de certains top managers, ce qui ne leur permettait pas d'exercer leurs compétences

stratégiques en exprimant leurs préoccupations vis-à-vis de la stratégie ou en s'étalant sur les problèmes qui étaient jugés plus importants sur le plan stratégique.

Par ailleurs, il est important de signaler que les défaillances constatées dans les pratiques récursives de formation de la stratégie au niveau du management intermédiaires créèrent des ruptures dans les relais de traduction et de justification de la stratégie, ce qui engendre des difficultés dans la mise acte de la stratégie au niveau opérationnel.

Toutefois, les pratiques récursives de formation de la stratégie représentent des catalyseurs importants pour toutes les positions hiérarchiques.

Les pratiques récursives d'organizing, telles que le développement du personnel, la normalisation de l'environnement de travail, la définition des tâches et la conception de l'organisation (la structure) sont considérés comme des facilitateurs aux niveaux inférieurs de l'organisation. Un contrepoint intéressant est fourni par la frustration exprimée par les managers intermédiaires à l'égard du manque de pratiques adaptatives d'organizing.

Alors que les membres du personnel opérationnel semblent mettre l'accent sur la stabilité dans l'organizing, les managers intermédiaires semblent aspirer à plus de souplesse et à une plus grande flexibilité.

Les données indiquent que la négociation du sens portant sur « *les attentes de rôles* » est souvent animée et plus marquée par un discours managérialiste qui reflète une nette séparation entre les niveaux stratégiques et opérationnels de l'action au sein de l'organisation. A cet égard, les managers intermédiaires, souvent responsables de la mise en œuvre et la réalisation de l'orientation stratégique établie par le top management, ont plus besoin d'une organisation malléable que les top managers. Alors que les membres du personnel opérationnel, souvent responsables des activités opérationnelles de nature routinière et récursive, ont besoin de plus de stabilité de prédictibilité dans l'accomplissement de leurs activités. Cela conduit à l'inhibition de l'initiative au niveau opérationnel et à la légitimation de l'inertie dans l'action stratégique par les implémenteurs de la stratégie.

L'absence ou les défaillances relevées dans les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique semblent plus contraindre le management intermédiaire. Puisque, comme nous l'avons déjà souligné, le management intermédiaire a besoin de plus de flexibilité dans l'organisation du travail pour qu'il puisse adapter leurs activités aux contraintes

organisationnelles, aux situations imprévues et aux changements véhiculés par les discours stratégiques du top management.

Le manque de pratiques de réification et d'incrémentalisme logique prive les membres de l'organisation, et particulièrement le management intermédiaire, d'un cadre de référence intersubjective pour légitimer les changements à apporter dans l'organisation du travail et les processus opérationnels, nécessaires dans la mise en acte de la stratégie.

Cette situation conduit à l'inertie, en maintenant des processus opératoires non conformes avec l'orientation stratégique de l'organisation.

D'une manière générale, les pratiques récursives de contrôle semblent être très importantes dans l'exercice des compétences stratégiques. S'agissant des pratiques adaptatives de contrôle (pratiques de coalisation), nous constatons que les membres du top management sont plus habilités par ces pratiques que les autres membres de l'organisation.

Toutefois, ces pratiques adaptatives de contrôle semblent constituer un faible contre-discours à l'égard des pratiques récursives, dans de nombreux cas, ils ont été mentionnés comme une issue, une solution ou une échappatoire lorsque les pratiques récursives de contrôle étaient manquantes, absentes ou défectueuses.

Les top managers sont les plus entravés par l'absence ou la défaillance des pratiques récursives de contrôle, et particulièrement par les pratiques de contrôle des ressources d'allocation. Cela conduisait à une absence de cohérence entre les discours (traduits et légitimés) et les ressources qui servent à les mettre en acte. Cette situation avait mené à la réduction des effets de discipline de leurs collaborateurs par rapport à la mise en acte de la stratégie.

En outre, les managers intermédiaires sont aussi contraints par l'absence ou la défaillance des pratiques récursives de contrôle, notamment en ce qui concerne les pratiques de gratification, d'évaluation de la performance, de participation. L'absence de pratique de participation ne donnent pas l'opportunité aux managers intermédiaires d'exercer leurs compétences stratégiques et engendre des sentiments de confusion quant aux questions qui concernent la promotion de la participation dans la mise œuvre de la stratégie.

L'absence enregistrée dans les pratiques de participation conduisent à un désintéressement de la part des managers intermédiaires et du personnel opérationnel vis-à-vis des questions stratégiques.

Les manquements constatés dans des pratiques de participation dévalorisent les contributions potentielles que peuvent apporter le management intermédiaire et le personnel opérationnel, conduisant ainsi à des sentiments de frustration et de démotivation. Cette situation se répercute naturellement sur leurs capacités à exercer leurs compétences stratégiques.

Les problèmes dans la participation contraignent les effets de discipline sur le management intermédiaire et le personnel opérationnel, dans la mesure où ils considèrent que les décisions prises par leurs supérieurs hiérarchiques ne s'accordent pas avec la réalité.

En ce qui concerne le management intermédiaire et le personnel opérationnel, nous relevons le fait que la défaillance dans les pratiques d'évaluation contraignent l'exercice de leurs compétences stratégiques d'influence : L'absence d'un cadre de référence normatif prédéterminé dans l'évaluation ne permet pas d'influencer l'évaluateur sur les améliorations à introduire pour faciliter la mise en acte de la stratégie. La violence symbolique exercée par l'évaluateur lors des moments d'évaluation démotive les individus dans l'exercice de leur agence dans une perspective d'influence.

En outre, l'absence dans les pratiques de gratification affaiblit l'effet de discipline exercé par les compétences stratégiques. Elles conduisent à la démotivation et à manque d'implication de la part du management intermédiaire et du personnel opérationnel dans la mise en acte de la stratégie. Les problèmes liés aux pratiques de gratification tendent ainsi à réduire la motivation et l'implication des individus concernés par la rétribution de la performance dans l'exercice de leurs compétences stratégiques, du moment où elles contraignent l'agence stratégique.

De ce qui précède, nous constatons que les top managers semblent être habilités par plusieurs pratiques, en particulier les pratiques adaptatives de formation et contrecarrés par peu de pratiques.

Pour les cadres intermédiaires, le contrôle constitue une pratique cruciale, à la fois en tant que facilitatrice et inhibitrice dans l'usage des compétences stratégiques, tandis que les

pratiques de formation de la stratégie viennent en seconde position, mais elles restent aussi importantes.

Le plus grand obstacle qui impacte l'exercice des compétences stratégiques par le middle management et le top management semble être le manque ou l'absence de pratiques récursives de contrôle appropriées.

Ces résultats corroborent avec nos résultats antérieurs, qui font valoir que les défaillances ou l'absence dans les pratiques de contrôle contraignent l'exercice des compétences stratégiques à tous les niveaux hiérarchiques.

Nous signalons également que les contraintes induites par les pratiques de contrôle, telles que celles qui concernent les ressources d'allocation, impactent indirectement les compétences stratégiques du personnel opérationnel. Notamment lorsqu'il s'agissait d'investir dans la formation pour procurer au personnel opérationnel (succursales et réseau de distribution) les connaissances professionnelles requises pour la traduction et la légitimation de l'orientation stratégique, lors de leurs interactions avec les clients.

Les pratiques adaptatives d'organizing semblent contraindre plus le management intermédiaire que les autres membres de l'organisation. Les membres du management intermédiaire agissent en tant qu'agents de translation entre les strates inférieures et supérieures de la hiérarchie, donc ils ont besoin de plus de flexibilité dans leurs activités pour adapter l'organisation du travail et les priorités stratégiques aux différents changements, qui affectent l'organisation, au cours de l'action.

Le personnel opérationnel se trouve dans une position similaire à celle des cadres intermédiaires, en termes de contrôle, mais les effets contraignants des pratiques stratégiques résident substantiellement dans le manque de position explicite et prévisible dans la formation de la stratégie. Ils ne savent pas où obtenir les informations relatives à la stratégie, où exprimer leur feed-back et où obtenir des clarifications à l'égard des objectifs fixés.

Comme nous l'avons évoqué dans nos analyses précédentes, nous soulignons également que lorsque les pratiques stratégiques contraignent l'exercice des compétences stratégiques, cela implique alors les mêmes effets contraignants sur les réflexivités individuelle et organisationnelle.

Compte tenu de ce qui précède, nous soulignons que ces résultats peuvent dans cette perspective expliquer en partie pourquoi la stratégie n'a pas été mise en œuvre

concrètement dans la réalité. Nous pouvons souligner que la fréquence élevée et la domination des effets contraignants des pratiques stratégiques, par rapport à leurs effets habilitants dans les récits des personnes observées et rencontrées, révèlent en partie pourquoi la stratégie n'a pas eu les effets escomptés sur les activités de l'organisation étudiée.

CONCLUSION

Les résultats contenus dans ce chapitre ont révélé trois types de pratiques stratégiques, à savoir : Les pratiques de formation de la stratégie, d'organizing et de contrôle. Ces dernières se déclinent en 14 pratiques habilitant et contraignant l'agence stratégique des acteurs impliqués directement ou indirectement dans la stratégie de l'organisation. Nous avons aussi mentionné l'existence d'une tension entre : D'un côté, les pratiques récursives qui contribuent à maintenir la prédictibilité et à assouvir le besoin de sécurité ontologique ; Et de l'autre côté, les pratiques adaptatives qui renvoient à l'appropriation de la stratégie, grâce à l'interprétation inductive, à l'idéation et à la créativité.

En outre, les résultats de notre recherche montrent que lorsque les pratiques stratégiques identifiées sont plus contraignantes qu'habilitantes, cela influence considérablement l'agence stratégique des membres de l'organisation, compromettant ainsi l'exercice de leurs compétences stratégiques, ainsi que la réalisation concrète de la stratégie et sa réussite dans la réalité de la praxis.

Ainsi, nous notons que la mise en acte de la stratégie passe nécessairement par la compréhension des membres de l'organisation du sens et des normes qui régissent le contenu de cette stratégie et le contrôle de son opérationnalisation.

Ainsi, la capacité d'agir en faveur des intérêts stratégiques de l'organisation se traduit concrètement par la compréhension du sens de la stratégie et des normes qui s'y attachent, en les mettant en action lors de l'accomplissement des activités quotidiennes. Les pratiques stratégiques sont impliquées dans cette démarche en aidant non seulement les membres de l'organisation à comprendre le sens et les normes de la stratégie, notamment à travers les pratiques de formation de la stratégie et d'organizing, mais contribuent aussi à leurs disciplination, via les pratiques de contrôle. Les incohérences contenues dans ces pratiques peuvent conduire à des dysfonctionnements dans la réalisation de la stratégie et à compromettre ainsi son existence dans la réalité de la vie organisationnelle.

A ce titre, lorsque les top managers sont contraints par les pratiques de contrôle des ressources, cela implique une absence de cohérence entre les discours stratégiques qu'ils promeuvent au sein de l'organisation et les ressources qui contribueront à les mettre en acte : le contenu des plans stratégiques (ou des plans d'action) ne sera pas en accord avec les actes qui vont suivre dans l'organisation. De même, si la stratégie n'a pas été correctement communiquée à un manager intermédiaire, ce dernier ne pourra pas la traduire et la cascader correctement à ses équipes. Lorsque, par exemple, les pratiques de rétroaction et de participation sont contraignantes, certains membres de l'organisation ne seraient pas en mesure d'intervenir dans la proposition des alternatives stratégiques, afin de réorienter convenablement la stratégie en fonction de la réalité du terrain. Si un vendeur au niveau opérationnel ne s'approprie pas le sens et les normes de la stratégie de l'entreprise à laquelle il appartient, il ne pourra pas mettre en valeur et incorporer dans son discours les facteurs discriminants qui mèneront le client à choisir le produit de cette entreprise plutôt que celui de la concurrence.

Ainsi, il ne s'agit plus de s'intéresser uniquement aux top managers qui ont été depuis longtemps au centre des préoccupations des chercheurs en stratégie : La stratégie est maintenant une affaire de tous les membres de l'organisation, avec des degrés d'implication plus ou moins importants.

CHAPITRE 9. DISCUSSION DES RESULTATS

INTRODUCTION

Ce chapitre sera consacré à la discussion des principaux apports de cette recherche doctorale. Lors de la première section de ce chapitre, nous commencerons par souligner les contributions théoriques que nous pensons avoir apporté au champ du management stratégique. Nous évoquerons ensuite dans la deuxième section les contributions méthodologiques de notre recherche, en mettant en exergue l'intérêt d'articuler une approche ethnographique avec une méthodologie fondée sur la théorisation enracinée dans le cadre des études en management stratégique. Enfin, dans la troisième section, nous discuterons des principales inférences managériales qui peuvent être tirées de notre recherche.

SECTION 1. Les contributions théoriques

Au vu des résultats obtenus lors de notre recherche, nous considérons que ce travail doctoral contribue à enrichir la connaissance dans le domaine du management stratégique en général, et particulièrement dans le champ de la stratégie comme pratique.

1.1. L'opérationnalisation du concept de praxis et ses typologies

Nos résultats révèlent plusieurs apports qui contribuent à éclairer la manière dont le concept de **praxis** peut être décliné en un ensemble enchâssé de flux d'activités organisés dans le temps et impliquant une multitude d'acteurs.

Nous proposons ainsi une opérationnalisation du concept de praxis en nous basant sur une typologie triée à partir de plusieurs allers-retours entre la théorie et le terrain empirique.

Cette thèse propose trois types de contributions théoriques concernant le concept de praxis. La première renvoie à l'identification de quatre types de séquences praxéologiques en s'appuyant sur ce que font réellement les membres de l'organisation dans le cadre de la formation de la stratégie. La deuxième est une implication de la première, puisque certains chercheurs reprochent aux partisans du courant de la stratégie comme pratique que le concept de « praxis » est difficile à saisir empiriquement. La troisième met en évidence la relation entre les différents flux d'activités de la praxis stratégique, en indiquant leur interdépendance mutuelle.

La première contribution théorique de cette thèse au concept de praxis, s'inscrit dans l'identification de quatre moments de la praxis stratégique, à savoir :

- L'initiation au travail stratégique et la perspective dialogique de dissémination des ambitions stratégiques ;
- La remontée d'informations et la défragmentation intersubjective de la réalité ;
- L'opérationnalisation de la stratégie ;
- La mise en œuvre localisée de la stratégie et rétroaction réflexive.

Chaque séquence praxéologique dénote des particularités téléologiques qui contribuent à la formation de la stratégie. La première séquence de la praxis regroupe des activités et des moments où les ambitions stratégiques commencent à se développer pour qu'elles soient communiquées au niveau de l'organisation. La seconde tend à parfaire le contenu des ambitions stratégiques en lui donnant davantage de cohérence sur le plan pratique. La troisième séquence de la praxis s'inscrit dans la déclinaison de l'orientation stratégique en un ensemble de tâches, d'objectifs et d'indicateurs de performance pour baliser le champ d'action des individus et pour les encourager vers des comportements souhaités. La quatrième séquence, bien qu'elle soit artificielle d'un point de vu taxonomique, elle représente la transformation des discours stratégiques intériorisés en un ensemble d'actes qui vont en faveur des intérêts stratégiques de l'organisation. Cette praxis renferme également une dynamique de rétroaction qui fait en sorte que l'organisation s'adapte réellement à son contexte, en apportant les « *régulations réflexives* » idoines pour construire son avantage compétitif. Cette grille de lecture des praxis dans le courant de la stratégie come pratique nous semble combler une absence de cadres formalisés dans la littérature théorique pour l'étude de cette composante centrale du faire stratégique.

Pour pallier aux critiques émises à l'égard de la notion de praxis, notamment par Carter et al (2008), nous considérons que l'élaboration de la typologie ci-dessus tend à rendre ce concept moins abstrait. Dans la mesure où elle met en évidence des séquences de la pratique quotidienne des membres de l'organisation, dans lesquelles différentes pratiques et micro-dynamiques s'assemblent pour non seulement faire en sorte que la praxis elle-même prenne forme, mais aussi pour indiquer que leur interrelation contribue à rendre la stratégie effective ou non.

Il est à noter que l'interdépendance mutuelle des différentes séquences de la praxis a pour but de rendre la stratégie concrète dans l'espace et dans le temps. Concernant la dimension

spatiale, la stratégie se doit d'être présente, à travers sa dimension sémantique, normative ou politique, dans les différentes interactions auxquelles se livrent les membres de l'organisation pour accomplir leur travail quotidien.

En ce sens, il n'y a pas de différence entre le stratégique et l'opérationnel, puisque le stratégique s'inscrit lui-même dans des façons de faire, guidées par des significations, des normes et des règles politiques, qui se manifestent inéluctablement sous la forme d'activités opérationnelles. Autrement dit, il s'agit de s'intéresser à la stratégie « en devenir », ainsi que les facteurs qui lui permettent d'exister ou non dans la réalité.

Quant à la dimension temporelle, nous faisons valoir qu'il y a un ordre chronologique dans le déroulement de la praxis stratégique, dans la mesure où elle se constitue à partir d'un ensemble de séquences regroupant des activités bien spécifiques qui se déclinent à mesure que les interactions entre les parties prenantes se développent. Dans cette perspective, nous considérons que la formation de la stratégie passe d'abord par une phase de « *conscientisation descendante* », dans laquelle les prémisses de l'orientation stratégique sont formulées et diffusées au sein de l'organisation. Cette phase sert à rendre les membres de l'organisation ou les praticiens sensibles aux changements futurs et à la situation contextuelle lancinante auxquelles ils vont se heurter incessamment. Elle s'inscrit aussi dans un processus éducationnel, où les membres des strates moyennes et inférieures de l'organisation sont invités à participer au processus stratégique en leur inculquant progressivement les principes contenus dans le travail et les ambitions stratégiques. Suite à cette démarche de conscientisation descendante, une phase de « *construction ascendante de la réalité* » prend le relais, impliquant ainsi des mécanismes de remontée d'informations et d'interactions dialogiques à travers lesquels les acteurs s'engagent dans un processus de défragmentation de la réalité, à la fois dans une perspective relationnelle verticale et horizontale. Ce processus sert à parfaire les représentations des individus quant à la relation entre les ambitions stratégiques et les variables contextuelles localisées. Ce qui permet à l'issue de cette phase de formuler les justifications propres aux choix stratégiques et à engager des opérations de fixation et de validation des objectifs au niveau supérieur de la hiérarchie. Au terme de cette phase de la praxis, l'opérationnalisation de la stratégie commence à prendre forme, à travers la déclinaison, d'une strate hiérarchique à une autre, des objectifs et des tâches relatives à l'orientation stratégique. Cette phase implique des activités qui veillent à l'« *appropriation descendante* » du discours stratégique, ainsi que du

sens et des normes structurant l'orientation stratégique, pour s'assurer que les changements introduits au sein de l'organisation soient effectifs.

La quatrième et dernière phase de la praxis, relève de l'implémentation de la stratégie et des mécanismes de rétroaction qui s'y attachent. La frontière qui balise cette phase n'est qu'artificiel, puisque l'on suppose durant les phases précédentes de la praxis, qu'une stratégie déjà existante continue à se mettre en acte en même temps. Toutefois, cette phase met en évidence les résultats stratégiques et les conséquences induits par les pratiques et les compétences stratégiques instanciées lors des trois praxis préalables. En outre, la mise en acte de la stratégie se manifeste dans des interfaces précises où les membres de l'organisation interagissent avec les acteurs qui composent le marché. C'est lors de ces interfaces que la construction d'une réalité commune autour de la stratégie se réalise concrètement.

La praxis de mise en œuvre de la stratégie et de rétroaction engendre aussi des micro-régulations dans le sens, les normes et les règles politiques propres à l'orientation stratégique pour marquer progressivement le passage d'une stratégie à une autre ou d'un comportement stratégique à un autre.

1.2. La dynamique des compétences stratégiques et réflexivité organisationnelle

Les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche montrent comment les compétences stratégiques peuvent s'exercer lors des différents épisodes de la praxis stratégique. Le concept de compétence au sens de la théorie de la structuration apparaît implicitement dans plusieurs travaux de recherche qui se joignent au champ de la stratégie comme pratique, telles que ceux de Whittington (2010), Mantere (2005 ; 2008), Jarzabkowski (2004).

Bien que les travaux de recherche de ces auteurs représentaient une source d'inspiration stimulante lors de l'élaboration de cette thèse, nous nous sommes plus intéressés aux travaux de Linda Rouleau (1997,2002,2005,2006) pour deux raisons : La première raison s'explique par le fait que les développements théoriques soutenus par Rouleau, quant à l'explication de la formation des stratégies au sein des organisations, nous ont fourni les outils conceptuels nécessaires pour aborder les phases préliminaires d'analyse des données. Pour la seconde raison, nous précisons que seule Rouleau s'est intéressée « *explicitement* » à la question des compétences stratégiques dans le registre de la stratégie comme pratique, notamment du point de vue structurationniste.

Nous soulignons, dans ce sillage, que le concept de « *compétence stratégique* » nous semblait à ce moment utile pour expliquer la manière dont les individus mobilisent quotidiennement les représentations, les normes et les ressources d'autorité ou d'allocation dont ils disposent, pour faire en sorte que la stratégie soit communiquée, légitimée et mise en œuvre au sein de l'organisation ; C'est-à-dire pour assurer son existence réelle dans les flux d'activités de l'organisation.

Les résultats de notre recherche proposent trois types de contributions théoriques concernant le concept de « *compétence stratégique* ». Premièrement, nous avons tenté de fournir une définition plus large du concept de compétence stratégique, ainsi qu'une typologie propre à ce dernier qui découle de la théorie de la structuration de Giddens (1987). Nous avons identifié à cet égard les micro-actes qui constituent les compétences stratégiques dans chaque phase de la praxis. Nous notons que cette première contribution vient à la fois amender et compléter les travaux de Rouleau (2005). Deuxièmement, nous avons mis en évidence le processus permettant d'illustrer la dynamique existante entre les différentes dimensions des compétences stratégiques. En ce sens, nous avons proposé une organisation chronologique dans l'exercice des compétences stratégiques identifiées, pour montrer le processus à partir duquel la réalité sociale de la stratégie se construit. Enfin, nous apportons un éclairage sur le concept de réflexivité organisationnelle et sa relation avec la dynamique des compétences stratégiques. Nous exposons maintenant chacune de ces trois contributions.

La première contribution théorique de cette thèse au concept de compétence stratégique réside dans la tentative de fournir une définition plus large de ce concept, ainsi que dans le renouvellement et l'enrichissement de la conception taxonomique qui lui a été attribuée par Rouleau (1997 ; 2003).

S'agissant de la définition du concept de compétence stratégique, Rouleau (2003) le définit comme la capacité, voire l'énergie émotionnelle, de traduire une situation en fonction des enjeux qui caractérisent la position sociale à laquelle un individu appartient, qu'il soit manager ou non, afin de redéfinir la configuration des « *boucles d'interaction* » qui composent une organisation dans le cadre de la formation de la stratégie (Rouleau, 1997 ; 2002). Autrement dit, elle résulte de la capacité plus ou moins consciente de modifier, au gré de la préconception des personnes avec lesquelles on interagit, les jeux de langage que l'on utilise pour décrire la réalité (Rouleau, 1997 ; Rouleau et Mounoud, 1998).

Tout en étant en accord avec ces acceptions et en se rapportant à l'analyse de notre matériau ethnographique, nous définissons le concept de compétence stratégique de la manière suivante : « *La compétence stratégique renvoie à la capacité de l'individu à traduire, à justifier et à influencer l'orientation stratégique de l'organisation, en fonction de la dualité du structurel qui caractérise les configurations interactionnelles dans lesquelles il est engagé au quotidien. Au final, il s'agit d'orienter le comportement et la réflexion des personnes cibles avec lesquelles l'acteur stratégiquement compétent interagit, de sorte qu'ils agiront ultérieurement, d'une manière implicite ou explicite, dans les intérêts stratégiques de l'organisation. La compétence stratégique vise en ce sens à construire intersubjectivement la réalité, pour que cette dernière puisse se réifier dans l'action quotidienne et être incorporée dans les représentations des individus* ».

Notre définition nous semble plus large que celle fournie par Rouleau, dans la mesure où nous faisons ressortir le caractère construit de la stratégie à travers l'usage des compétences stratégiques. De plus, elle intègre les dimensions des propriétés structurelles (signification, norme, domination) instanciées lors des interactions entre les acteurs, en se référant à la capacité de ces derniers à traduire, légitimer et influencer l'orientation stratégique de l'organisation.

Par ailleurs, nous soulignons que Rouleau (1997 ; 2005) propose une catégorisation des compétences stratégiques en s'intéressant à la manière dont les managers intermédiaires, ainsi que les cadres opérationnels et la force de vente « *interprètent et vendent le changement* » (*Ibid*, p. 1413) dans leurs activités quotidiennes. Cette préoccupation et dimension relatives aux compétences stratégiques ont été ensuite plus orientées vers les pratiques des managers intermédiaires, notamment dans des recherches conduites ultérieurement avec Balogun et Fauré (Rouleau et Balogun, 2011 ; Rouleau et Fauré, 2011). Dans ce sillage, Rouleau (2005) met en évidence quatre types de compétences stratégiques, à savoir : Traduire la nouvelle orientation, surcoder la stratégie, discipliner le client et justifier le changement²⁰⁰.

Bien que nous nous soyons inspirés de cette typologie, nous n'avons pas pour objectif de cibler une population spécifique telle que les managers intermédiaires ou la force de vente dans le cas de Rouleau (2003 ; 2005). Notre objectif était plutôt de nous laisser guider par les interactions où les compétences stratégiques étaient patentes pour percevoir et

²⁰⁰ Les compétences stratégiques que nous avons identifiées peuvent sembler analogues à celles qui ont été mises en évidence par Rouleau, mais différent de celles-ci, tant sur certains aspects conceptuels, que sur le mode opératoire qui les sous-tend.

comprendre leurs implications dans la mise en application effective de la stratégie dans la réalité.

Nous estimons que cette typologie reste valable lorsqu'il s'agit de mobiliser les compétences stratégiques lors des interactions où les membres de l'organisation entrent en contact avec les clients, mais elle reste inopérante dans les épisodes de la praxis qui implique une multitude d'acteurs et différentes activités de formation de la stratégie. En outre, Rouleau avait opérationnalisé le concept de compétence stratégique en s'appuyant sur des boucles d'interaction impliquant des catégories de praticiens bien spécifiques (les clients, les managers intermédiaires et les vendeurs). En revanche, en ce qui nous concerne, nous avons intégré dans notre démarche de recherche différentes positions d'autorité et plusieurs acteurs impliqués dans le processus stratégique.

De plus, l'originalité de notre contribution réside aussi dans le fait que nous avons suivi la mouvance des données pour définir les caractéristiques conceptuelles de ces compétences stratégiques, notamment en adaptant un point de vue structurationniste sur la manière dont ces compétences contribuent à forger la réalité, qui elle-même guide le comportement de ceux qui l'intériorisent. Ce faisant, nous avons proposé une autre typologie qui nous semble plus pertinente pour aborder la question de la construction sociale de la stratégie. En nous inspirant des travaux de Rouleau (1997 ;2003 ;2005), nous avons identifié trois types de compétences stratégiques, à savoir : les compétences de traduction, de légitimation et d'influence.

Alors que Rouleau avait identifié quatre types de compétences stratégiques dans ses recherches, nous avons mis en évidence dans notre cas trois type de compétences, en veillant à ce que chacune d'elles corresponde à l'une des dimensions de la théorie de la structuration (Giddens, 1984), à savoir : La traduction se réfère à la **signification**, la légitimation s'inscrit dans le registre de à la dimension **normative** et enfin l'influence renvoie à la **domination**. Ce souci de cohérence avec l'approche structurationniste réside dans le fait que nos données nous ont orienté vers l'explication de la formation de la stratégie en recourant au principe de la dualité du stratégique.

Les résultats de recherche révèlent que les compétences stratégiques sont constituées d'un ensemble de micro-actes auxquels les membres de l'organisation prennent part lors des différents épisodes praxéologiques que nous avons identifiés.

Nous considérons que cette contribution tend à enrichir non seulement nos connaissances sur les habilités personnelles et relationnelles qui sont susceptibles d'améliorer la mise en action des compétences stratégiques, mais aussi notre compréhension sur la manière dont la stratégie se forme et se déforme dans le cours des interactions et des actions entreprises par les membres de l'organisation. À ce sujet, les chercheurs (Rouleau, 2003 ; Rouleau et Balogun, 2007 ; Rouleau et Fauré, 2011) qui se sont intéressés à la question des compétences stratégiques n'ont pas encore exploré cette voie, puisqu'ils ne fournissent pas assez de détails sur les micro-actes impliqués dans l'exercice de ces compétences. Cette piste de recherche nous a conduit à scruter ces micro-actes lors de notre travail doctoral pour renouveler et étendre les connaissances produites en direction de la dynamique des compétences stratégiques. Ainsi, les tableaux figurant sur l'annexe « A » résument l'ensemble des micro-actes que nous avons identifiés et intervenant dans la mise en acte de ces compétences.

S'agissant de notre seconde contribution, elle renvoie au processus à travers lequel les compétences stratégiques s'articulent pour produire des effets performatifs à l'égard de la mise en acte de l'orientation stratégique et des représentations de ceux qui exercent ces compétences. En ce sens, nous faisons valoir l'idée selon laquelle les trois types de compétences que nous proposons sont donc intimement liées.

En effet, les résultats de notre recherche indiquent que ces compétences sont interreliées et se conjuguent mutuellement en situation d'interaction ; dans la mesure où chacune s'articule avec l'autre pour que leurs effets performatifs soient effectifs. Cependant, nous signalons, dans ce sillage, qu'il existe un certain ordre chronologique à respecter dans l'exercice de ces compétences. Puisque la traduction consiste à construire et à promouvoir le sens de l'action ou du contenu d'un discours stratégique à transmettre, la légitimation contribue à justifier normativement le contenu de ce sens et l'influence implique une appropriation de ce sens, par l'(auto)asservissement ou la discipline facilitante. Ce processus contribue à forger la réalité de la personne (ou du groupe de personnes) cible, de sorte que cette dernière la mette en acte dès que l'occasion se présentera. La répétition de ce processus et l'habileté des personnes qui la mettront en action, contribueront à la fois à la médiation et la sédimentation de cette réalité dans la pratique quotidienne.

Ainsi, à travers les compétences de traduction, les praticiens proposent et construisent des idées, des représentations (« *enactement* » (Weick, 1995)) de la réalité, ainsi que des intentions et des alternatives stratégiques qui permettent à l'organisation d'une manière

générale et à leurs interlocuteurs de répondre aux enjeux du contexte qui les entoure ; notamment en termes de menaces, d'opportunités, de forces et de faiblesses qui s'inscrivent dans l'analyse intersubjective de l'environnement et des processus organisationnels. La traduction s'inscrit alors dans la formulation d'un sens diffusable (ou près à être diffusé), propre à l'orientation stratégique de l'organisation et à des champs d'action spécifiques et localisés, et ce, en se référant aux enjeux auxquels fait face chaque individu ou groupe d'individus dans son périmètre d'intervention au sein de l'organisation.

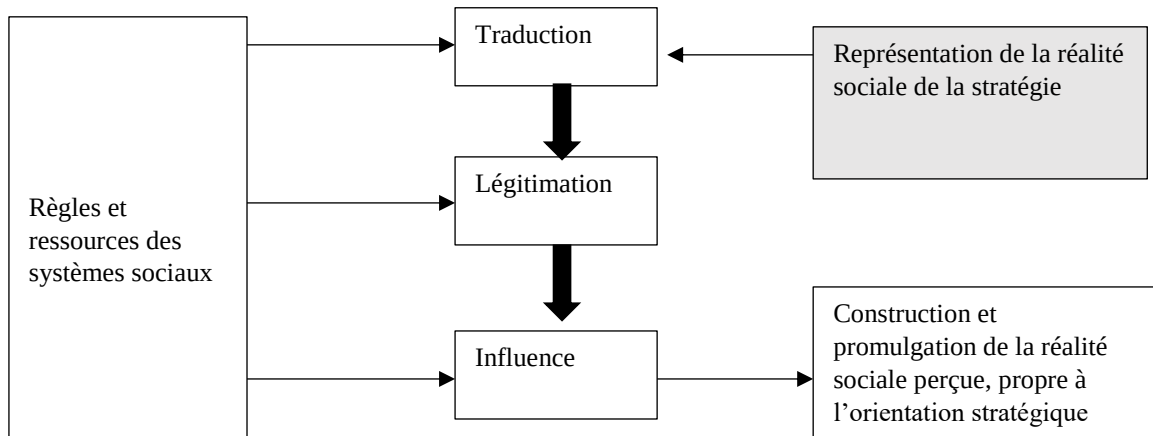
Suite à la formation d'un sens intelligible et transférable propre à l'orientation stratégique, cette dernière est ensuite codée et légitimée pour qu'elle soit adaptée aux critères de choix des personnes cibles. Enfin, une fois que cette l'orientation stratégique codée est validée, les praticiens conduisent des démarches d'influence pour pousser les personnes cibles avec lesquels ils sont en contact à adhérer à leurs représentations de la réalité stratégique.

Il est important de souligner donc que chacune des compétences stratégiques repose sur la catégorie de compétences et de micro-actes qui la précède dans ce processus. Ainsi, ce processus indique que la stratégie est une construction sociale, où le sens, les normes et le pouvoir interviennent pour former un cadre de référence guidant l'action dans chaque parcelle de l'organisation et de la praxis stratégique.

Les aspects à la fois interactifs et dialogiques qui caractérisent ce processus révèlent que la stratégie se construit au gré des dimensions sémantique, normative et politique qui s'inscrivent dans les interactions des membres de l'organisation. En somme, chaque compétence crée les conditions pour que les compétences suivantes puissent avoir lieu convenablement et effectivement au sein de ce processus.

Dans cette optique, nous considérons que chacune de ces catégories de compétences sont nécessaires non seulement pour le bon déroulement des épisodes de la praxis stratégique au sein de l'organisation, mais aussi pour la production des actions stratégiques localisée à travers la promotion des représentations et des comportements qui s'alignent à la fois sur les intérêts des individus et de l'organisation.

Cet ordre, à la fois, chronologique et processuel entre les trois types de compétences stratégiques peut être représenté visuellement dans la figure suivante.

Figure 10. La dynamique des compétences stratégiques dans une perspective processuelle

Nous notons par ailleurs que les travaux de Rouleau (1997 ;2001 ;2002 ; 2003), ainsi que ceux qui les ont poursuivis (Rouleau et Mounoud, 1998 ; Rouleau et Balogun, 2007 ; Rouleau et Fauré, 2011 ne se sont pas réellement intéressés aux continuités et aux discontinuités, émanant des liens entre les boucles d'interactions qui constituent la praxis stratégique. Autrement dit, ils n'évoquent pas les conséquences de l'exercice des compétences stratégiques en passant d'une strate hiérarchique à une autre, dans une perspective à la fois descendante et ascendante. De plus, ils ne délimitent pas les micro-actes relatifs aux compétences stratégiques à des séquences de praxis particulières.

En revanche, dans notre cas, nous avons mis en relation ces boucles d'interactions et leurs implications dans la réussite ou l'échec de la mise en acte de la stratégie. Autrement dit, nous nous sommes intéressées à la manière dont la diffusion et la promotion des normes et du sens relatives à la stratégie se poursuivent et se rompent au gré des interactions entre les différentes positions d'autorité. En outre, nous nous sommes concentrés sur comment la médiation de l'orientation stratégique s'effectue et se sédimente lors du passage d'un niveau hiérarchique à un autre au cours des épisodes praxéologiques. Dans ce sillage, nous avons intégré dans notre analyse comment la stratégie se construit à travers des interactions ascendantes et descendantes au sein de l'organisation. Bien que nous nous soyons focalisés sur les fragments interactionnels dans lesquels les compétences stratégiques exercées étaient manifestes, cela nous a permis de repérer et de rendre compte des continuités et des

discontinuités induites par ces compétences dans la construction sociale de la réalité stratégique à différents niveaux d'autorité²⁰¹.

Ce faisant, nous avons intégré une variable portant à la fois sur la nature des tendances relationnelles que prennent les compétences stratégiques exercées dans les épisodes de la praxis identifiés, à savoir : les tendances ascendantes ou « *bottom-up* », d'un côté, et les tendances descendantes ou « *top-down* », de l'autre côté.

Cette variable se trouve aussi dans le travail de Floyd et Wooldridge (1994), qui étudient l'« *influence* » ascendante et descendante de managers intermédiaires dans leurs rôles stratégiques. Sauf que dans notre cas, nous nous sommes intéressés à la transition des nuances du discours stratégique en passant d'une position d'autorité à une autre, sans ignorer le rôle potentiel de chaque position dans la production ou la transformation de l'action et de la réflexion stratégique. En effet, l'approche structurationniste nous invite à scruter l'ensemble des boucles d'interaction qui permettent d'instancier les règles et ressources de plusieurs systèmes sociaux pour qu'une action de niveau macro puisse prendre forme dans une formation sociale donnée.

Cette variable nous paraît pertinente pour notre recherche dans la mesure où l'ensemble des praxis et des compétences identifiés s'inscrivent dans des relations ascendantes ou descendantes, conditionnées par les différents types d'acteurs au sein de l'organisation étudiée. Autrement dit, les compétences stratégiques se déclinent d'une manière à la fois ascendante et descendante, selon les séquences de la praxis dans lesquelles elles s'exercent.

Dans l'approche ascendante, les connaissances détenues, mises en scène et actionnées par les managés dans l'exercice de leurs compétences stratégiques, sont considérées comme des éléments contribuant à la construction d'une vision ou d'une représentation plus opérationnelle et proche du terrain pour les responsables hiérarchiques ou les dirigeants. De ce point de vue, les managés sont potentiellement compétents pour traduire et (dé)légitimer des idées, des revendications ou des alternatives stratégiques auprès de leurs managers, et ce, dans le but de rendre compte des réalités et des expériences vécues auxquelles ces derniers n'ont pas accès. Les managés sont aussi capables d'influencer leurs supérieurs hiérarchiques, lorsqu'ils savent comment conjuguer les différentes connaissances (localisées) qu'ils détiennent sur l'orientation stratégique avec celles qu'ils possèdent sur

²⁰¹ A cet égard, notre analyse s'est même orientée vers les distributeurs, qui représentent une partie prenante stratégique dans le cas étudié.

leurs supérieurs hiérarchiques, en termes de valeurs, de méthodes de travail préférentielles, de croyances implicites ou d'intérêts politiques.

Cependant, lorsque les ambitions ou l'orientation stratégique ne sont pas intelligibles au regard des managés, ces derniers ne seront pas en mesure de fournir les représentations opérationnelles qui aideront leurs supérieurs hiérarchiques à parfaire leur vision stratégique et les questions de faisabilité qui s'attachent à la fois à la stratégie annoncée et à leur périmètre d'action.

Dans l'approche descendante, les managers visent à faciliter l'appropriation et la mise en œuvre de l'orientation stratégique en fournissant des efforts de traduction, de légitimation et d'influence auprès de leurs managés. La construction de cette orientation stratégique implique le traitement et l'analyse des informations auxquelles les managers ont accès via les ressources d'autorité ou d'allocation détenues et les interactions entretenues avec une multitude d'acteurs.

Toutefois, les managés peuvent transformer, parfois à leur insu, par inadvertance ou bien sciemment, les consignes venant de leurs managers dans les démarches et les actions concrètes auxquelles ils devraient contribuer. Par exemple, quand le sens de la stratégie n'est pas intériorisé et compris par les managés ; lorsqu'ils ne sont pas convaincus du travail et de l'effort qu'ils doivent fournir pour la mettre en œuvre ; et du moment où ils sont sous une influence managériale allant à l'encontre des intérêts stratégiques, il est fort probable, voire inéluctable, que l'orientation stratégique restera virtuelle, sans existence effective dans la réalité du travail quotidien des managés²⁰².

Par ailleurs, les résultats de notre recherche indiquent que la réflexivité organisationnelle se construit concrètement autour des « *relais de réflexivité individuelle* », qui au travers de multitudes rencontres dialogiques, permettent aux membres de l'organisation d'engager les régulations réflexives nécessaires à la concrétisation de l'orientation stratégique de cette organisation. Cette réflexivité individuelle désigne la capacité de l'individu à repérer les contraintes organisationnelles et les menaces de l'environnement, ou éventuellement les opportunités, pour les transformer en un discours stratégique actionnable. La réflexivité individuelle renvoie également à la capacité de l'individu à prendre du recul par rapport à la

²⁰² Dans cette optique, le rapport entre les managers et les managés sont descendants, dans la mesure où les managés sont garants de la mise en place effective des actions, des tâches quotidiennes ou des objectifs qui leurs sont attribués.

réalisation de ses activités pour proposer des alternatives stratégiques ou des pistes d'amélioration à la hiérarchie ou pour faire face à des événements inédits ou imprévus.

Nos résultats mentionnent, en outre, que les compétences stratégiques permettent de susciter la réflexivité individuelle des membres de l'organisation qui sont impliqués dans le travail stratégique. Dès lors, les compétences stratégiques exercées par un individu au gré de ses interactions suscitent la réflexivité individuelle de l'autre, tout en formant « *chemin faisant* » la base du maillage qui forge la réflexivité organisationnelle. Ainsi, le concept de réflexivité apporte un éclairage sur les niveaux différentiels en termes de compétences stratégiques, qui conduisent les membres de l'organisation à adapter leurs activités habituelles ou à inventer de nouvelles pratiques pour répondre aux exigences contextuelles de la praxis (Jarzabkowski, 2004 ; 2005).

Il est à noter que la réflexivité organisationnelle se traduit par la capacité des membres de l'organisation à apporter les micro-changements qui se rapportent à la mise en acte de la stratégie dans l'exercice de leurs activités quotidiennes, et cela en faisant appel à un cadre de référence qui leur sert de grille de lecture des situations auxquelles ils sont confrontés. Notre recherche indique que ce cadre de référence se construit, se négocie, se transmet, se transforme et se sédimente à travers l'usage des compétences stratégiques, et ce, dans des relations à la fois descendante et ascendante qui caractérisent les séquences de praxis que nous avons identifiées.

Cette contribution qui s'inscrit dans la mise en relation entre les compétences stratégiques et la réflexivité organisationnelle, propose de porter un nouveau regard sur les questions d'appropriation de la stratégie au niveau de l'organisation, mais aussi sur l'analyse des mécanismes de rétroaction qui permettent aux membres de l'organisation de s'adapter aux enjeux stratégiques auxquels ils sont confrontés quotidiennement dans leur périmètre d'action. Ce changement de perspective offre également la possibilité de mettre en évidence les relais de réflexivité individuelle qui sont à l'origine des mesures adaptatives engagées en faveur de la mise en acte d'une nouvelle orientation stratégique ; ou celles qui sont entreprises chemin faisant lors de sa remise en question dans le cours de l'action pour donner naissance à une autre stratégie, dite émergente.

Nous soulignons ainsi dans notre étude l'importance des relais de réflexivité d'un niveau hiérarchique à un autre, jusqu'à ce que les membres du personnel opérationnel puissent être en mesure d'articuler leurs connaissances sociales et expérientielles avec les règles et les

ressources structurelles propres à la stratégie lors de leurs rencontres avec les clients. En effet, en se fondant sur le point de vue structurationniste, nous considérons que le marché est loin d'être perçu et vécu par les membres de l'organisation comme un espace abstrait et atomisé qui réagit uniquement en fonction de l'offre et de la demande. Dans l'organisation, le marché est mis en acte lors de la vente et de la prestation de service.

Tout en adoptant une approche structurationniste, il est important de noter que nous avons insisté sur le fait que le marché n'est pas une notion abstraite et monolithique, mais il se construit dans les interactions qu'entretiennent les membres de l'organisation et leurs partenaires avec les clients. Dans ce sillage, la stratégie doit être mise en acte dans le cours de ces interactions, pour qu'elle devienne concrète au regard des clients. Donc, la réflexivité organisationnelle ne sera en partie efficace, qu'à partir du moment où les membres de l'organisation arrivent à construire le positionnement stratégique de l'organisation dans le cadre de leurs interactions avec les clients.

Comme nous l'avons montré lors cette thèse, il suffit qu'il y ait une rupture dans cette chaîne de réflexivité pour que la mise en acte de la stratégie soit altérée au niveau opérationnel. En ce sens, les membres du personnel opérationnel ne seront pas en mesure d'exercer leurs compétences stratégiques dans les actes de vente et de prestations de services, impliquant a fortiori l'incapacité de l'organisation de s'autoréguler par rapport à son orientation stratégique. Ainsi, sans la contribution du personnel opérationnel dans la mise en acte de la stratégie à leur niveau, cette stratégie sera inexistante localement dans la réalité de la praxis. Si le personnel opérationnel n'arrive pas à traduire et légitimer l'orientation stratégique de l'organisation pour discipliner les clients, ces derniers ne percevront pas dans les produits de l'organisation : La « *différentiation* » et les « *facteurs discriminants* » qui conduisent à façonner une image distinctive par rapport aux concurrents.

D'ailleurs, nous avons révélé dans nos résultats, que la stratégie n'a pas été mise en œuvre concrètement à cause des problèmes d'appropriation de la stratégie au niveau opérationnel. Notamment, dans les activités commerciales de l'organisation et du réseau de distribution, mais aussi dans les activités du service après-vente du réseau de distribution. Cela a conduit les membres du personnel opérationnel à reproduire des comportements qui n'étaient pas en adéquation avec les intentions stratégiques du top management. Ces constats représentent des marqueurs factuels qui indiquent que la réflexivité organisationnelle n'a pas été effective. Dans cette perspective, l'ensemble des membres de l'organisation joue un rôle

dans la concrétisation de l'orientation stratégique de l'organisation, le top management produit les grands axes de l'opérationnalisation de la stratégie, le management intermédiaire intervient dans la médiation de la stratégie et enfin le personnel opérationnel se charge de son implémentation lors des interactions qui forment le marché de l'organisation. Toutefois, nous notons à cet égard que chaque membre de l'organisation peut récuser réflexivement le contenu du discours stratégique dans la pratique en contestant les actions prévues ou réalisées en faveur des intérêts stratégiques de l'organisation. En outre, la chaîne de réflexivité prend un chemin descendant et ascendant dans les séquences praxéologiques identifiées. Notre contribution au champ de la stratégie comme pratique se trouve dans la manière dont les compétences stratégiques influencent la chaîne de réflexivité individuelle qui façonne au final la réflexivité organisationnelle.

1.3. Les effets contraignants et habilitants des pratiques stratégiques sur la mise en acte des compétences stratégiques

Les résultats de notre étude ont révélé trois types de pratiques stratégiques²⁰³, à savoir : les pratiques de formation de la stratégie, d'organizing et de contrôle. Ces dernières se déclinent en 14 pratiques habilitant et contraignant l'agence des acteurs dans l'exercice des compétences stratégiques.

Bien que les choix concernant la détermination des pratiques stratégiques appropriées et idéales pour une organisation soient difficiles, nous soutenons néanmoins dans cette thèse que les effets habilitants et contraignants de ces pratiques sur l'agence stratégique des membres de l'organisation constituent l'une des questions clés pour comprendre pourquoi la stratégie organisationnelle réussit ou échoue.

En effet, les résultats de notre recherche soulignent que lorsque les pratiques stratégiques identifiées sont plus contraignantes qu'habilitantes, cela influence considérablement la mise en acte effective des compétences stratégiques et l'agence qui s'y attache, compromettant ainsi la réalisation concrète de la stratégie et sa réussite dans la réalité de la praxis. Nous avons aussi souligné à cet égard que la dégression des taux, mesurant les effets contraignants des pratiques stratégiques d'un niveau hiérarchique à un autre, dénote l'existence de défaillances à la fois dans la mise en acte de la stratégie au niveau opérationnel, dans

²⁰³ Il est important de souligner que ces catégories ne représentent pas des étapes distinctes ou des phénomènes ontologiquement indépendants (ou déconnectés) dans les processus stratégiques.

l'exercice des compétences stratégiques et dans la réflexivité organisationnelle ; sachant que les deux derniers éléments sont mutuellement constitutifs. D'ailleurs, comme nous l'avons évoqué dans nos analyses précédentes, lorsque les pratiques stratégiques contraignent l'exercice des compétences stratégiques, cela implique alors les mêmes effets contraignants sur la réflexivité individuelle et organisationnelle.

Par ailleurs, en procédant à la catégorisation des pratiques stratégiques, nous avons révélé la présence de tensions entre celles-ci. Nos résultats indiquent que ces tensions renvoient à une dichotomie selon laquelle les pratiques stratégiques peuvent prendre des formes récurives ou adaptatives (Jarzabkowski, 2004). D'un côté, la conception récurive des pratiques s'inscrit dans une perspective où les membres de l'organisation cherchent la sécurité ontologique, la stabilité et le contrôle des activités stratégiques. Ces pratiques favorisent le maintien et la mise en œuvre quotidienne des tâches rentrant dans le cadre du faire stratégique. D'un autre côté, une conception dissemblable reflète la présence de pratiques adaptatives au sein de l'organisation, dans laquelle la fluidité et la réflexivité remplacent la stabilité. Ces pratiques favorisent les activités d'idéation et d'adaptation du sens que prend la stratégie dans une multitude de situations, souvent inédites.

La distinction entre le caractère récurif et adaptatif dans le processus de catégorisation rend compte des différentes formes que peuvent prendre les pratiques habilitantes et contraignantes dans le faire stratégique. Bien que cette dichotomie soit largement présente dans certains écrits théoriques propres au champ de la stratégie comme pratique, nous signalons que peu d'études empiriques ont été conduites pour conforter son opérationnalisation dans la réalité de la vie organisationnelle. A cet égard, notre contribution réside dans l'opérationnalisation empirique de cette dichotomie pour impulser la création de connaissances dans le domaine de la stratégie comme pratique.

Ainsi, nous avons mis en relation à la fois les concepts d'agence, de compétence stratégique et de pratiques stratégiques pour contribuer à faire avancer la recherche sur la question des capacités des acteurs à faire la différence dans la concrétisation des intentions véhiculées par le discours stratégique présent au sein de l'organisation. Toutefois, cette mise en acte passe nécessairement par la compréhension du sens et des normes qui régissent le contenu de la stratégie et le contrôle de son opérationnalisation. Ainsi, l'usage des compétences stratégiques se traduit un certain moment et concrètement par l'intériorisation du sens de la stratégie et des normes qui s'y attachent, en les mettant en action lors de l'accomplissement

des activités quotidiennes par les membres de l'organisation. Les pratiques stratégiques sont impliquées dans cette démarche en aidant non seulement les membres de l'organisation à saisir le sens et les normes de la stratégie, notamment à travers les pratiques de formation de la stratégie et d'organizing, mais contribuent aussi à leurs discipliner, via les pratiques de contrôle. Les incohérences contenues dans ces pratiques peuvent entraver l'agence des membres de l'organisation et la dynamique des compétences stratégiques, engendrant ainsi des dysfonctionnements dans la réalisation de la stratégie en compromettant son existence dans la réalité de la vie organisationnelle.

Par exemple, lorsque les top managers sont contraints par les pratiques de contrôle des ressources, cela implique une absence de cohérence entre les discours stratégiques qu'ils promeuvent au sein de l'organisation et les ressources qui servent à les mettre en acte : le contenu des plans stratégiques ou des plans d'action ne sera pas en accord avec les actes qui vont suivre dans l'organisation. De même, si la stratégie n'a pas été correctement communiquée à un manager intermédiaire, ce dernier ne pourra pas la traduire correctement à ses équipes. Dans ce sillage, lorsque les pratiques de rétroaction et de participation sont contraignantes, certains membres de l'organisation ne seront pas en mesure d'intervenir dans la proposition des alternatives stratégiques afin de réorienter convenablement la stratégie en fonction de la réalité du terrain. Si un vendeur au niveau opérationnel ne s'approprie pas le sens et les normes de la stratégie de l'entreprise à laquelle il appartient, il ne pourra pas mettre en valeur et incorporer dans son discours les facteurs discriminants qui mèneront le client à choisir le produit de cette entreprise plutôt que celui de la concurrence.

De ce point de vue, nous arguons dans cette thèse qu'il ne s'agit plus de s'intéresser uniquement aux top managers, qui ont été depuis longtemps au centre des préoccupations des chercheurs en stratégie : la stratégie est maintenant une affaire de tous les membres de l'organisation, avec des degrés d'implication plus ou moins importants. En somme, il nous semble que le sujet que nous avons traité peut ouvrir plusieurs perspectives de recherches pour renouveler la réflexion en stratégie et pour apporter un éclairage minutieux sur la contribution d'une multitude d'acteurs dans l'échec et la réussite du faire stratégique.

Par ailleurs, bien que notre typologie des pratiques stratégiques semble se rapprocher de celle de Mantere (2005) et de Jarzabkowski (2004) dans la forme, elle reste différente tant sur le contenu que sur la manière dont elles ont été développées et articulées lors du processus de recherche. En effet, notre contribution à la catégorisation des pratiques

stratégiques rend compte de leurs relations avec les compétences stratégiques en mobilisant, certes partiellement, mais fidèlement les principaux concepts de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Alors que la notion de « *compétence* » au sens structurationniste a été quasiment occultée par les auteurs sus-cités, dans cette thèse nous avons mis l'accent sur ce concept pour veiller à ce que notre analyse soit cohérente avec le système conceptuel qui régit la théorie de la structuration.

Pour ainsi dire, nous nous sommes certes inspirés de la typologie tridimensionnelle de Mantere (2005) concernant les pratiques stratégiques, puisqu'elle renvoyait implicitement aux trois dimensions structurelles des systèmes stratégiques, mais elle n'intègre pas l'idée selon laquelle des systèmes sociaux plus larges (paternaliste, carcéral, éducationnel...) peuvent empiéter sur les activités stratégiques dans le cours des interactions entre les acteurs. Nous notons, cependant, que les sous catégories relatives à la typologie des pratiques stratégiques que nous avons révélée, diffèrent de celles de Mantere (2005), par ce qu'elles renferment des développements théoriques qui prennent en considération des dimensions culturelle, contextuelle et politique que l'auteur en question n'avait pas intégré dans son analyse. Nous ajoutons également que l'auteur n'avait pas mentionné la manière dont les pratiques stratégiques peuvent être à l'origine des discontinuités inhérentes à la médiation du sens, des normes et des règles politiques dans l'usage des compétences stratégiques.

De plus, au lieu de s'étaler sur plusieurs organisations, nous avons plutôt choisi de nous focaliser sur un seul cas pour suivre les variations du faire stratégique d'une position d'autorité à une autre. Ce qui nous semble plus pertinent pour explorer les causes narratives susceptibles d'expliquer la mise en acte effective de la stratégie. De plus, l'avantage de se concentrer sur une seule organisation réside dans le fait qu'il est plus facile de faire ressortir les variables contextuelles qui sont à l'origine des effets contraignants ou habilitants des pratiques stratégiques. Il s'agit de suivre les variations des affordances propres aux pratiques stratégiques au sein de l'organisation pour déceler les acteurs qui bénéficient de leurs avantages et ceux qui trouvent en elles plus d'inconvénients. En outre, nous ajoutons aussi que Mantere (2005) s'est focalisé sur la méthode des entretiens lors de son étude, ce qui ne permet pas d'accéder à des situations de co-présence, où les membres de l'organisation interagissent et instancient en même temps les pratiques stratégiques dans la (re)production des actions et des discours stratégiques.

SECTION 2. Les contributions méthodologiques

Nos contributions méthodologiques résident dans la mobilisation combinée de la méthode ethnographique et celle de la théorisation enracinée. Le dénominateur commun de ces méthodes renvoie au processus itératif qui consiste à produire des connaissances à partir du terrain, mais sans perdre en ligne de mire certaines orientations théoriques qui balisent le périmètre de rétention et d'analyse des données empiriques.

Jusqu'à présent, la majorité des recherches empiriques portant sur la stratégie sont basées sur des méthodologies quantitatives, des interviews, des récits de vie (« *Storytelling* ») ou bien sur la participation aux réunions de stratégie en tant qu'invité. Toutefois, ces méthodes reposent sur des rapports de faits qui impliquent une difficulté à comprendre et à démêler la nature construite du faire stratégique, occultant ainsi les caractéristiques détaillées, contextualisées, profondes et uniques propres à l'élaboration de la stratégie.

A cet égard nous notons que notre approche méthodologique offre la possibilité d'explorer la construction de la stratégie et sa mise en œuvre effective, en s'intéressant aux dynamiques interactionnelles ascendantes et descendantes dans lesquelles les membres de l'organisation, et éventuellement le chercheur, sont impliqués. Il s'agit notamment d'analyser le déroulement du faire stratégique dans le cours des interactions relatives à la formulation, à la communication et à l'opérationnalisation de l'orientation stratégique, puis ensuite extrapoler le produit de cette analyse sur les conséquences qui découlent des séquences d'interactions où le marché se construit ; notamment en s'intéressant à la mise en acte de la stratégie au niveau des interfaces où les membres de l'organisation entrent en contact avec les clients ou d'autres parties prenantes extra-organisationnelles.

Nous estimons que cette démarche permet de passer d'un niveau local à un niveau global d'analyse, et réciproquement, afin de rendre compte des faits contextualisés et locaux qui influencent la portée transformative ou inertielle de la stratégie. De plus, il est à la fois impossible et inconcevable pour le chercheur d'être présent dans toutes les régions de l'organisation pour scruter comment la stratégie est en train d'être implémentée, il peut ainsi se référer à des résultats stratégiques au niveau local pour comprendre comment la stratégie est projetée discursivement ou via l'intermédiation matérielle en direction des clients ou des parties prenantes (stratégiques) extra-organisationnelles. Les projections représentationnelles à caractère symbolique, normative et affective rend compte de l'appropriation de la stratégie et de sa mise en acte au niveau des interfaces stratégiques. En

outre, les résultats locaux manifestant la mise en acte de la stratégie s'inscrivent aussi dans le transfert du sens, des normes et de la discipline à travers la manipulation de la « *matière* », telle que le produit, qui sera destinée à satisfaire le besoin du client. Autrement dit, la stratégie se traduit par l'intermédiation matérielle, lorsque les membres de l'organisation mettent en acte le sens et les normes propres à cette stratégie pour discipliner le client, afin de lui projeter une représentation matérialisée de la différenciation qui marque la qualité d'un service rendu. Les signes ostentatoires de la différenciation se trouvent ainsi dans les indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui mesurent la performance productive discriminante au niveau local.

Nous ajoutons également que les principes de la théorie enracinée nous ont permis de capter la nature à la fois processuelle et construite de la stratégie, puisqu'ils nous invitent à se questionner sur le « quoi » (processus), le « comment » (action/interaction) et le « pourquoi » (condition) de chaque événement qui s'y attache (Strauss et Corbin, 2004).

L'articulation de la démarche ethnographique avec les principes de la théorie enracinée nous a offert la possibilité de mettre en évidence le caractère construit et évolutif de la stratégie, dans la mesure où notre démarche méthodologique nous a permis de révéler la façon dont certains éléments discursifs ou socio-matériels persistent, évoluent, se transforment ou se transmettent d'une situation à une autre, d'une rencontre (ou réunion formelle ou informelle) à une autre, d'un épisode stratégique à un autre. De plus, cela nous a donné la possibilité de savoir comment ces éléments discursifs ou socio-matériels influencent la stratégie et la trajectoire de l'organisation.

En outre, notre dispositif méthodologique nous a aidé notamment à mieux comprendre un phénomène empirique complexe, peu expliqué et peu explicable par les concepts et les théories existantes, ou bien qui peut être expliqué par des concepts qui n'ont pas été suffisamment confrontés à la réalité empirique. Par exemple dans notre cas, peu de travaux de recherche rendent compte du caractère construit de la stratégie en mobilisant le concept de compétence stratégique, ou encore certains concepts émergents qui s'articulent autour de la construction de la stratégie, tels que les concepts de micro-actes stratégiques, de cadre de référence ou celui de réflexivité organisationnelle.

La mobilisation de l'ethnographie et de la MTE nous a conduit à confronter d'une manière concomitante la théorie et le terrain pour explorer comment la stratégie se construit réellement dans la vie quotidienne des membres de l'organisation. En fait, il ne s'agissait

pas de se concentrer uniquement sur des questions macroscopiques relatives à la structure du marché, à l'intensité concurrentielle ou à une stratégie générique dont l'existence est *a priori* acceptée comme tenue pour acquise. Bien au contraire, nous avons considéré que la stratégie ne peut exister que par la contribution d'une multitude d'acteurs qui façonnent au gré de leurs interactions l'environnement de l'organisation, son marché, sa structure et sa stratégie. Ainsi, la stratégie n'existe pas *a priori*, mais prend forme dans la vie organisationnelle en impliquant des dimensions à la fois symboliques, normatives et politiques.

Notre approche méthodologique nous a donné la possibilité d'être proche des praticiens pour accéder au micro-actes qui façonnent quotidiennement la stratégie. Nous estimons qu'elle a été d'une grande utilité pour accéder aux significations et aux intentions émanant des acteurs, tout en accordant une importance et une sensibilité accrue aux éléments microscopiques et aux détails minutieux, souvent inaperçus, voire insignifiants, qui caractérisent l'élaboration de la stratégie.

Par ailleurs, nous soulignons que notre design méthodologique contribue à analyser non seulement les relations entre des niveaux hiérarchiques différents au sein de l'organisation, mais aussi entre les membres de l'organisation et les parties prenantes stratégiques (telles que les clients, le concédant et les distributeurs). Il favorise, en ce sens, la comparaison du sens attribué à la stratégie par les différents acteurs impliqués dans la construction sociale de la stratégie. Notre design méthodologique s'est intéressé donc au cheminement du sens, des normes et des règles d'influence qui s'attachent à la stratégie, en articulant des épisodes stratégiques synchroniques ou diachroniques qui se situent tout au long de ligne hiérarchique, c'est-à-dire dans le cours des interactions entre les différentes strates hiérarchiques ou entre les membres de l'organisation et les parties prenantes stratégiques.

Le recours de façon concomitante à l'ethnographie et à la MTE se trouve être une approche pertinente pour accéder aux activités dissimulées sous la surface des apparences et pour découvrir les réalités cachées qui façonnent et déterminent l'existence et la mise en acte effective de la stratégie. Elle peut alors s'avérer utile au chercheur qui veut se rapprocher des aspects non formalisés du **faire stratégique**, tels que la résolution des problèmes de tous les jours, les comportements opportunistes, l'ingéniosité, les ruses, la débrouillardise et les manigances affichés à tous les niveaux dans l'organisation. En outre, notre démarche méthodologique implique l'idée selon laquelle le chercheur oscille entre la participation et

la distance (Grenfell, 2007), passant d'une immersion directe dans le monde vécu par les praticiens à l'éloignement théorique (ou la distanciation théorique) nécessaire pour se purifier de la cohérence nette et apparente des récits ou des mots indigènes (Bourdieu, 1990). Nous soutenons que cela permet de produire des connaissances contextualisées et ancrées dans des considérations culturelles et politiques qui font ressortir la particularité spatiotemporelle et située de l'élaboration de la stratégie dans les organisations. Ainsi, nous faisons valoir que la méthodologie adoptée dans cette thèse permet au chercheur d'intégrer dans son analyse les événements, les acteurs, les activités et les faits les plus infimes et apparemment insignifiants, y compris ceux qui sont inconsiderés, marginalisés, ignorés, négligés et non reconnus.

Car, cette démarche renvoie, par exemple, à l'attribution d'une voix à ceux qui sont opprimés et non-entendus, au lieu d'accorder un intérêt quasi exclusif au top managers. Il s'agit en ce sens de ne pas être conditionné par des aprioris relatifs à un échantillonnage statistique précis, pour que le chercheur soit plus ouvert et attentif à l'égard des acteurs qui peuvent influencer directement ou indirectement le cours des événements dans l'élaboration de la stratégie. Ainsi, ces acteurs ne sont pas exclus du champ d'observation, dans la mesure où leurs activités ainsi que leurs comportements présentent un intérêt majeur dans la compréhension de la pratique de la stratégie dans la vie organisationnelle. Les ignorés nous amènent à négliger le caractère construit de la stratégie.

En somme, il est question de collecter et d'analyser toutes les données valables pour mettre en lumière les questions sur lesquelles s'appuie le travail de recherche et pour éviter d'être limité par tout apriori méthodologique ou théorique qui risque de noyer le chercheur dans le conformisme intellectuel ou de le pousser à contourner des découvertes potentielles à l'égard de son objet de recherche.

Nous soulignons donc que notre démarche méthodologique représente un processus où le chercheur « *participe* », ouvertement ou secrètement, à la vie quotidienne des individus pendant une période relativement longue, en regardant ce qui se passe, en écoutant ce qui se dit et en posant des questions, afin de pouvoir explorer de nouvelles pistes de recherches et de saisir la nature construite et située de l'action stratégique au niveau de l'organisation. Du moment où nous considérons que la stratégie n'est pas un fait social extérieur à l'individu, cela implique que la découverte de lois ou d'un cadre d'analyse universel ne peuvent pas être nos préoccupations premières. Il s'agit, en ce sens, de se pourvoir de moyens

conceptuels et d'une grille d'analyse pour appréhender la réalité à partir de ce que savent les acteurs, à propos de pourquoi et comment ils font ce qu'ils font, même s'ils ont plus ou moins une conscience claire de ce qu'ils font.

Nous notons que notre démarche méthodologique revêt une « *nature herméneutique* » qui s'avère nécessaire aux renouvellements des connaissances en gestion, notamment dans la recherche en management stratégique qui souffre d'une forme de déshumanisation dans l'explication des processus d'élaboration de la stratégie. Cela conduit à la production de connaissances qui évincent le caractère construit de la réalité de l'entreprise et de la démarche de formation de la stratégie. En effet, du point de vue méthodologique, lorsqu'un chercheur réduit la connaissance dans le champ de la stratégie au comportement des dirigeants (top management), à la dynamique de la structure du marché (intensité concurrentielle) ou au contenu de la stratégie (relation entre choix stratégiques et l'environnement de l'entreprise), il occulte une part considérable de la réalité organisationnelle.

En soutenant que la stratégie est socialement inscrite dans le réel et qu'elle n'est pas extérieure aux individus qui la font et la façonnent au quotidien, il est donc nécessaire d'indiquer que notre dispositif méthodologique repose sur l'analyse de la production de l'activité stratégique en passant par l'étude des arrangements discursifs et des configurations interactionnelles²⁰⁴, qui sont en constante relation dialectique avec les formes qui en résultent. Dans cette perspective, notre démarche méthodologique représente un des modes d'appréhension de la réalité qui permet au chercheur de s'immiscer dans la réalité quotidienne des individus dont il cherche à comprendre le sens des pratiques. Nous arguons en outre qu'elle constitue un mode privilégié d'accès au réel, pour faire parler et pour voir agir les individus dans leur contexte de production du social organisé.

Il est à noter que notre démarche de recherche invite le chercheur à accorder plus d'attention aux épisodes stratégiques vécus et racontés par l'individu, plutôt que de s'intéresser à l'organisation en général. Il est alors important de se focaliser sur ce qui est vécu et ressenti par les individus rentrant dans le périmètre ethnographique, y compris ceux qui se trouvent impliqués a posteriori dans le phénomène étudié (cf. Entretiens ethnographiques), pour avoir accès au sens remis en question et construit à travers l'observation et l'écoute de l'autre. Ce

²⁰⁴ Les arrangements discursifs et des configurations interactionnelles renvoient au processus de re/composition des discours et des interactions au niveau de l'organisation (Rouleau et Mounoud, 1998).

qui conduit le chercheur à porter une attention considérable sur le langage et la dimension discursive qui façonne le faire stratégique, ainsi que sur les jeux d'influence et la dimension émotionnelle qui en découlent.

En ce qui concerne les rapports entre le chercheur et l'objet de la recherche, nous soulignons qu'une approche sociologique de l'élaboration des stratégies s'inscrit dans un discours construit par le chercheur sur l'objet de recherche. Cette approche donne, cependant, accès à un autre niveau herméneutique qui considère les connaissances produites comme étant un discours réflexif que les divers membres de l'organisation, le chercheur y compris, intériorisent ou extériorisent et s'approprient pour participer dans de multiples situations à la construction sociale de la stratégie, ainsi qu'à l'enaction (« *enactement* » (Weick, 1995)) de l'environnement et du marché. Il s'agit alors de prendre compte l'inscription sociale des représentations stratégiques en partant de la description des modes d'interaction et des discours tenus par les différents acteurs de l'organisation, afin de repérer l'ancrage socio-historique, idéologique et individuel du faire stratégique. Ensuite, il sera nécessaire de se concentrer sur les actions concrètes qui en résultent pour déceler l'acte de (re) production des règles organisationnelles et des cadres sociaux impliqués dans la mise en acte effective de la stratégie.

SECTION 3. Les contributions managériales

Lorsqu'il est question d'intervenir dans des secteurs économiques stables, le recours aux connaissances propres à la planification stratégique s'avère sans doute fructueuse pour faciliter l'action. Toutefois, avec la mondialisation des marchés, la présence des secteurs économiques complexes, voire incertains, et la spécificité historique et culturelle des organisations dans des contextes sociaux localisés, nous estimons que le domaine de la stratégie doit favoriser l'émergence et l'éclosion de connaissances, plus ou moins, contextualisées qui permettent un retour critique sur les pratiques de gestion. Autrement dit, il est nécessaire de se donner des points de repère généraux et des grilles de lecture qui servent non seulement à développer l'ingénierie sociale de la régulation adaptative au sein de l'organisation, mais aussi à renforcer la compréhension des subtilités dissimulées et habilitantes qui structurent les pratiques stratégiques.

À l'heure où la nature du lien social devient de plus en plus garante du succès de l'entreprise, il est donc fondamental d'appréhender la manière dont ce lien s'inscrit dans les cadres sociaux qui structurent les discours et les interactions stratégiques, ainsi que les actions qui

en découlent. La recherche en stratégie étant parfois accusée par les praticiens de ne pas être suffisamment exploitable et abstraite, il semble que les résultats de cette thèse peuvent fournir une alternative plus utile et applicable dans les organisations. En effet, le principal apport de notre recherche est de permettre aux praticiens, en l'occurrence les consultants, les facilitateurs, les analystes ou encore les managers, de comprendre en détail les logiques d'actions qui conditionnent et expliquent la (re) production des activités stratégiques au sein des organisations.

Les propositions théoriques contenues dans cette thèse invitent les praticiens à prendre conscience de leur pratique et des enjeux qui y sont associés. La dimension réflexive de cette prise de conscience leur permet également de prendre du recul par rapport à leurs activités quotidiennes, et ce, dans le but de renouveler leur perception et leur représentation sur la façon dont la stratégie peut se former. Ce faisant, nous notons que nous avons révélé des pratiques, ainsi que des compétences stratégiques composées d'un ensemble de micro-actes a priori anodins, mais qui sont susceptibles de changer le cours des événements dans le déroulement du processus stratégique.

A cet égard, nous estimons que les résultats de notre recherche présentent un intérêt majeur pour la pratique de la stratégie, en se déclinant en quatre contributions principales. La première contribution consiste à refonder la conception de la stratégie au regard des praticiens, autrement dit, nous invitons les praticiens à prendre en considération l'ancrage social et le caractère construit de la stratégie. La seconde contribution s'inscrit dans le fait de s'intéresser aux habilités des individus quant à leur capacité à traduire et à légitimer l'orientation stratégique, ainsi qu'à influencer ceux qui sont impliqués dans la production de l'action stratégique. La troisième contribution suggère aux praticiens d'exploiter les pratiques stratégiques mises en évidence dans cette thèse pour qu'ils puissent reconnaître et identifier minutieusement les facteurs mis en cause dans l'échec et la réussite de la communication, de l'organisation et du contrôle de la stratégie. La quatrième contribution concerne l'opérationnalisation du concept de praxis et son utilité dans l'analyse stratégique.

S'agissant de la première contribution, nous estimons que nos résultats apportent un nouveau regard sur la pratique de la stratégie en conduisant les praticiens, notamment les consultants ou les facilitateurs, à privilégier un mode d'action conversationnel, c'est-à-dire un mode d'intervention qui repose sur l'argumentation plutôt que sur la prescription. En effet, le rôle du praticien consiste à promouvoir la dynamique d'idéation et à favoriser

le dialogue et la conversation entre les membres de l'organisation afin qu'ils définissent et s'approprient un discours stratégique susceptible d'accroître le contrôle réflexif de leurs actions au quotidien. En fait, le rôle du praticien vise à fournir différents arrangements discursifs qui seront susceptibles de favoriser non seulement les échanges autour de la réflexion et de l'action stratégique, mais aussi l'intériorisation de la stratégie en la rendant intelligible et diffusable à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Cette démarche veille à traduire le résultat de ces conversations auprès des acteurs extra-organisationnels, notamment ceux qui composent le système concurrentiel et le marché de l'entreprise. Il est utile dans ce cas de s'intéresser aux interactions auxquelles certains membres de l'organisation se livrent pour fabriquer de toutes pièces le positionnement stratégique de l'organisation. Dès lors, il s'agit pour les praticiens de déceler ces interfaces stratégiques pour permettre à ceux qui y participent d'être conscients du potentiel qu'ils possèdent dans la projection de ce positionnement en direction de leurs interlocuteurs. Cela peut prendre la forme d'ateliers, de réunions de travail persistantes ou de sessions de formation pour s'assurer que ces personnes ont bien saisi et intériorisé l'orientation stratégique de l'organisation dans leur périmètre d'action et celui de leurs pairs.

Par ailleurs, nous notons que la prise en compte de la structuration sociale de la stratégie dans la pratique introduit une dimension d'intervention réflexive qui est au centre de la volonté inhérente au changement dans l'entreprise. Ainsi, une telle approche est en mesure d'apporter une compréhension des dynamiques sociales qui ont historiquement caractérisé le secteur et l'organisation dans lesquels le praticien est amené à agir. Il ne s'agit pas uniquement de mettre en relation les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise avec les choix stratégiques qu'elle doit mettre en œuvre, mais plutôt de mettre en évidence les spécificités de la boucle récursive des systèmes sociaux qui s'inscrivent dans la société en général et le secteur, ainsi que leurs conséquences et leurs immiscions systématiques dans l'activité stratégique de l'organisation.

Dans cette perspective, la capacité du praticien à saisir les dynamiques sociales à l'œuvre au sein de l'organisation et d'en instruire les différents participants confèrent aux acteurs ciblées une plus grande réflexivité sur les choix envisageables qui s'offrent à eux sur la forme que prennent les enjeux stratégiques de l'organisation à leur niveau d'intervention et sur les décisions, si minimes soient-elles, qu'ils ont quotidiennement à assumer (qu'ils

soient managers ou non). En outre, l'identification des différentes séquences de la praxis stratégique indique l'existence de processus distincts et de variations praxéologiques à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, mais ce qui importe, c'est que les managers, chacun à leur niveau, prennent conscience de ces différences. Dans ce cas, il est indispensable d'établir un dialogue au long de la ligne hiérarchique, de manière à partager les contributions de chacun, sans toutefois oublier d'inclure les non managers qui sont en contact avec la réalité du terrain. A ce titre, les différents niveaux hiérarchiques doivent donc reconnaître et valoriser les rôles de chacun dans le processus stratégique, en favorisant les interactions dialogiques et en prenant en considération les propositions et les revendications de ceux qui se situent au niveau le plus bas de la hiérarchie. En ce sens, lorsque les dirigeants considèrent les managers intermédiaires comme de simples exécutants, ils risquent de sous-utiliser leur potentiel.

En ce qui concerne notre deuxième contribution qui s'attache à la question des compétences stratégiques et de la réflexivité organisationnelle, nos résultats révèlent qu'aux moins trois conditions principales doivent être remplies pour que la stratégie soit réalisée effectivement, pour ne pas dire comme prévu. Car la stratégie délibérée se heurte souvent à l'incrémentalisme des micro-changements qui donneront naissance à une stratégie émergente. Ainsi, les vestiges de la stratégie délibérée sont combinés avec les régulations réflexives de la stratégie émergente pour aboutir à la stratégie effective.

Tout d'abord, il est nécessaire que les intentions et l'orientation stratégiques soient précises et articulées en des termes intelligibles dans l'organisation, avec des niveaux d'abstraction adaptés et accessibles à l'ensemble des strates hiérarchiques ; de sorte qu'il ne peut y avoir aucune ambiguïté sur le contenu discursif ou textuel et sur les plans d'action dédiés au déploiement stratégique.

Deuxièmement, les intentions stratégiques doivent être partagées par tous les acteurs et à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, notamment pour qu'elles soient légitimées en toute confiance par rapport à leur pertinence opérationnelle dans les parcelles de la réalité qui animent la vie organisationnelle. Il serait utile, en ce sens, de favoriser le processus d'organizing pour que les membres de l'organisation puissent coordonner leur action sur la base d'un leitmotiv commun, chargé de sens et de références normatives.

Troisièmement, ces intentions collectives doivent être intériorisées et actionnées en évitant qu'elles soient altérées par des intérêts politiques, voire personnels, qui vont à l'encontre des

intérêts stratégiques de l'organisation. A titre d'exemple, il est possible de mettre en avant les jeux d'influence pour convaincre certains acteurs du bienfondé de l'orientation stratégique. Il est aussi important qu'il y ait des pratiques de contrôle qui habilitent les membres de l'organisation à s'engager en direction de l'implémentation effective de la stratégie. Dans cette optique, les praticiens peuvent intervenir pour identifier ou développer les compétences stratégiques au sein de l'organisation, en s'intéressant à la manière dont elles peuvent : assurer la circulation des informations stratégiques et des idées ; faciliter le travail de conscientisation à l'égard des intérêts stratégiques ; impulser la réactivité et la réflexivité des membres de l'organisation face à l'incohérence opérationnelle ; et faire valoir l'importance du rôle de chacun dans la réalisation des objectifs stratégiques.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche suggèrent que les praticiens (consultants, les manager ou les analystes) se doivent d'accorder une importance aux endroits précis, que l'on appelle « *interfaces stratégiques* », où les liens entre l'entreprise et l'environnement sont mis en jeu pour donner une existence réelle à la stratégie dans la pratique. Le plus souvent, ce sont les positions dans lesquelles les membres de l'organisation rencontrent certaines parties prenantes directement ou par intermédiation matérielle pour leur faire part, implicitement ou explicitement du contenu de l'orientation stratégique et pour mettre en scène les facteurs de différenciation qui la caractérise ou pour mettre en avant les facteurs discriminants qui place l'image de l'organisation dans une position avantageuse vis-à-vis de ses concurrents. Avec une compréhension de ce qui se passe dans ces endroits, il est possible de saisir la dynamique générale de l'activité stratégique dans une organisation, c'est-à-dire la façon dont le positionnement stratégique de l'entreprise est réalisé quotidiennement, dans la vie de tous les jours.

Enfin, une telle perspective suppose qu'une attention particulière soit accordée à la manière dont les acteurs exercent leurs compétences stratégiques afin de favoriser et de promouvoir le développement des habilités techniques, sociales, relationnelles et émotionnelles qui sont susceptibles d'améliorer la mise en action de ces compétences. Les résultats de notre recherche invitent ainsi l'analyste et le consultant à concevoir l'efficacité de l'activité stratégique comme étant dépendante de la capacité de ceux qui, aux différents paliers de l'organisation, agissent comme des « *relais de traduction, de l'légitimation et d'influence* ». En outre, nous précisons que les liens entre stratégie, structure et environnement se nouent, se réalisent et se cristallisent au sein et autour de l'organisation à travers ces relais de traduction, de légitimation et d'influence. Bien sûr, les lieux où ces liens se construisent ne

sont pas fixes, ils varient et se modifient au gré des acteurs stratégiquement compétent, qui actualisent le sens, les normes et les règles de domination au sein et autour de l'organisation.

Par conséquent, nos résultats proposent le renouvellement de la conception des liens entre stratégie, structure et environnement, en apportant une vision différente de l'organisation. Celle-ci ne peut donc plus être assimilable à une forme pyramidale dont les frontières sont fixes et prédéterminées. L'analyse stratégique s'inscrit alors dans l'étude d'un ensemble de boucles d'interaction en perpétuelles production et reproduction, qui referment des zones de traduction, de légitimation et d'influence, consacrées aux rencontres quotidiennes des membres de l'organisation avec ceux qui représentent le marché et le système concurrentiel de l'entreprise.

Dans ce sillage, nous suggérons dans cette thèse que l'analyste se doit d'attribuer une importance aux différents codes de transmission de l'information, dans la mesure où pour faire part de l'orientation stratégique à des clients ou à des membres de l'organisation, les acteurs font appel à des référents appartenant à des systèmes autres que celui à partir duquel le message ou le discours initial ont été construits (Sfez, 1984 ; Giddens, 1987). Au-delà des modèles sectoriels de l'analyse stratégique, l'analyste ou le consultant est convié à se pencher sur les habilités socio-culturelles, politiques et affectives, trop longtemps évacuées des réflexions managériales, qui permettent de comprendre l'échec de ce qui, aux yeux des experts, comporte tous les ingrédients du succès. Il s'agit en fait de s'intéresser à la manière dont les jeux de langage autour de la stratégie soient possibles au niveau de toutes les strates hiérarchiques, pour faciliter l'appropriation du contenu de la stratégie par les membres de l'organisation et ses parties prenantes stratégiques.

De plus, nous considérons dans cette thèse que le rôle du praticien consiste également à trouver les moyens de mobiliser et d'identifier les personnes, appartenant à différents niveaux hiérarchiques, qui agissent comme des relais de traduction, de légitimation et de disciplinisation dans le cadre du faire stratégique. Par conséquent, le praticien est au centre de l'articulation des pratiques de rationalisation, de régulation et de flexibilisation à partir desquelles le contrôle réflexif s'effectue, en même temps que se construisent au quotidien les liens entre la stratégie, la structure et l'environnement.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche attirent l'attention des praticiens à l'égard du modèle fonctionnaliste du rôle stratégique, qui représente selon nous une ressource discursive pouvant être employée lors de la traduction et la légitimation des rôles pour

marginaliser la capacité de certaines positions d'autorité à agir en faveur du développement stratégique de l'organisation. Une approche réciproque des rôles présente l'agence de certaines positions d'autorité, en l'occurrence les managers intermédiaires et le personnel opérationnel, comme une préoccupation légitime dans la pratique de la stratégie.

En somme, nous attirons l'attention des praticiens sur le fait que les capacités de traduction, de légitimation et d'influence qui s'exercent autour de la stratégie ont un impact considérable sur la manière dont cette dernière sera appropriée par les acteurs de l'organisation. Notre recherche révèle des habilités stratégiques qui mettent davantage l'accent sur la façon dont l'ensemble des membres de l'organisation peuvent contribuer à la réalisation d'une stratégie.

S'agissant de notre troisième contribution, nous offrons aussi aux praticiens une grille d'analyse des pratiques stratégiques, en facilitant l'identification de celles qui sont susceptibles de favoriser ou d'inhiber la production de l'action stratégique, depuis son développement à sa remise en question. Dès lors, le praticien peut exploiter les pratiques proposées dans le présent document sous la forme de conditions favorables à l'appropriation et à la mise en acte de la stratégie, et cela en fonction de leur utilité récursive ou adaptative.

A ce titre, nous considérons que l'activation de l'agence des membres de l'organisation à travers l'efficacité des pratiques stratégique est une variable de résultat (Jarzabkowski et spee, 2009), qui permet aux praticiens de savoir pourquoi la formation, l'organisation et le contrôle de la stratégie échouent ou réussissent dans certaines régions de l'organisation plutôt que d'autres ou bien dans certaines positions d'autorité au détriment des autres. Ainsi, au lieu de se consacrer uniquement lors de l'analyse à des variables de résultats d'ordre organisationnel, telles que le chiffre d'affaires, le profit net ou les taux de rentabilité financière, il est plutôt fondamental d'accorder une attention particulière aux pratiques favorables à la mise en action de la stratégie. Dans ce cas, il est utile d'articuler ces pratiques avec diverses positions d'autorité ou avec les individus influents, comme les principaux dirigeants ayant un pouvoir d'influence considérable ou ceux qui maîtrisent les canaux d'allocation des ressources et d'attribution des responsabilités.

La réussite de l'activation de l'agence stratégique des individus ou des groupes d'individus signifie que l'organisation a réussi à tirer parti de l'enthousiasme, de la réflexivité et des compétences de ses membres, notamment en leur fournissant les moyens nécessaires pour exprimer des idées, des options stratégiques ou pour en réfuter d'autres (Burgelman et Grove, 1996). Cela contribue à l'adaptation de la stratégie par rapport à des champs d'action

éclatés (Jarzabkowski, 2004). En outre, nous notons que les organisations ne créent pas, ne mettent pas en œuvre et ne renouvèlent pas les stratégies. C'est les individus qui se chargent de le faire réellement. On peut faire valoir alors que le recours à l'analyse des pratiques stratégiques révèle comment les personnes peuvent être stratégiquement compétentes et actives pour qu'elles soient une ressource stratégique pour l'organisation.

Il s'agit de ne pas ignorer les individus activant dans les strates inférieures de la hiérarchie, puisqu'ils sont potentiellement influents vis-à-vis du bon déroulement de la stratégie. Notamment dans les organisations de prestations de service où les personnes actives dans les niveaux inférieurs de l'organisation deviennent pertinentes en tant qu'agents stratégiques (Kim et Mauborgne, 1998 ; et Løvendahl Revang, 1998). Nos résultats suggèrent que lorsque l'agence est habilitée dans l'accomplissement des rôles stratégiques, cela favorise une meilleure utilisation des habilités techniques, sociales et relationnelles des individus en tant que ressources stratégiques cruciales.

A travers les résultats que nous fournissons dans cette thèse, nous invitons aussi les praticiens à accorder une attention de plus en plus conséquente aux éléments discursifs qui caractérisent la stratégie, puisque le rôle du discours comme partie intégrante des autres pratiques organisationnelles est resté jusqu'ici insaisissable ou éluif (Hendry, 2000, Jarzabkowski, 2005, Chia et Holt, 2006, Whittington, 2006).

Notre analyse souligne que les discours reflètent un élément qui prédomine au sein de l'organisation et servent à légitimer ou discréditer certaines pratiques. C'est cette fonction de légitimation dont nous devrions être particulièrement conscients lorsque nous procédons à l'étude des processus stratégiques et des problèmes qui résident dans leur fonctionnement.

Tout comme dans l'analyse des compétences stratégiques, d'un point de vue des pratiques stratégiques, il s'agit également d'établir un compte rendu sur la façon dont les attentes de rôle placées sur les positions d'autorité impactent la capacité de participer et d'agir en faveur de l'orientation stratégique de l'organisation.

Il est donc important que la contribution des managers intermédiaires et du personnel opérationnel au processus stratégique soit valorisée, en réduisant la distance hiérarchique et en donnant la parole à ceux qui sont habituellement écartés ou brimé dans la réflexion stratégique.

L'implication des managers et certains non managers dans les équipes projets et les ateliers ou les réunions à caractère stratégique contribue non seulement à développer leur intelligence stratégique, ainsi que leurs compétences individuelles et collectives, mais aussi à susciter en eux un intérêt envers un projet d'entreprise. En ce sens, il est fondamental d'ouvrir des espèces de dialogues afin de dénoncer les problèmes de faisabilité ou de contester les hypothèses implicites et les schémas préconçus, dans l'optique de formuler des alternatives stratégiques qui seraient écartées en temps normal, pour se prémunir contre le risque de dérive stratégique. Cette démarche pourrait éventuellement reposer sur la mise en place d'ateliers stratégiques ou sur la nomination de facilitateurs pouvant apporter un regard neutre ou nouveau sur l'orientation stratégique et ses modalités de déploiement.

Nous soutenons sur la base de nos résultats que, la vision fonctionnelle des rôles stratégiques doit être étendue vers une perspective réciproque dans la promotion et le renouvellement des pratiques stratégiques au sein de l'organisation. Ce point de vue a certes des liens étroits avec la perspective dialogique présente dans certaines recherches (Westley, 1990 ; Wooldridge et Floyd, 1990 ; 1997 ; Balogun, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Mantere, 2008 ; Mantere et Varra, 2008) et préconisations pratiques en stratégie, mais la nôtre enveloppe des thèmes à la fois classiques et peu explorés au niveau micro tels que l'allocation des ressources et la légitimité.

Enfin, notre quatrième contribution vise à rendre le concept de praxis plus intelligible, en apportant aux praticiens des orientations d'ordre pratique sur la manière dont ils vont analyser le déroulement du processus stratégique. En effet, la segmentation des activités stratégiques en un ensemble de praxis qui sont à la base interreliées, interdépendantes et imbriquées les unes aux autres, réduit la complexité de la dynamique sociale propre à la stratégie, notamment en offrant la possibilité d'analyser des fragments d'activités dont l'objectif diffère en fonction de leur champ d'appartenance en termes de praxis.

La notion de praxis révèle aussi aux praticiens les différentes configurations de pratiques et de compétences dans le cours des interactions, notamment celles qui sont susceptibles de favoriser le changement et la réussite d'un projet d'entreprise. L'identification des dysfonctionnements dans l'une des praxis proposées dans cette thèse donne la possibilité aux praticiens de déceler les points de rupture sémantique, normative et politique qui entravent la mise en acte du positionnement stratégique de l'entreprise. Ainsi, la mise en évidence des praxis facilite et rend plus pertinent le travail d'analyse, en s'attardant sur des

éléments microscopiques, jusque-là évincés de l'analyse stratégique classique, tels que les aspects symboliques, discursifs, politiques, émotionnels, qui influencent sur l'existence réelle d'une stratégie dans la pratique quotidienne.

La mise en relation de ces dimensions micro intervenant dans chacune des praxis identifiées, avec des facteurs institutionnels plus larges, tels que la culture patriarcale, les valeurs sociétales, la structuration historique du secteur d'activité, les connaissances professionnelles dominantes dans une industrie, offre au praticien les moyens de développer un sens critique aiguisé vis-à-vis des pratiques en vigueur au sein des organisations.

De manière générale, l'approche structurationniste que nous avons développée dans cette thèse permet de reconceptualiser et de repenser la formation des stratégies dans toute sa complexité, en favorisant l'ouverture de la boîte noire des processus de création, de diffusion et de mise en acte de la stratégie dans les organisations. Ainsi, l'intérêt de cette recherche pour les praticiens qu'ils soient managers, analystes ou consultants, se situe dans le fait qu'ils sont invités à porter une attention particulière à la manière dont la stratégie est non seulement articulée discursivement et textuellement (écrite), mais aussi négociée et actionnée au fil de son passage d'un niveau hiérarchique à un autre. La dialectique récursive en mouvement perpétuelle entre les discours et les actions stratégiques revêt un caractère substantiel auquel les praticiens devraient accorder plus d'importance, pour rendre compte des aspects microscopiques qui orientent la réflexivité des individus à l'égard des intérêts stratégiques de l'organisation.

CONCLUSION

Ce chapitre a été consacré à la discussion des résultats de notre thèse. Lors de la première section nous avons exposé les principales contributions théoriques de notre recherche. En ce sens, nous avons souligné que notre étude apporte une opérationnalisation du concept de praxis afin de répondre à certaines critiques qui dénotent les difficultés de mise en application de ce concept dans l'analyse stratégique.

Nous avons évoqué également nos apports théoriques sur la question des compétences et des pratiques stratégiques, en montrant en quoi ils diffèrent en termes de contenus, de sens et de portées explicatives par rapport à la littérature existante dans le courant de la stratégie comme pratique. En outre, notre recherche révèle aussi l'importance du concept émergent de réflexivité organisationnelle et la manière dont il prend tout son sens lorsque l'on s'intéresse

aux relais de réflexivité individuelle qui sont induits par la dynamique des compétences stratégiques.

Quant à la deuxième section, nous avons mis en avant le bienfondé de recourir à l'articulation de l'ethnographie avec la méthode de la théorie enracinée pour comprendre un phénomène qui reste peu exploré dans la littérature actuelle en stratégie. Cette démarche s'avère nécessaire lorsqu'il s'agit de se rapprocher de près du travail des praticiens afin de saisir les micro-dynamiques impliquées dans les opérations de stratégisation et les institutions qui peuvent en résulter ou qui sont à l'origine de leur présence.

Dans la troisième section de ce chapitre, nous avons présenté les principales contributions managériales qui ressortent de notre recherche. A cet égard, nos apports proposent une grille d'analyse qui se fonde sur une reconceptualisation de la façon d'analyser et d'aborder le processus d'élaboration de la stratégie et les épisodes stratégiques qui le constituent. Il s'agit de repenser la formation des stratégies dans toute sa complexité, avec l'idée d'intégrer une multitude d'acteurs et différentes pratiques dans l'analyse des processus de création, de diffusion et de mise en acte de la stratégie au sein et autour de l'organisation.

Enfin, dans la conclusion générale de cette thèse, nous reviendrons sur les principaux résultats de notre travail doctoral, en apportant des éléments de réponses synthétiques aux questions de recherche qui ont orienté et guidé notre étude.

CONCLUSION GENERALE

L'objet de cette thèse s'inscrit dans la lignée des travaux de recherche du courant de « *la stratégie comme pratique* », en adoptant en ce sens une lentille structurationniste pour saisir le caractère construit de la stratégie. De ce fait, il s'agissait de comprendre la manière dont la stratégie se construit dans les activités quotidiennes des membres de l'organisation, et cela en s'intéressant à toutes les strates hiérarchiques de celle-ci.

Compte tenu du foisonnement conceptuel qui caractérise ce courant de pensée en stratégie et des différents angles d'analyse qu'il offre aux chercheurs pour aborder différentes problématiques, nous nous sommes intéressés dans cette thèse à la question des compétences stratégiques²⁰⁵ des praticiens, ainsi qu'à leurs implications dans la réflexivité organisationnelle.

Par ailleurs, nous notons que la problématique qui s'attache à notre objet de recherche s'est constituée progressivement à partir de multiples allers-retours entre la théorie et le terrain de recherche, pour qu'elle soit formulée *in fine* de la manière suivante : **Comment les membres de l'organisation mobilisent-ils leurs compétences stratégiques pour construire socialement la stratégie et assurer la régulation réflexive de l'organisation ?**

La définition et le traitement de notre problématique se sont appuyées sur une approche méthodologique qualitative, combinant une étude ethnographique de 12 mois sur un cas unique, en l'occurrence l'organisation « AMCA », et les principes de la théorisation enracinée. Nous ajoutons également que le cas étudié revêtait un caractère contextuel inédit, à savoir celui du passage de l'organisation « AMCA » d'une situation de vide stratégique à une situation où la formation d'une stratégie était nécessaire. L'accès à ce changement de perspective praxéologique, conjugué avec notre position de praticien au sein de l'organisation « AMCA », représentait pour nous une opportunité pour explorer la manière dont la stratégie se construit et prend forme dans la vie quotidienne des membres de

²⁰⁵ Pour éviter toute confusion, nous rappelons juste pour le lecteur, que la notion de compétences stratégiques, ne fait pas référence au concept de compétence distinctive au sens de Hamel et Prahalad (1990), mais elle renvoie plutôt aux capacités des individus ou des groupes d'individus de mobiliser leurs connaissances techniques, sociales et relationnelles pour mettre en acte les règles et ressources inhérente à la stratégie. Le concept de compétence stratégique trouve son origine dans le cadre conceptuel de la théorie de la structuration de Giddens.

l'organisation et pour connaître les raisons qui sont mises en cause dans la réussite ou l'échec de la stratégie.

Ainsi, la réponse à la problématique de cette thèse dénote la présence de compétences et de pratiques stratégiques qui sont impliquées dans la (re)production sociale des activités stratégiques de l'organisation étudiée et dans le développement des mécanismes de régulation réflexive nécessaires pour maintenir et adapter ces activités par rapport à leur champ d'application.

Ce faisant, les résultats de notre recherche apporte un éclairage sur la dynamique des compétences stratégiques et la manière dont ces dernières se déploient dans les différentes séquences de la praxis stratégique. À cet égard, nous avons souligné la présence de trois types de compétences stratégiques interconnectées qui renvoient aux dimensions sémantique, normative et de domination de la théorie de la structuration, à savoir : La traduction, la légitimation et l'influence.

Bien que la présence de ces compétences dans la pratique, ne semble pas suivre un chemin processuelle claire et linéaire, nous avons réussi sur la base de plusieurs épisodes stratégiques à trouver un schéma organisé chronologiquement, pour montrer la manière dont ces compétences peuvent être exécutées efficacement. En outre, les résultats de notre recherche indiquent que ces compétences stratégiques interviennent dans la construction sociale de la stratégie, en se déployant sous la forme de micro-actes servant à médier et à sédimer le sens et les normes propres à l'activité stratégique, ainsi qu'à influencer les individus quant à l'adoption des comportements qui vont en direction des intérêts individuels, collectifs et organisationnels.

Nous avons répondu à notre question de recherche, en exposant comment les compétences stratégiques interviennent dans les différentes interactions qui impliquent plusieurs positions d'autorité. Ces interactions qui apparaissent dans les formes de praxis identifiées, indique que les compétences stratégiques servent à traduire, à légitimer et à influencer l'orientation stratégique pour qu'elle puisse traverser l'ensemble des strates hiérarchique, et ce, dans le but de rendre la stratégie réelle et existante en tant que construit social. Les micro-actes de traduction, de légitimation et d'influence intervenant dans l'élaboration de la stratégie façonnent des cadres de référence que les individus mobilisent pour mettre en acte le positionnement stratégique de l'entreprise dans le cadre de leurs interactions avec les acteurs qui composent le marché et le système concurrentiel de cette entreprise. Donc, notre

approche, indique que l'environnement (ou le marché) et l'entreprise ne sont pas des entités abstraites et séparées, mais elles se constituent mutuellement au fil des interfaces stratégiques auxquelles participent une multitude d'acteurs organisationnels et extra organisationnels.

D'ailleurs, nous avons relevé dans notre analyse des données empiriques, que la stratégie n'a pas été mise en œuvre concrètement au niveau de l'organisation « AMCA » à cause des problèmes d'appropriation de la stratégie au niveau opérationnel. Notamment, dans les activités commerciales de l'organisation et du réseau de distribution, mais aussi dans les activités du service après-vente du réseau de distribution. Ce qui a conduit les membres du personnel opérationnel à reproduire des comportements qui n'étaient pas en adéquation avec les intentions stratégiques des dirigeants. Cela représente des marqueurs factuels qui révèlent que la réflexivité organisationnelle n'a pas été effective. Dans cette optique, nous soulignons que les compétences stratégiques sont à l'origine du maillage de réflexivités individuelles, qui au gré des interactions entre les différents membres de l'organisation et diverses positions d'autorité, s'élargit et s'étend pour former la réflexivité organisationnelle.

Ainsi, notre étude de cas, montre comment la défaillance dans les relais de traduction, de légitimation et d'influence ont conduit la force de vente et le personnel des ateliers à garder l'ancien positionnement de l'entreprise, rendant ainsi l'orientation stratégique de cette dernière virtuelle et sans mise en application effective dans la réalité. En tentant de répondre à cette problématique, nous nous sommes aperçus que la stratégie prend forme dans la réalité de la vie organisationnelle, à travers l'usage de des compétences stratégiques, et que ces dernières sont impliquées dans les actions de régulations adaptatives au niveau micro qui façonnent au quotidien la réflexivité organisationnelle.

A mesure que nous avançons dans notre recherche, nous nous sommes rendus compte de l'importance des pratiques stratégiques et de leur influence dans la capacité des membres de l'organisation à exercer leurs compétences stratégiques. Certes tous les acteurs sont potentiellement compétents, mais il serait illusoire de prétendre que l'ensemble des acteurs d'une organisation sont stratégiquement compétents. Il existe, en ce sens, plusieurs facteurs à la fois individuels, organisationnels et institutionnels qui impactent la possibilité d'un acteur d'agir stratégiquement en faveur des intérêts de l'organisation. De ce point de vue, notre ancrage empirique nous a orienté vers les pratiques stratégiques pour appréhender l'un des facteurs influençant la capacité des membres de l'organisation à exercer leurs

compétences stratégiques. Dès lors, nous nous sommes posés les questions suivantes lors de l'analyse de nos données empiriques : **Quelles sont précisément les pratiques stratégiques qui habilitent ou contraignent l'exercice des compétences stratégiques par les membres de l'organisation ? Comment ces pratiques habilitent et contraignent l'agence dans l'exercice de ces compétences stratégiques ? Qui sont les groupes d'individus qui sont habilités et contraints dans l'exercice de leurs compétences stratégiques ? Est-ce que les top managers, les managers intermédiaires et les membres du personnel opérationnel sont habilités ou entravés par les mêmes pratiques dans le cadre de l'exercice de leurs compétences stratégiques ?**

En répondant à ces questions, nous avons d'abord identifié « 14 » pratiques stratégiques appartenant à trois principales catégories de pratiques, à savoir : les pratiques de formation de la stratégie, les pratiques d'organizing et les pratiques de contrôle. En cohérence avec la théorie de la structuration, nous notons que cette catégorisation suit le même modèle taxonomique que celui des compétences stratégiques, et ce, en nous fondant sur les trois dimensions structurelles qui façonnent les actions et les interactions des individus dans l'accomplissement de leurs activités quotidiennes.

Nous avons ensuite analysé ces pratiques en fonction de leur caractère habilitant ou contraignant à l'égard des compétences stratégiques, mais aussi selon leur nature réursive ou adaptative dans la production de l'action stratégique. Le caractère habilitant ou contraignant des pratiques nous a permis de distinguer les positions d'autorité qui trouvent en elles des avantages ou des inconvénients dans le faire stratégique. En revanche, la nature réursive et adaptative des pratiques nous a conduit à séparer celles qui étaient orientées vers le renforcement, la reproduction et le maintien du contenu de la stratégie, de celles qui visaient non seulement à adapter ce contenu en fonction des écarts stratégiques constatés entre le discours et l'action, mais aussi à favoriser le changement dans la configuration des règles et des ressources organisationnelles en vigueur.

L'étude de cas que nous avons menée sur l'organisation « AMCA » montre que les pratiques stratégiques jouent un rôle crucial dans l'exercice des compétences stratégiques, dans la mesure où ces pratiques représentent un ensemble de règles et de ressources qui sont mobilisées par les membres de l'organisation pour favoriser la traduction et la légitimation de l'orientation stratégique ou la capacité à influencer le cours des événements dans le processus stratégique. De ce point de vue, la variation en termes d'usage et d'accessibilité à l'égard de ces pratiques ou bien leurs absences entravent non seulement la capacité des

individus à agir en faveur des ambitions et de l'orientation stratégique de l'organisation, mais aussi les actions adaptatives rentrant dans le cadre de la réflexivité individuelle ou organisationnelle.

En ce qui concerne les effets habilitants et contraignants des pratiques par rapport aux positions d'autorité, nous avons constaté à travers notre étude de cas que plus on descendait vers les niveaux hiérarchiques inférieurs de l'organisation « AMCA », plus la capacité des individus à exercer leurs compétences stratégiques s'affaiblissait.

De ce fait, nous avons souligné que la capacité des individus à contribuer au faire stratégique diminuait progressivement d'un niveau hiérarchique à un autre.

Nos résultats indiquaient ainsi l'existence de défaillances à la fois dans la mise en acte de la stratégie au niveau opérationnel, dans l'exercice des compétences stratégiques et dans la réflexivité organisationnelle ; sachant que les deux derniers éléments sont mutuellement constitutifs. Ces constats venaient conforter nos résultats antérieurs, selon lesquels la stratégie était restée inopérante dans la pratique, c'est-à-dire sans mise en application effective dans la réalité ; notamment au niveau opérationnel et de certains paliers intermédiaires de l'organisation où les micro-actes de traduction, de justification et d'influence sont censés être plus intenses. En effet, car c'est au niveau intermédiaire et opérationnel que se présentent les interfaces stratégiques où se forme en majeure partie le positionnement stratégique de l'entreprise, au regard des acteurs qui constituent le marché et le système concurrentiel de l'entreprise.

Cependant, les conclusions de ce travail doctoral nous amènent à souligner les principales limites de notre recherche et à envisager des pistes pour de futures recherches, susceptibles de compenser et de pallier ces limites ou de répondre à certaines questions qui restent actuellement en suspens.

Tout d'abord, notre recherche présente un certain nombre de limites qui s'attachent à des questions relatives à la généralisation de nos résultats. En effet, nous nous sommes appuyés dans cette thèse sur une approche méthodologique qualitative et exploratoire portant sur un cas unique, dont les résultats qui en découlent ne peuvent être généralisés de manière universelle à toutes les organisations, nous en sommes conscients et nous assumons les conséquences. Le cheminement de notre réflexion analytique, ainsi que notre construit théorique ont été élaborés sur la base du cas étudié, sachant que l'étude de cas appartient à un contexte donné et a été réalisé à un moment précis. Ce qui dénote l'enracinement de la production de

connaissances dans un contexte situé dans le temps et dans l'espace, impliquant ainsi le développement d'une théorie substantielle dont la portée est limitée momentanément sur le plan de la généralisation.

Toutefois, nous avons choisi de recourir à la méthodologie qualitative pour scruter en profondeur le phénomène étudié et pour ouvrir de nouvelles voies de recherche, sacrifiant ainsi la possibilité que notre démarche soit généralisable. Comme d'autres chercheurs qui s'inscrivent dans le champ de la stratégie comme pratique, nous avons fait le choix délibéré de privilégier une approche qualitative avec une étude de cas unique dans le but d'étudier, de comprendre et d'éclairer un phénomène complexe, inaccessible dans la plupart des cas, et ce, de la façon la plus profonde et complète possible.

Le choix motivant notre orientation méthodologique repose sur le fait que les études qualitatives favorisent l'accès à des niveaux de particularité et de détails qui permettent certes l'émergence de « *connaissances nouvelles* », le renouvellement des « *connaissances en vigueur* » et le développement d'une « *argumentation à la fois théorique et empirique dense* », mais qui demandent à être reproduites sur un échantillon plus grand ou dans d'autres contextes pour déduire les variations et les similarités qui en découlent.

Ainsi, dans notre analyse, nous n'avons pas cherché à établir des modèles universels, mais nous avons plutôt l'intention de générer une théorie substantive, de moyenne portée, à partir d'un ensemble de données contextualisées. En somme, nous avons cherché à développer des « *généralisations analytiques* » (Yin 1989, Tsoukas 1989) sur la manière dont la stratégie se construit socialement par différentes positions d'autorité au sein de l'organisation, en l'abordant sous l'angle des compétences et des pratiques stratégiques.

Pour ainsi dire, nous avons en quelques sorte sacrifié la généralisation des résultats au profit d'une compréhension plus fine des processus sociaux, des compétences et des pratiques, souvent ignorés par certaines études conventionnelles en management stratégique, mais qui façonnent la stratégie (ou le faire et le discours stratégique) dans la réalité quotidienne des membres de l'organisation.

Le modèle interprétatif proposé dans le cadre de ce travail doctoral est donc un premier pas vers un modèle susceptible d'être généralisé et il n'est, par conséquent, ni immuable, ni définitif. Il gagnerait donc à être par la suite comparé, modifié et enrichi à travers le recours à des études de cas multiples, des études comparatives dans plusieurs contextes ou des études à grande échelle pour vérifier les dissemblances et les ressemblances qui peuvent ressortir

par rapport à nos propositions théoriques. En d'autres termes, il s'agit de mettre à l'épreuve nos développements théoriques en les confrontant à d'autres contextes (ou d'autres terrains de recherche) que ceux qui ont permis de les faire émerger²⁰⁶ (Eisenhardt, 1989 ; Strauss et Corbin, 1998 ; Passeron, 2006). Nous considérons il serait par exemple pertinent d'examiner, dans un échantillon plus large que le nôtre, le rôle que jouent les compétences et les pratiques stratégiques lors de périodes de crise ou de changement stratégique que vivent les entreprises pour maintenir ou pour impulser leurs positions concurrentielles. Cette piste de recherche à poursuivre consisterait à approfondir la compréhension de différents types de compétences, de pratiques et de praxis impliquées dans la réflexivité organisationnelle. De plus, les résultats de notre recherche pourraient être fortement enrichis par un élargissement de la recherche vers des organisations n'ayant pas uniquement un caractère commercial. En ce sens, les pratiques et les compétences stratégiques à l'œuvre dans notre étude de cas peuvent être introduites dans l'analyse des stratégies des organisations publiques pour comprendre la manière dont la stratégie se construit réellement et se manifeste au travers des résultats stratégiques définis sur la base de l'appropriation du sens de la stratégie, de ses valeurs et des normes qui lui sont propres (Jarzabkowski et Spee, 2009 ; Vaara et Whittington, 2012).

La seconde limite d'ordre méthodologique renvoie au fait que nous n'avons pas attribué une grande attention aux fonctions supports et d'autres parties prenantes externes dans le processus du faire stratégique. Bien que l'échantillonnage théorique et la conception structurationniste de la relation entre l'entreprise et l'environnement nous avait permis d'observer la manière à travers laquelle la stratégie a été mise en acte dans les interfaces stratégiques, il serait aussi judicieux d'accorder dans de futures recherches un intérêt particulier à la façon dont les fonctions supports peuvent intervenir dans cette mise en acte.

En effet, notre conception des interfaces stratégiques nous a conduit à nous intéresser aux acteurs qui étaient impliqués dans la médiation directe ou indirecte du positionnement stratégique de l'entreprise vers les clients et les distributeurs. En ce sens, nous nous sommes focalisés en partie sur les membres de la force de vente et du personnel des ateliers pour pouvoir déduire partiellement la réussite ou l'échec de la mise en acte du positionnement stratégique de l'entreprise. Or cette perspective, nous a amené à négliger certaines fonctions

²⁰⁶ Passeron (2006) parle dans ce cas de contextes « *parents* » (notamment, pour évoquer la mise à l'épreuve d'un objet théorique produit sur d'autres contextes que celui qui a permis de le faire émerger).

supports, tels que la fonction SI, la fonction Supply Chain ou la fonction finance, qui peuvent être à l'origine de l'efficacité ou non du déploiement stratégique. Il serait donc intéressant dans cette optique de savoir dans quelle mesure ces fonctions supports, peuvent impacter le déroulement des interactions stratégiques dans le processus de concrétisation du faire stratégique. En outre, hormis ceux qui sont impliqués directement dans les interfaces stratégiques, comme les clients ou les distributeurs, il serait pertinent d'examiner avec plus d'intérêt l'implication d'autres parties prenantes, internes ou externes, dans les séquences du processus stratégique qui se sont soldées par un échec ou une réussite.

Par ailleurs, nous notons aussi quelques limites théoriques qui s'inscrivent dans la mobilisation de la théorie de la structuration, ainsi que des aspects qui s'étalent sur le principe de la dualité du structurel et les retombées institutionnelles qui en découlent. Alors que la perspective structurationniste était un choix pertinent pour conduire notre recherche dans le champ de la stratégie comme pratique, nous notons toutefois qu'elle représente un ancrage théorique difficilement « **opérationnalisable** » et que nous n'avons pas exploité tout le potentiel que cette théorie peut délivrer pour expliquer les phénomènes sociaux. A cet égard, nous notons que notre démarche a été quelques fois laborieuses par le fait qu'il y ait peu de recherches utilisant ce cadre d'analyse et que plusieurs chercheurs ne s'entendent pas sur la façon de mobiliser les concepts de la théorie de structuration en stratégie.

Nous avons ainsi adopté une approche restrictive de la théorie de la structuration en nous concentrant principalement sur les acteurs et leur conduite stratégique (Giddens 1984 ; Whittington, 2010). Or, ce cadre théorique pouvant expliquer la construction sociale de la stratégie implique aussi des événements, des objets, des systèmes et des structures qui dépassent largement l'organisation étudiée, ainsi que l'univers immédiat de travail qui la caractérise et des acteurs qui la constitue.

Bien que notre travail de recherche fasse référence à des systèmes sociaux plus large, comme les systèmes patriarcal, carcéral, professionnel ou encore éducationnel, qui s'imbriquent avec les systèmes stratégiques de l'organisation étudiée, nous ne sommes pas intéressés avec une attention accrue à la façon dont ces systèmes sociaux se constituent à l'échelle institutionnel pour influencer concrètement l'élaboration de la stratégie. Car, chaque système social à ses propres caractéristiques, qui peuvent varier d'une société à une autre, d'un secteur à un autre, et qui sont en mesure d'influencer le déroulement de l'activité stratégique

des organisations, lors de l'instanciation des règles et des ressources structurelles qui la composent.

En outre, nous notons, à l'instar de Paroutis et Heracleous (2013), que la stratégie est une institution en soi. En effet, la stratégie a ses propres outils et son propre langage (SWOT, compétences fondamentales, etc.), ses organisations professionnelles (the Association of Strategic Planning, the Society of Competitive Intelligence Professionals, the Strategic Planning Society), ses sociétés savantes (la Strategic Management Society), ses gourous (Porter, Ansoff, Hamel, etc.), ses revues spécialisées (Harvard business Review, le Strategic Management Journal, etc.), ses lieux où elle est enseignée et pratiquée en tant que profession (écoles de commerce et d'éminents cabinets de conseil en stratégie), elle a ses praticiens professionnels à temps plein (planificateurs stratégiques, consultants, analystes), mais aussi à temps partiel (les managers ordinaires, qui veillent à différents niveaux hiérarchique, à faire communiquer ou à mettre en œuvre la stratégie). Donc, pour exercer dans le domaine de la stratégie, il est généralement nécessaire de connaître les bons outils et le langage adéquat, d'avoir traversé les champs éducatifs et professionnels appropriés et d'employer des discours à la fois intelligibles et qui font autorité (par exemple un discours scientifique, dominant ou qui porte les symboles d'un gourou de la stratégie) pour attribuer le sens approprié, la légitimation et l'influence nécessaire à la pratique stratégique. En plus des autres systèmes sociaux à l'œuvre dans l'ensemble des activités organisationnelles, la stratégie s'apparente à des systèmes sociaux dispersés et instanciés localement, avec leurs propres règles structurelles et ressources, sur lesquelles les praticiens s'appuient dans leurs activités quotidiennes.

Dans le cadre de notre recherche nous reconnaissons, certes, les règles et les ressources structurelles de la stratégie, aux côtés de tous les autres qui les accompagnent, mais nous ne les avons traités que localement au moment où elles étaient mobilisées dans le cours des actions et des interactions impliquant des moments particuliers de stratégisation. Ainsi, notre travail doctoral ouvre des pistes de recherches en basculant de la focalisation sur les aspects particuliers, locaux et situés dans l'analyse de la conduite stratégique vers des modèles et des tendances plus générales et étendues de l'analyse institutionnelle.

De ce qui précède, nous notons alors qu'il serait intéressant dans de futures recherches d'identifier au sein de l'entreprise, l'intersection de ses propres propriétés structurelles avec d'autres propriétés structurelles qui sont importées par le biais des différents membres de l'organisation et de leurs multiples appartenances organisationnelles, sociales et identitaires.

Il s'agit à cet égard d'explorer les caractéristiques et le rôle des principaux acteurs organisationnels, non seulement en termes de hiérarchie interne, mais aussi en s'intéressant à leurs positions et à leurs relations par rapport aux structures sociales externes qui s'étendent au-delà de l'organisation elle-même.

L'identification des propriétés structurelles dominantes au sein de l'entreprise, telles que celles qui renvoient à la famille, à l'origine ethnique, aux classes sociales et politiques, serait intéressante pour comprendre quelles sont les structures préexistantes qui sont effectivement sélectionnées pour agir en faveur ou à l'encontre de la stratégie et celles qui sont complètement ou partiellement ignorées. Cela nous permettrait de mieux comprendre la façon dont les conceptions particulières de la stratégie sont promues ou contestées dans la société en général. Dans ce sillage, des futures recherches peuvent s'intéresser par exemple à la formation de la stratégie dans les entreprises familiales, en explorant comment la culture patriarcale pourrait impacter précisément l'élaboration de la stratégie et ses composantes, en termes de pratiques de praticiens et de praxis.

Selon nous, la thématique des dynamiques identitaires dans des équipes dirigeantes mérite plus d'approfondissements, surtout lorsque les entreprises ont, comme dans le cas que nous avons étudié, une forte dimension culturelle dans laquelle le propriétaire-dirigeant exerce une forte influence sur le contrôle et la validation des ressources et de certaines règles organisationnelles. Il serait à cet égard intéressant d'étudier des cas d'échec de la stratégie pour comparer la mise en œuvre des compétences stratégiques dans la démarche de séduction des propriétaires-dirigeants afin de voir si elle a fait défaut ou non. Dans un autre registre, nous soulignons que les éléments populaires constituant les « *cultures de l'excellente* » en management, tels que l'empowerment, l'esprit d'entreprise ou les normes socio-matérielles de la qualité qui sont soigneusement importées dans les organisations, peuvent ne pas être universellement valables.

Par ailleurs, le fait de considérer la pluralité des statuts sociaux des managers et des non-managers dans l'analyse stratégique, plutôt que de se focaliser seulement sur leurs positions organisationnelles, devrait élargir le point de vue des recherches ultérieures sur les questions qui relèvent des compétences et des pratiques stratégiques. Selon l'approche structurationniste, l'influence n'est pas simplement une question d'attributs intrinsèques à l'individu ou de qualités psychologiques personnelles, notamment dans l'exercice du leadership, mais elle dépend également des ressources, telles que le capital, le statut

professionnel, le privilège ethnique ou celui lié au genre (homme/ femme), qui sont mises à leur disposition par des identités sociales spécifiques. Dans cette optique, la recherche devrait donc étudier comment les individus constituent et maintiennent leur influence au sein de systèmes sociaux différents et sensibles aux variations de la culture nationale, de l'appartenance ethnique, du contexte politique et des relations entre genres.

En outre, les structures symboliques et sémantiques ne sont pas créées *de novo* au sein des organisations ou des industries particulières, mais elles sont plutôt tissées et construites à partir de matériaux structurels appartenant à des systèmes sociaux locaux, variés et qui transcendent généralement les frontières organisationnelles. Nous soulignons également que l'exercice des compétences stratégiques est plus qu'une simple sélection des modes d'action économique appropriés, tels que le choix entre la diversification et spécialisation ou bien entre la différenciation et la domination par les coûts.

Comme les institutionnalistes l'ont démontré, une légitimité locale peut être aussi importante que l'efficacité économique. Ce faisant, diverses options stratégiques sont définies et légitimées par différents principes structurels, par exemple : Un choix stratégique peut être légitimé du fait qu'il émane du fondateur de l'entreprise ou l'internationalisation peut être encouragée ou découragée, par les notions de patriotisme tirées du système politique. Dans cette perspective, les managers peuvent définir leurs stratégies à travers les calculs de l'économie capitaliste, ou bien par des estimations s'attachant à différentes sources de soutien social. A ce titre, les choix décisionnels entre les codes de conduite d'ordre structurel impliquent l'acceptation ou le rejet de l'approbation sociale et de la légitimité par des communautés extérieures (ex. Les communauté professionnelles, les classes sociales ou Les communautés nationales). De cette façon, l'agence stratégique et la capacité des individus à exercer leurs compétences stratégiques ne peuvent être expliquées uniquement par les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques, mais elles peuvent se résumer aussi à des questions fondamentales relevant de l'identité à la fois sociale et organisationnelle. Par conséquent, pour comprendre la conduite stratégique des individus au sein de l'organisation, l'analyse de la structure de l'industrie doit être complétée par l'analyse de la structure sociale et des systèmes sociaux qui dépassent ceux qui sont manifestement enracinés au sein de l'organisation.

Ainsi, au lieu de traiter l'organisation comme une entité distincte au sein de son environnement, nous estimons que chaque entreprise et ses activités devraient être de plus

en plus examinées comme l'expression potentielle de divers principes structurels qui émanent du contexte d'insertion des acteurs qui la constitue et bien au-delà. Nous considérons également que de multiples questions d'ordre institutionnel affectent la décision de chercher une orientation adaptative ou réursive pour le processus stratégique de l'organisation, dont l'identification doit être laissée en grande partie aux futures recherches. Par exemple, la culture et les valeurs organisationnelles, nationales ou sectorielles suscitent et structurent sans doute des attentes d'ordre et de prévisibilité que les membres de l'organisation placent en direction du processus stratégique. Dans certaines organisations, la réponse peut même être trouvée dans la personnalité des membres de l'organisation, notamment les leaders d'opinion ou les propriétaires dirigeants, c'est-à-dire s'ils sont disposés à chercher la sécurité ontologique ou la créativité.

Comme nous l'avons montré dans cette thèse, il y avait des écarts considérables entre les positions d'autorité habilitées et contraintes par les pratiques stratégiques. Toutefois, l'explication de ces écarts ne peut pas être réduite à une seule variable, en l'occurrence celle des pratiques « *stratégiques* », mais devrait être étendue à des pratiques sociales plus larges appartenant à plusieurs systèmes sociaux qui prédominent au sein de l'organisation.

Toutefois, nous soulignons que l'analyse institutionnelle n'est pas fondamentalement distincte et séparée de l'analyse de la conduite stratégique au niveau local. Comme l'indique Giddens (1984) dans la dualité du structurel, la focalisation sur le niveau institutionnel n'est qu'une mise en parenthèse (« *bracketing* ») provisoire. En fin de compte, l'objectif est de mener des recherches séquentielles sur la conduite stratégique des acteurs au niveau local et sur les institutions, de sorte que ces deux objets de recherche soient compris comme des phénomènes mutuellement constitutifs. En effet, l'analyse institutionnelle fait ressortir les potentialités et les contraintes, ainsi que les compétences et les pratiques, impliqués dans des moments particuliers de la conduite stratégique. À son tour, l'analyse de la conduite stratégique peut nous aider à comprendre comment les institutions de la stratégie peuvent être modifiées par les organismes professionnels et les établissements de formation en particulier, mais aussi par l'effort même des managers en général.

En ce sens, notre engagement envers la conception structurationniste de la stratégie indiquent clairement l'entreprise inachevée de notre travail de recherche dans sa prise en considération du niveau institutionnel, ainsi que de la portée extra-organisationnelle des conduites stratégiques : C'est ici que réside certainement un grand écart empirique et théorique à

combler.

Bien que notre travail de recherche renferme quelques limites, nous avons tenté d'apporter une autre conception du processus d'élaboration de la stratégie, en le considérant comme un construit social impliquant une multitude d'acteurs, plutôt que de le représenter comme un processus linéaire, désincarné de sa dimension sociale et impliquant exclusivement les top managers. En outre, les approches méthodologiques fondées sur la théorisation enracinée, telles que celle que nous avons adoptée, ont des problèmes à passer d'une théorie substantielle à une théorie générale, néanmoins, leur force réside dans la précision plutôt que dans la généralité ou la simplicité. Or, le champ de la stratégie comme pratique a besoin actuellement d'une précision à la fois empirique et théorique (Johnson et al, 2003) pour pouvoir exploiter son potentiel, consolider les connaissances produites dans ce champ de recherche et contribuer à la promotion du caractère construit de la stratégie. Nous ajoutons aussi que dans le cadre de la recherche sur les entreprises algériennes, la question de l'élaboration de la stratégie dans un contexte de changement, reste difficilement accessible, très peu étudiée et peu expliquée par la littérature existante. Par conséquent, nous espérons que nos résultats contribueront utilement à ces discussions, même si nous avons laissé derrière nous beaucoup de questions ouvertes.

Bien que ce travail de recherche doctorale apporte certains éléments de réponses et participe à enrichir la connaissance sur notre objet de recherche, l'étendue des sujets à explorer dans le champ de la stratégie comme pratique reste importante et présente de belles perspectives de recherche à exploiter pour faire avancer la pratique de la stratégie et pour renouveler notre conception de la réalité à l'égard de cette discipline.

Enfin, nous notons que notre conception axiologique de la connaissance dans cette thèse tente de suivre une approche « *nietzschéenne* » de la morale, c'est-à-dire un processus de production de la connaissance qui essaye d'aller au-delà du bien et du mal, en démêlant les représentations herméneutiques encastrées qui émanent des sujets pour comprendre la volonté de puissance et la volonté de savoir dans l'action humaine.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative science quarterly*, 44(4), 708-740.
- Aggerholm, H. K., Asmuß, B., & Thomsen, C. (2012). The role of recontextualization in the multivocal, ambiguous process of strategizing. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 413-428.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Theorizing practice in management accounting research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 99-112.
- Ahrens, T., & Mollona, M. (2007). Organisational control as cultural practice—A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 305-331.
- Aktouf, O. (1985). La méthode de l'observation participante, dans A. Chanlat et M. Dufour, *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal : Ed. Québec-Amérique, p. 243-286.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, 245-290.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans Y. Giordano. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Paris, EMS. 245-290.
- Allard-Poesi, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- Allard-Poesi, F. (2006). La stratégie comme pratique (s): ce que faire de la stratégie veut dire, dans Golsorkhi, D. *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*. Paris, Vuibert.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La recherche-action. Dans Y. Giordano. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Paris, EMS, p. 85-132.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2004). La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux. *Finance contrôle stratégie*, 7(4), 5-36.

- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. in Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 14-35.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.
- Ambrosini, V., Jenkins, M., & Collier, N. (2007). *Advanced Strategic Management. Strategy as Multiple Perspectives*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire, New York, 1-7.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood Irwin, New York.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501-515.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning (Vol. 2). Theory Method and Practice*. Addison-Wiley Reading MA.
- Arx, W. V. (2008). *Die dynamische Verfertigung von Strategie*. Berlin, MW-Verlag.
- Austin, J. L. (1962). *Sense And Sensibilia*. Oxford: Oxford University Press.
- Avenier M.J. & Gavard-Perret M.L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret M.L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (eds.) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2e édition, Paris, Pearson, pp.11- 62.
- Avenier, M. J. (1997). *La stratégie chemin faisant*. Economica, Paris.
- Avenier, M. J. (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *GESTION 2000*, 13-34.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme?. *Management & avenir*, (3), 372-391.

- Avenier, M.J., (2005). La Stratégie chemin faisant. *Cahiers de SOL* (Society for Organizational Learning), n° 4, février 2005, pp. 14-26. 6.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Balogun, J., & Rouleau, L. (2017). 5. Strategy-as-practice research on middle managers and Sensemaking. *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, 109.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.
- Bandeira-De-Mello, R., & Garreau, L. (2011). L'utilisation d'Atlas. ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la Méthode de la Théorisation Enracinée (MTE): panacée ou mirage?. *Recherches qualitatives*, 30(2), 175-202.
- Baribeau, C. (2005a). Le journal de bord du chercheur. *Recherches qualitatives*, 2, 98-114.
- Baribeau, C. (2005b). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches Qualitatives. Hors-série (2)*, 98-114.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469-469.

- Barry, C. A. (1998). Choosing qualitative data analysis software: Atlas/ti and Nudist compared. *Sociological research online*, 3(3), 1-13.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, 22(2), 429-452.
- Barthes, R. (1964). Rhétorique de l'image. *communications*, 4(1), 40-51.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., (2014), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in. Thiétart R.A., (coord.) (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4e ed., Paris.
- Baumard, P. (2012). *Le vide stratégique*. CNRS.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 9(35), 226-257.
- Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. La découverte.
- Beech, N., & Johnson, P. (2005). Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 31-47.
- Beinhocker, E. D., & Kaplan, S. (2002). Tired of strategic planning. *The McKinsey Quarterly*, 2, 1-7.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of knowledge: A treatise in the sociology of knowledge*. NY: Penguin Putnam Inc.
- Blaug, M., (1982), *La Méthodologie Economique*, Ed Economica, Paris.
- Bogdan, R., & Taylor, S.J. (1975). *Introduction to qualitative research method: a phenomenological approach to the social sciences*. New York : Wiley.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management journal*, 38(4), 997-1035.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage.
- Bojin, J., & Schoettl, J. M. (2005). *Les outils de la stratégie*. Éd. d'Organisation.

- Bonneuil, C., & Joly, P. B. (2013). *Sciences, techniques et société*. Paris, Editions la découverte.
- Boudon, R. (1984). *La place du désordre: critique des théories du changement social*. Presses universitaires de France.
- Boumard, P. (1989). *Les savants de l'intérieur : l'analyse de la société scolaire par ses acteurs*. Paris, Armand Colin.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1987). *Choses dites*, Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1964). *Les héritiers*. Paris, Editions de Minuit.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of management review*, 5(1), 25-39.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment decision*. Harvard Business School, Boston.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1991): Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation, in Lesser, E. L., Fontaine M. A. and Slusher J. A. (Ed.): *Knowledge and communities*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 24-56.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (1996). Strategic dissonance. *California management review*, 38(2), 8-28.
- Burgess, R. G. (1984). Methods of field research 2: Interviews as conversations. *In the field: an introduction to field research*. London, Allen & Unwin, 101-122.

- Carnap, R. (1962). *Logical foundations of probability*. 2nd ed. Chicago, University of Chicago Press.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice?. *Strategic Organization*, 6(1), 83-99.
- Chalmers A.F. (1987), *Qu'est-ce que la science?* Paris, La Découverte.
- Chanal V. (2008), La stratégie en pratiques, dans Schmidt, G, *Le management : fondements et renouvellements*. Editions Sciences Humaines, p.42-50.
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A. C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, (116), 41-51.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- Chandler, A. D. J. (1972). *Strategies et structures de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Chanlat, J. F. (1998). *Sciences sociales et management: plaidoyer pour une anthropologie générale* (No. 97). Presses Université Laval.
- Chanlat, J. F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, dans Roussel, P., & Wacheux, F. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur, 159-175.
- Channon, D. F. (1973). *The strategy and structure of British enterprise*. Harvard Business School Press.
- Charmaz, K. (2002). Grounded theory analysis. In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research*. Thousand Oaks, CA, Sage, 675–694.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Charmaz, K. (1995). Grounded theory. In J. A. Smith, R. Harre, & L. Van Langenhove (Eds.), *Rethinking methods in psychology*. London, Sage, 27–49.
- Charmaz, K. (2005). Grounded Theory in the 21st century Applications for advancing social justice studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. Thousand Oaks CA. SAGE Publications, 507-537.

- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2003). Explorer et tester : deux voies pour la recherche, dans Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : deux voies pour la recherche, dans Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Chesney J. et M. Wenger (1999), “Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation”, *California Management Review*, 41(3): 54-73.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29-34.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization studies*, 27(5), 635-655.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human relations*, 60(1), 217-242.
- Ciborra, C. U. (1996). The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *Organization science*, 7(2), 103-118.
- Claveau, N., & Tannery, F. (2002). La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d’artefacts médiateurs. *Questions de méthodes en sciences de gestion*, 121-150.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic management journal*, 1123-1145.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. *Industrial and corporate change*, 5(3), 653-698.
- Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d’une décision stratégique. *Revue française de gestion*, (4), 55-71.
- Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization science*, 14(3), 283-296.

- Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization science*, 10(4), 381-400.
- Cooper, H. M. (1989). *Integrating research: A guide for literature reviews*. Sage Publications, Inc.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Corvellec, H., & Risberg, A. (2007). Sensegiving as mise-en-sens—The case of wind power development. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 306-326.
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard business review*, 75(6), 67-79.
- Currie, G. (1999). The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS. *British Journal of Management*, 10(2), 141-155.
- D'Aveni, R. (1995). Hypercompétition, Vuibert.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dalton, M. (1959). *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. Wiley.
- Dang, R. (2011) « L'intégration des PME au sein des dynamiques territoriales d'innovation: une approche fondée sur les connaissances. Le cas de deux clusters du Pôle de Compétitivité SCS », Thèse de Doctorat, Ecole Doctorale DESPEG 244 « Droit, Sciences Politiques, Economiques et de Gestion ».
- D'Aveni, R. A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *Sloan management review*, 40(3), 127.
- David, A. (1998). Logique, Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion, DMSP. *Cahier de recherche*, (265).
- David, A. (2000). Logique, méthodologie, et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Editions Vuibert, collection FNEGE.

- De Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien*. Paris, Éditions Gallimard.
- De Certeau, M.(1984). *The practice of everyday life*. Berkeley, University of California Press.
- De La Ville, V. I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Finance contrôle stratégie*, 3(3), 73-99.
- De La Ville, V., & Mounoud, E. (2005). Strategy as everyday practice. In *European Business Forum* (Vol. 21, No. 22, pp. 162-185).
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1973). Bilan-programme pour machines désirantes. *Minuit*, 2, 286.
- Denis, J.L., Dompierre, G., Langley, A. and Rouleau, L. (2011), 'Escalating indecision: between reification and strategic ambiguity', *Organization Science*, 22/1: 225-244.
- Denis, J.L., Langley, A. and Rouleau, L. (2007), 'Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames', *Human Relations*, 60/1: 179–215.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), 3-25.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *The landscape of qualitative research: Theory and issues*. London, Sage.
- Derrida, J. (1967). *L'écriture et la différence*. Paris, Éditions du Seuil.
- Desreumaux, A. (1992). *Structures d'entreprise : analyse et gestion*. Vuibert.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488.
- Dilthey, W. (1947). *Le monde de l'esprit*. Paris, Aubier Montaigne.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Djelic, M. L. (1998). *The export of the American model*. Oxford: Oxford University Press.

- Donnellon, A. (1986). Language and communication in organizations: Bridging cognition and behavior. *The thinking organization*, 136-164.
- Dumez, H. (2013). *Méthode de la recherche qualitative, les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris, Vuibert.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management journal*, 44(4), 716-736.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic management journal*, 407-423.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Earl, M. J., & Nahapiet, J. E. (1999). *Skandia. Case Study LBS-Cs99-015-00*. London: London Business School.
- Ehrenreich, B. (2002). *Nickel and Dimed Undercover in Low-wage, USA*, London, Granta Books.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. *Long Range Planning*, 31(5), 786-789.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard business review*, 79(1), 106-119.
- Elbasha, T., & Wright, A. (2017). Reconciling structure and agency in strategy-as-practice research: Towards a strong-structuration theory approach. *M@n@gement*, 20(2), 107-128.
- Emerson R. (2003), Le travail de terrain comme activité d'observation, Perspectives ethnométhodologistes et interactionnistes, in D. Céfaï (Éd.) L'enquête de terrain, Paris, La Découverte/MAUSS.
- Eraly, A. (1988). *La structuration de l'entreprise*. Bruxelles: Ed. de l'Univ. de Bruxelles.
- Evered, R., & Louis, M. R. (1981). Alternative perspectives in the organizational sciences: "inquiry from the inside" and "inquiry from the outside". *Academy of management review*, 6(3), 385-395.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2010). Strategy and strategizing: A poststructuralist perspective. In *The Globalization of Strategy Research* (pp. 75-109). Emerald Group Publishing Limited.
- Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The strategic competence of accountants and middle managers in budget making. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 167-182.
- Favret-Saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts* (Vol. 3). Paris : Gallimard.
- Favret-Saada, J. (1990). Être affecté. *Gradhiva*, (8), 3-9.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies*, 32(9), 1171-1196.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Harvard University Press.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1990). Path analysis of the relationship between competitive strategy, information technology, and financial performance. *Journal of management information systems*, 7(1), 47-64.

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of management Studies*, 34(3), 465-485.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle*. Sage Publications.
- Forgues, B. Vandangeon-Derumez (2003). « *Analyses longitudinales* », in Thiétart RA. *Méthodes de Recherche en Management*, 2ème édition, Dunod, Paris.
- Foucault, M. (1975). Surveiller et punir. *Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Fourboul, C. V. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de Psychosociologie*, 18(44), 71-88.
- Freeland, R. F. (2000). *The struggle for control of the modern corporation: organizational change at General Motors, 1924-1970*. Cambridge University Press.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris, Le Seuil.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Gadamer, H. G. (1976). *Vérité et méthode : Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique (2e éd.)*. Paris: Éditions du Seuil.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief*, 3, 143-168.
- Geertz, C. (1999). From the native's point of view: On the nature of anthropological understanding. *The insider/outsider problem in the study of religion: a reader*, 50-63.
- Genette, G. (1966). Frontières du récit. *Communications*, 8(1), 152-163.

- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76(1), 37-74.
- Giddens, A. (1976). *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociology*. London: Hutchinson.
- Giddens, A. (1979). Agency, structure. In *Central problems in social theory* (pp. 49-95). Palgrave, London.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société : Eléments d'une théorie de la structuration*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford university press.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Nag, R., & Corley, K. G. (2012). Visionary ambiguity and strategic change: The virtue of vagueness in launching major organizational change. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 364-375.
- Giordano Y. et Jolibert A. (2012), « Spécifier l'objet de la recherche » dans Gavard-Perret M.L et al., *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, pp.47-86.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris*.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-182.
- Giroux, S., & Tremblay, G. (2002). *Méthodologie des sciences humaines : la recherche en action*. Éditions du Renouveau pédagogique.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs forcing*. Sociology press.

- Glaser, B. G. (2009). *Jargonizing: Using the grounded theory vocabulary*. Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory Chicago*. Adeline, USA.
- Glazier, B. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday, Anchor Books.
- Goffman, E. (1969). *Strategic interaction*. University of Pennsylvania Press.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1993). Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization science*, 4(4), 595-616.
- Golsorkhi, D. (2006). *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*. Paris, Vuibert.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.
- Gombault, A. (2005). La méthode des cas. In Roussel, P., & Wacheux, F. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur, 31-64.
- Gomez, M. L., & Bouty, I. (2011). The emergence of an influential practice: Food for thought. *Organization studies*, 32(7), 921-940.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517.
- Grant, R. M., Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). *Corporate strategy: managing scope and strategy content*. Sage.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 34, 114-135.
- Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.

- Grenfell, M. (2007). *Bourdieu, linguistics and ethnography*. Paper presented at the Linguistics Ethnography Forum, University of Birmingham.
- Groleau, C. (2003). L'observation, dans Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Editions EMS. Colombelles, 211-244.
- Groleau, C. (2003). L'observation. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS. Colombelles, 211-244.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée: Fondements, procédures et usages*. Presses de l'Université du Québec.
- Gummesson, E. (2011). 2B or not 2B: That is the question. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 190-192.
- Habermas, J. (1986). *Morale et communication*. Paris, Champs-Flammarion.
- Habermas, J. 1981. *The Theory of Communicative Action*. Beacon Press, Boston, MA.
- Hafsi, T., & Martinet, A. C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises. *Gestion*, 32(3), 88-98.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure!. *Strategic management journal*, 1(2), 149-163.
- Hambrick, D. C. (1983). An empirical typology of mature industrial-product environments. *Academy of Management journal*, 26(2), 213-230.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.

- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 74(4), 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 68(3), 18-38.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic management journal*, 15(4), 251-269.
- Haspeslagh, P. (1989). Portfolio planning: Uses and limits. In *Readings in Strategic Management* (pp. 144-161). Palgrave, London.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. (1980), Managing our way to economic decline, *Harvard Business Review*, 58 (4), 67–77.
- Heidegger, M. (1962). *Being and time*. Oxford: Blackwell.
- Hempel, C. G. (1972). *Éléments d'épistémologie*. Saint-Sernin, Paris, A. Colin.
- Henderson, B. D. (1979). Henderson on Corporate Strategy, Abt Books, Cambridge, Mass.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management studies*, 37(7), 955-978.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of management Studies*, 40(1), 175-196.
- Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43(1), 33-56.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.

- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2008). Crafting strategy: The role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41(3), 309-325.
- Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2011). *Crafting strategy: Embodied metaphors in practice*. Cambridge University Press.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long range planning*, 39(5), 479-496.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1980). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Publishing Co.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2002). *Qualitative Research in Nursing*. 2nd edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hoon, C. (2007). Committees as Strategic Practice: The Role of Strategic Conversation in a Public Administration. *Human Relations*, 60 (6), 921–952.
- Huault, I., & Perret, V. (2009). Extension du domaine de la stratégie. Plaidoyer pour un agenda de recherche critique. *Economies et Sociétés série KC*, 1(12), 2045-2080.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique. De Boeck.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.
- Hung, S. C., & Whittington, R. (1997). Strategies and institutions: a pluralistic account of strategies in the Taiwanese computer industry. *Organization Studies*, 18(4), 551-575.
- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*. Northwestern University Press.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Hyman, R. (1987). Strategy or structure? Capital, labour and control. *Work, employment and society*, 1(1), 25-55.

Industry. Oxford, Basil Blackwell.

Lyotard, J.E. (1995), *L'enthousiasme : la critique kantienne de l'histoire*, Paris, Librairie générale française.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23-55.

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. Sage.

Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management journal*, 51(4), 621-650.

Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288.

Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.

Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558.

Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.

Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization studies*, 29(11), 1391-1426.

Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286.

Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management studies*, 39(3), 355-381.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.

- Johnson, G. (1989). Leadership, symbolic action and strategic change. in *The symbolics of leadership: 4th International Conference on organisational symbolism and corporate culture*, Fontainebleau, France, 28–30th June, 1989.
- Johnson, G. (1990). Managing strategic change; the role of symbolic action. *British Journal of Management*, 1(4), 183-200.
- Johnson, G. and Huff, A. S. (1998). Everyday Innovation and Everyday Strategy. in Hamel, G., Prahalad, C. K., Thomas, H. and O’Neal, D., *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*: 3–27. Chichester: John Wiley.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. et Whittington, R. (2007), *Strategy as practice research directions and resources*, Cambridge University Press.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, 40(1), 3-22.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). *Stratégie*, 7^e édition. Pearson Education.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. et Fréry, F. (2011), *Stratégie*, 9^{ème} édition, Pearson France.
- Johnson, P., Balogun, J., & Beech, N. (2010). Researching strategists and their identity in practice: building “close-with” relationships. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 243-57.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346.
- Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the US medical sector, 1978-1995. *Strategic management journal*, 1061-1081.

- Kerfoot, D., & Knights, D. (1993). Management, masculinity and manipulation: From paternalism to corporate strategy in financial services in Britain. *Journal of Management Studies*, 30(4), 659-677.
- Kerfoot, D., & Knights, D. (1996). "The Best is Yet to Come?": Searching for Embodiment in Management. *Masculinity and management*. London: SAGE.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundation of behavioral science*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ketchen Jr, D. J., Boyd, B. K., & Bergh, D. D. (2008). Research methodology in strategic management: Past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643-658.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Value innovation: the strategic logic of high growth. *IEEE ENG MANAGE REV*, 26(2), 8-17.
- King, B. L. (2008). Strategizing at leading venture capital firms: of planning, opportunism and deliberate emergence. *Long Range Planning*, 41(3), 345-366.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- Knights, D. (1992). Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*, 17(3), 514-536.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization studies*, 12(2), 251-273.
- Koenig G. (1993). Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993.
- Koenig, G. (1996). Management : Les constructeurs, Karl E. Weick. *Revue française de gestion*, (108), 57-70.
- Koenig, G. (2003), L'organisation dans une perspective interactionniste in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert.

- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136-162.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Labovitz, G., & Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. John Wiley & Sons, Inc.
- Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human relations*, 60(1), 29-58.
- Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, (1), 45-65.
- Langley, A. (1989). In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 598-631.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), 271-282.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), 271-282.
- Lapassade, G. (2016). Observation participante. In *Vocabulaire de psychosociologie* (pp. 392-407). ERES.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford university press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1992). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Le Moigne, J. A. (1995). *Le constructivisme*. Paris, ESF.

- Le Moigne, J. L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. *Epistémologies et sciences de gestion*, 81-140.
- Le Moigne, J. L. (1994). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses universitaires de France.
- Lee, R. M. (1993). *Doing research on sensitive topics*. Sage.
- Lefkoff-Hagius, R., & Mason, C. H. (1993). Characteristic, beneficial, and image attributes in consumer judgments of similarity and preference. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 100-110.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris: Plon.
- Liedtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping conversations: Making strategy, managing change. *California Management Review*, 39(1), 141-157.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202-234.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Sage.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of management journal*, 50(2), 289-307.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization studies*, 28(7), 993-1012.
- Løwendahl, B., & Revang, Ø. (1998). Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic management journal*, 755-773.
- Lozeau, D., Langley, A., & Denis, J. L. (2002). The corruption of managerial techniques by organizations. *Human relations*, 55(5), 537-564.

- Lyotard, J. F. (1979). La condition moderne: Rapport sur le savoir. *Les Editions de Minuit, Paris*.
- MacKenzie, D. (2006). *An engine, not a camera*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-139.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Pacific*. Holt, Rinehart and Winston, New York, NY.
- Management Studies, 24(6), 649-670.
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic organization*, 3(2), 157-184.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies*, 45(2), 294-316.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- March, J. G., Sproull, L. S., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization science*, 2(1), 1-13.
- Marchesnay, M. (2002). Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences. Essai de praxéologie. *papier de recherche*.
- Martinet A.C. (2013), « Le système épistémique-pragmatique-éthique » des sciences de gestion , in Martinet A.C., Pesqueux, Y., *Epistémologie des sciences de gestion*, Editions. Vuibert, collection FNEGE, Paris.
- Martinet, A. C. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Martinet, A. C. (2000). Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline, in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 111-124.

- Martinet, A. C. (2007). *Sciences du management: épistémique, pragmatique et éthique*. Vuibert.
- Mazza, C., & Alvarez, J. L. (2000). Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21(3), 567-588.
- Merton, R.K. (1949). *Social Theory and Social Structure*, New York, The Free Press.
- Mezias, J., Grinyer, P., & Guth, W. D. (2001). Changing collective cognition: a process model for strategic change. *Long Range Planning*, 34(1), 71-95.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic management journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Structural change and performance: Quantum versus piecemeal-incremental approaches. *Academy of management Journal*, 25(4), 867-892.
- Miller, D., & Mintzberg H. (1984). « *The Case for Configuration* », *Organizations: A Quantum View*, Prentice Hall: Englewoods Cliffs, NJ.
- Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The development of constructivist grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 5(1), 25-35.
- Mills, J., Chapman, Y., Bonner, A., & Francis, K. (2007). Grounded theory: A methodological spiral from positivism to postmodernism. *Journal of Advanced Nursing*, 58(1), 72-79.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.

- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1988). Opening up the definition of strategy. *The strategy process*, 13-20.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. *Perspectives on strategic management, 1968*, 105-235.
- Mintzberg, H. (1993). The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36(1), 32.
- Mintzberg, H. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan management review*, 40(3), 21.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1984). Researching the formation of Strategies: The history of Canadian lady 1939-1976. *Competitive strategic management*, 62-93.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie*. Paris, Village Mondial.
- Missonier, S. (2008), *Comprendre pour aider. Analyse réticulaire de projets de mise en oeuvre d'une technologie de l'information : le cas des espaces numériques de travail*, Thèse de doctorat, Université Sophia-Antipolis, Nice.
- Moison, J. C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve des organisations. *Paris: Editions Seli Arslan*.

- Molina-Azorín, J. F. (2009). Understanding how mixed methods research is undertaken within a specific research community: The case of business studies. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 3(1), 47-57.
- Molloy, E., & Whittington, R. (2005). Organising Organizing: the Practice inside the Process. *Advances in Strategic Management*, 22, 491-515.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.
- Morfaux, L. M. (2011). *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Armand Colin.
- Morgan, G., & Knights, D. (1991). Gendering jobs: corporate strategy, managerial control and the dynamics of job segregation. *Work, Employment and Society*, 5(2), 181-200.
- Morrison, A., & Wensley, R. (1991). Boxing up or boxed in?: A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 105-129.
- Mucchielli, A., & Paillé, P. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.
- Nattermann, P. M. (2000). Best practice does not equal best strategy. *The McKinsey Quarterly*, 2(2000), 22-31.
- Neilsen, E. H., & Rao, M. H. (1987). The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12(3), 523-533.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Noël, A. (1996). *Perspectives en Management Stratégique*, Paris, Economica et Montréal, CETAI.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 , 14-37.
- Oakes, L. S., Townley, B., & Cooper, D. J. (1998). Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 257-292.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures,.*Organization Science*, 11(4), 404–428.
- Orlikowski, W. J. (2006). Material knowing: the scaffolding of human knowledgeability. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 460-466.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.
- Orr J E. (1996). *Talking about Machines: an Ethnography of a Modern Job*. New York: Cornell University Press.
- Pader, E. (2006). Seeing with an Ethnographic Sensibility: Explorations Beneath the Surface of Public Policies», in D. Yanow and P. Schwartz-Shea (eds), *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*, Armonk, NY et Londres, M.E. Sharpe, p. 161-175.
- Paillé, P. (1996). Qualitative par théorisation (analyse de contenu). in Mucchielli, A. (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (pp.184-190). Paris, Armand Colin.
- Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice: A genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3), 303-318.

- Palmer, V. M. (2007). *Field studies in sociology*. Rogers Press.
- Paroutis, S., & Heracleous, L. (2013). Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic Management Journal*, 34(8), 935-956.
- Paroutis, S., & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human relations*, 60(1), 99-135.
- Pascale, R. T. (1999). Surfing the edge of chaos. *Sloan management review*, 40(3), 83.
- Passeron, J. C. (1991). *Le raisonnement sociologique: l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Paris, Nathan.
- Passeron, J. C. (2006). *Le raisonnement sociologique. Un espace non poppérien de l'argumentation*. Nouvelle édition revue et augmentée. Paris, A. Michel.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, Sharpe.
- Perret, V. Séville. M (2007), « fondement épistémologique de la recherche ». *Méthodes de recherche en management*, 13-33.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. in Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.
- Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. in Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.
- Pettigrew A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical*
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic management journal*, 13(S2), 163-182.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis. *Scandinavian journal of management*, 13(1997), 4.

- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.
- Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). Strategic management: the strengths and limitations of a field. *Handbook of strategy and management*, 3.
- Phelan, S. E., Ferreira, M., & Salvador, R. (2002). The first twenty years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1161-1168.
- Phillips, N., Sewell, G., & Jaynes, S. (2008). Applying critical discourse analysis in strategic management research. *Organizational research methods*, 11(4), 770-789.
- Piaget, J. (1967). *Biologie de la connaissance*. Gallimard.
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic management journal*, 15(S1), 85-100.
- Popper, K. R. (1963). *Conjectures and refutations*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Popper, K. R. (1972). *Objective knowledge: An evolutionary approach*. Oxford, Clarendon Press : Oxford University Press.
- Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris, Economica.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1994). Competitive strategy revisited: A view from the 1990s. *The relevance of a decade*, Harvard Business School Press, 244-285.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Pozzebon, M. (2004). The influence of a structurationist view on strategic management research. *Journal of Management Studies*, 41(2), 247-272.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Core competency concept. *Harvard Business Review*, 64.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *La conquête du futur*. Interéditions, Paris.
- Prieto, I. M., & Easterby-Smith, M. (2006). Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 500-510.
- Quinn, J.B., Mintzberg, H. and Ghoshal, S. (1995). *Strategies for Change, The Strategy Process*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Rapport d'étude de marché 2014, Ernest & Young (EY).
- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization studies*, 30(7), 713-734.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Reed, M. (2005). Reflections on the “realist turn” in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1621-1644.
- Reed, M. I. (1997). In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organizational analysis. *Organization Studies*, 18(1), 21-42.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of management studies*, 40(1), 57-82.
- Riegler, A. (2001). Towards a radical constructivist understanding of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 1-30.

- Riegler, A., & Quale, A. (2010). Can radical constructivism become a mainstream endeavor?. *Constructivist Foundations*, 6(1).
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California management review*, 43(2), 139-160.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.
- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Rouleau, L. (1995). *La structuration sociale de l'activité stratégique: le cas Irving Samuel/Jean-Claude Poitras* (Doctoral dissertation, École des Hautes Études Commerciales, Montréal).
- Rouleau, L. (1996). Compétence stratégique et ritualisation sociale de l'environnement : La formation des stratégies selon une approche structurationniste. In *Actes de la Conférence Internationale en Management Stratégique*, Lille.
- Rouleau, L. (1997). Le point de vue structurationniste en stratégie. In *Actes de la V ième conférence AIMS* (Vol. 1).
- Rouleau, L. (2001). La Structuration sociale des stratégies d'entreprise In: Mounoud, E. *Le management stratégique en représentation*. Paris, Ellipses.
- Rouleau, L. (2002). La formation des stratégies sous le microscope. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 19(1), 12-26.
- Rouleau, L. (2003). Strategizing in and through micro-practices and social contexts: a structurationist perspective. *Montréal: HEC*, p1-52.
- Rouleau, L. (2004). Subjectivité et formation des stratégies, dans Mounoud, E. (coord.), la stratégie et son double, autonomie du sujet et emprise idéologique de l'entreprise, Paris: L'Harmattan, p. 91-122.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.

- Rouleau, L. (2006). Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratiques. *La fabrique de la stratégie*, 219-239.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Rouleau, L. (2010). Studying strategizing through narratives of practice. in Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press, 258-270.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *Management*, 16(5), 574-592.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2007). Exploring middle managers' strategic sensemaking role in practice. *Practice*. Aim Research Working Paper Series. London, ESRC/EPSRC.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Rouleau, L., & Mounoud, E. (1998). Représentations et compétences sociales au cœur de l'activité stratégique. In *VIIème Conférence Internationale de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, (5), 15-24.
- Rowlinson, M. (1995). Strategy, structure and culture: Cadbury, divisionalization and merger in the 1960s. *Journal of Management Studies*, 32(2), 121-140.
- Roy, D. (1959). "Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human organization*, 18(4), 158-168.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School Publications.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic management journal*, 12(3), 167-185.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In Montgomery, C. A. *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Springer Science & Business Media, Boston, MA. (pp. 101-132).
- Rumelt, R.P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive Strategic Management*, 26, 556-570.

- Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*, Presses de la fondation des Sciences Politiques.
- Salvato, C. (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. *Journal of management studies*, 40(1), 83-108.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of management studies*, 40(1), 141-174.
- Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice, discourse and the everyday interactional constitution of 'power effects'. *Organization*, 12(6), 803-841.
- Samra-Fredericks, D. (2010). Researching everyday practice: The ethnomethodological contribution. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 230 – 242.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches?. *Organizational research methods*, 8(1), 41-68.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?. *Organization*, 18(1), 23-44.
- Schatzki I. (2001), "Practice Minded Orders", in Schatzki I. et al. (Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Londres, Routledge, pp. 42-55.
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization studies*, 27(12), 1863-1873.
- Schatzman, L., & Strauss, A. L. (1973). *Field research: Strategies for a natural sociology*. Prentice Hall.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How practitioners think in action*. London: Temple Smith.
- Schon, D. A. (1984). Leadership as reflection-in-action. *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice*, University of Illinois Press. 36-63.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *Handbook of qualitative research*, 1, 118-137.

- Schwartz, H., & Jacobs, J. (1979). *Qualitative sociology*. Simon and Schuster.
- Schwarz, M. (2004, August). Knowing in practice: how consultants work with clients to create, share and apply knowledge?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. D1-D6). Academy of Management.
- Searle J. R. (1972). *Les actes de langage. Essai de philosophie du langage*, Paris, Hermann (coll.«Savoir»).
- Searle, J. R. (1982). *Sens et expression*. Paris, minuit.
- Seidel, S., & Urquhart, C. (2013). On emergence and forcing in information systems grounded theory studies: the case of Strauss and Corbin. *Journal of Information Technology*, 28(3), 237-260.
- Seidl, D, Macintosh, R. and MacLean, D. (2006) Strategy workshops and strategic change: Toward a theory of endogenous strategic change. *Munich Business Research Paper*. No 2006-07.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Seville, M. G., & Perret, V. (2002). *Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme*. Dans N. Mourgues, F. Allard-. Poesi, A. Amine, S. Charreire & J. Le Goff (Eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Paris, EMS, Management et Société.
- Sfez, L. (1984). *La décision*. Paris, PUF.
- Shaw, G., Brown, R., & Bromiley, P. (1998). Strategic stories: how 3M is rewriting business planning. *Harvard business review*, 76(3).
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological?. *Journal of management*, 12(3), 363-377.
- Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155-176.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.

- Sminia, H. (2005). Strategy formation as layered discussion. *Scandinavian Journal of Management*, 21(3), 267-291.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of management Review*, 10(4), 724-736.
- Smith, K., & Bryant, R. A. (2000). The generality of cognitive bias in acute stress disorder. *Behaviour Research and Therapy*, 38(7), 709-715.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- Soler L. (2000). *Introduction à l'épistémologie*. Paris, Ellipses.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante. Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Soulié, D. (1992). *Analyse économique et stratégie d'entreprise*. Edicef.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245.
- Spicer, A., & Sewell, G. (2010). From national service to global player: Transforming the organizational logic of a public broadcaster. *Journal of management Studies*, 47(6), 913-943.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human relations*, 60(1), 137-177.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE publications.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-285.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, California, Sage Publication.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Academic Press/Saint-Paul.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Strauss, A., Schatzman, L., Bucher, R., Ehrlich, D., & Sabshin, M. (1964). *Psychiatric institutions and ideologies*. Free Press
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. Cambridge university press.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of management journal*, 49(4), 633-642.
- Sztompka, P. (1991). *Society in action: The theory of social becoming*. University of Chicago Press.
- Taylor, C. (1985). *Philosophical papers: Volume 1, Human agency and language* (Vol. 1). Cambridge University Press.
- Taylor, C. (1995). *Philosophical arguments*. Harvard University Press.
- Taylor, C. (1997). Theorizing practice and practicing theory: Toward a constructive analysis of scientific rhetorics. *Communication Theory*, 6(4), 374-387.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41.

- Tsoukas, H. (1989). The validity of idiographic research explanations. *Academy of management review*, 14(4), 551-561.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. (2004). Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1-35.
- Vaara, E., Tienari, J., & Sääntti, R. (2003). The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. *Human Relations*, 56(4), 419-451.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(5), 169-188.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand.
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, 1(3), 213-219.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Van Maanen, J. (1991). Quelques notes sur les normes et les formes d'écriture en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 5, 14-34.
- Vergez, A., & Huisman, D. (1960). *Nouveau précis de philosophie*. Nathan.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 31-43.
- Von Glasersfeld, E., (1988). Introduction à un constructivisme radical. in Watzlawick, P. *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme.*, Paris, Seuil, 9-43.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wacquant, L. (2011). La chair et le texte: l'ethnographie comme instrument de rupture et de construction. In *Des sociologues sans qualités?* (pp. 201-221). La Découverte.

- Wallraff, G. (1986). Lowest of the low: the Turkish worker in West Germany. *Race & Class*, 28(2), 45-58.
- Walsh, I. (2014). Using grounded theory to avoid research misconduct in management science. *Grounded Theory Review*, 13(1), 51-57.
- Warnier, V. (2005). *La constitution des compétences stratégiques: le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme*(Doctoral dissertation, Lille 1).
- Watzlawick, P. (1988). Avec quoi construit-on des réalités idéologiques. in Watzlawick, P. *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme.*, Paris, Seuil, 223-266.
- Weber, M.(1965). *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Pion.
- Weick, K. E. (1974). Amendments to organizational theorizing. *Academy of Management Journal*, 17(3), 487-502.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weitzman, E. A., & Miles, M. B. (1995). Choosing software for qualitative data analysis: An overview. *CAM*, 7(2), 1-5.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, 14(3), 4-12.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.

- Whittington, R. (1994). Sociological Pluralism, Institutions and Managerial Agency. In: Parker, M. & Hassard, J. *Towards a New Theory of Organisations*. Thomson Learning, pp. 53-74.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of management studies*, 29(6), 693-712.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, 1(1), 62-68.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28(10), 1575-1586.
- Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 109-126.
- Whittington, R. (2015). Making strategy: the hard work of institutional innovation in an open professional field. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 16099). Academy of Management.
- Whittington, R., & Cailluet, L. (2008). The crafts of strategy: Special issue introduction by the guest editors. *Long Range Planning*, 41(3), 241-247.
- Whittington, R., & Mayer, M. (2000). *The European corporation: Strategy, structure, and social science*. Oxford University Press.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.

- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M., & Smith, A. (2006). Practices of strategizing/organizing: broadening strategy work and skills. *Long Range Planning*, 39(6), 615-629.
- Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. C1-C6). Academy of Management.
- Willmott, H. (1987). studying managerial work: a critique and a proposal. *Journal of management studies*, 24(3), 249-270.
- Wodak, R., Kwon, W., & Clarke, I. (2011). "Getting people on board": Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society*, 22(5), 592-644.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Woolgar, S., Coopmans, C., & Neyland, D. (2009). Does STS mean business?. *Organization*, 16(1), 5-30.
- Yanow, D. (2006). Neither rigorous nor objective? Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science. In Yanow, D, & Schwartz-Shea, P. *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn*, 67-88. Armonk, NY, M E Sharpe.
- Yin, R. K. (1984). Applied social research methods series. In Yin, R. K. *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA, Sage.
- Yin, R. K. (1988). *Case study analysis*. Beverly Hills, Calif, Sage Publications.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research*. Beverly Hills, Sage.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA, Sage.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LA REPRESENTATION DE LA STRATEGIE COMME UN « CONSTRUIT SOCIAL »	13
CHAPITRE 1. L'EMERGENCE DU COURANT DE LA STRATEGIE COMME PRATIQUE	14
SECTION 1. L'école du contenu	14
SECTION 2. L'école du processus	21
SECTION 3. L'émergence du courant de la « <i>stratégie comme pratique</i> » (Strategy as practice)	29
CHAPITRE 2. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA « STRATEGIE COMME PRATIQUE »	39
SECTION 1. Les composantes du cadre théorique de la stratégie comme pratique	39
1.1. Les pratiques	44
1.1.1. Les types de pratiques	45
1.1.2. La socio-matérialité des pratiques	49
1.2. La praxis	50
1.3. Les praticiens	54
SECTION 2. Un model intégratif de la stratégie comme pratique.....	59
SECTION 3. Les implications du modèle intégratif de la stratégie comme pratique.....	63
3.1. La récursivité et l'adaptation dans le faire stratégique : usage des pratiques et plasticité de la praxis.....	63
3.2. La création des pratiques stratégiques dans la praxis : entre pratiques préemballées et réalité de la praxis.....	72
3.3. Les praticiens en tant que médiateur entre les pratiques et la praxis	77
SECTION 4. Les résultats stratégiques et la performance dans la stratégie comme pratique.....	81
4.1. Les résultats individuels ou personnels.....	82
4.2. Les résultats du groupe.....	83
4.3. Les résultats des processus du faire stratégique (strategizing)	84
4.4. Les résultats organisationnels.....	85
4.5. Les résultats institutionnels.....	86
4.6. L'intégration des résultats	87

CHAPITRE 3. L'APPROCHE STRUCTURATIONNISTE DANS LE COURANT DE LA STRATEGIE COMME PRATIQUE	91
SECTION 1. Les racines théoriques de l'approche structurationniste : La théorie de la structuration de Giddens (1984)	91
SECTION 2. L'approche structurationniste de la construction sociale de la stratégie	102
2.1. Les compétences stratégiques des agents.....	103
2.1.1. Les compétences stratégiques : Repères et définition	104
2.1.2. Compétences stratégiques, micro-actes et boucles d'interaction	107
2.1.3. Les types de compétences stratégiques dans la littérature structurationniste.....	109
2.1.3.1. La compétence de traduction.....	110
2.1.3.2. La compétence de surcodage.....	112
2.1.3.3. La compétence de justification.....	114
2.1.3.4. La compétence de disciplination.....	115
2.1.4. Les compétences stratégiques et ses implications sur l'agence	118
2.2. La dualité de la stratégie.....	119
2.3. Les implications de la dualité de la stratégie et de la compétence stratégique des acteurs : un regard critique	124
2.3.1. La déconstruction conceptuelle de la relation l'entreprise et son environnement.....	124
2.3.2. La déconstruction conceptuelle de la relation entre la stratégie et la structure organisationnelle.....	129
DEUXIEME PARTIE : LE DESIGN DE LA RECHERCHE.....	134
CHAPITRE 4. CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	135
SECTION 1. Le positionnement épistémologique interprétativiste.....	135
1.1. La dimension ontologique de l'interprétativisme : Qu'est-ce que la réalité ?.....	138
1.2. La dimension épistémique de l'interprétativisme : Qu'est-ce que la connaissance ?.....	145
1.3. La dimension méthodologique de l'interprétativisme : quels sont les critères de la connaissance valable ?	152
SECTION 2. L'émergence de l'objet de recherche : une construction itérative de la problématique de recherche.....	159
SECTION 3. Démarche de recherche et approche méthodologique	166
3.1. Processus d'élaboration de la connaissance : exploration hybride et raisonnement abductif.....	166
3.2. Le choix d'une approche de recherche qualitative.....	171
3.2.1. Justifications épistémologiques.....	172
3.2.2. Justifications théoriques	173
3.2.3. Justifications empiriques	176

CHAPITRE 5 : LE CHOIX DES METHODES DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES.....	181
SECTION 1. Méthode de l'étude de cas	182
1.1. La justification du choix d'un cas unique	182
1.2. Le principe de confidentialité dans la démarche de recherche	189
1.3. L'unité d'analyse.....	191
SECTION 2. La méthode de la théorie enracinée : MTE.....	198
SECTION 3. Recueil et analyse des données selon les principes de la théorisation enracinée.....	206
3.1. L'utilisation du logiciel Atlas.ti.....	206
3.2. Le recueil des données	209
3.2.1. L'échantillonnage théorique.....	211
3.2.2. L'ethnographie comme méthode de recueil des données.....	214
3.2.2.1. L'observation participante et les conversations ethnographiques	216
A. Comment et où procéder à l'observation participante.....	222
B. Mode opératoire et émergence du guide d'entretien.....	226
C. Relation Chercheur / Objet d'étude : la superposition des statuts de chercheur et de praticien.....	233
3.2.2.2. Les entretiens ethnographiques	239
3.2.2.3. Le recours à la littérature non technique : données secondaires.....	247
3.3. Analyse et traitement des données.....	259
3.3.1. Le processus de codage des données	254
3.3.1.1. Codage ouvert : Faire émerger des concepts et des catégories.....	255
3.3.1.2. Codage axial : relier les catégories et sous-catégories.....	257
3.3.1.3. Codage sélectif : de la conceptualisation vers la théorisation ou comment sélectionner la catégorie centrale.....	259
3.3.2. Les mémos, sources de réflexivité et premiers pas vers la théorisation.....	262
CHAPITRE 6. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS « AMCA » : DU VIDE STRATEGIQUE A L'OBSTRUCTION DE L'EMERGENCE DE LA STRATEGIE.....	268
SECTION 1. Première période idiographique « 2010-2012 » : Frénésie de la vente, concentration opérationnelle et absence de perspective stratégique	269
1.1. Les caractéristiques du vide stratégique au sein de l'organisation « AMCA »	270
1.1.1. Concentration sur les activités commerciales.....	270
1.1.2. Effet d'éviction des activités du service après-vente	272
1.1.3. Forte rotation du personnel et accumulation des erreurs opérationnelles.....	274
1.2. La construction du vide stratégique	275
1.2.1. Absence d'intention stratégique dans la fixation des objectifs	275
1.2.2. La mécanique du vide stratégique : lorsque la tactique prend le dessus sur le stratégique.....	277
SECTION 2. Deuxième période idiographique « 2013 – 2015 » : Restructuration de l'organisation « AMCA » et formation altérée de la stratégie	283

2.1. La formulation des projets stratégiques	285
2.1.1. L'activité commerciale	285
2.1.2. L'activité du service après-ventes	287
2.1.3. La rotation du personnel et les pratiques RH.....	289
2.2. Le changement de perspective managériale dans le faire stratégique	290
2.3. Les problèmes de mises en œuvre et les contraintes structurelles : vers un échec dans la concrétisation de la stratégie ou une stratégie émergente avortée.....	292
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	300
CHAPITRE 7. ANALYSE STRUCTURATIONNISTE DES COMPETENCES STRATEGIQUES ET DE LA REFLEXIVITE ORGANISATIONNELLE.....	301
SECTION 1. L'émergence des concepts : identification des compétences stratégiques et des épisodes de la praxis stratégique.....	302
SECTION 2. Compétences stratégiques et réflexivité dans la praxis de la stratégie	309
2.1. Initiation au travail stratégique et perspective dialogique de dissémination des intentions stratégiques.....	310
2.1.1. Interactions entre DG et TM	313
2.1.2. Interactions entre TM et MI	319
2.1.3. Interactions entre MI et PO	325
2.2. La remontée d'informations et défragmentation intersubjective de la réalité.....	330
2.2.1. La remontée d'informations en Bottom-up.....	330
2.2.1.1. Les interactions entre MI et TM	332
2.2.2. La fixation et la validation des objectifs	341
2.2.2.1. Interactions entre les TM et le DG (PV)	343
2.2.2.2. Interactions entre les TM, le DG (PV) et le PDG (MR) de la division automobile	348
2.3. L'opérationnalisation de la stratégie	358
2.3.1. Interactions entre DG (PV) et TM.....	361
2.3.2. Interactions entre TM et MI	368
2.3.3. Interactions entre MI et PO	379
2.4. La synthèse des résultats : Micro-actes intervenant dans l'exercice des compétences stratégiques lors des épisodes de la praxis.....	391
2.4.1. Les compétences stratégiques de traduction.....	391
2.4.1.1. La praxis de dissémination des intentions stratégiques.....	391
2.4.1.2. La praxis de remontée d'informations et de défragmentation intersubjective de la réalité.....	393
2.4.1.3. La praxis d'opérationnalisation de la stratégie.....	395
2.4.2. Les compétences stratégiques de légitimation	400
2.4.2.1. La praxis de dissémination des intentions stratégiques.....	400
2.4.2.2. La praxis de remontée d'informations et de défragmentation intersubjective de la réalité.....	402
2.4.2.3. La praxis d'opérationnalisation de la stratégie.....	406

2.4.3. Les compétences stratégiques d'influence	411
2.4.3.1. La praxis d'initiation au travail stratégique et de dissémination des ambitions stratégiques.....	411
2.4.3.2. La praxis de remontée d'informations et de défragmentation intersubjective de la réalité	415
2.4.3.3. La praxis d'opérationnalisation de la stratégie	420
SECTION 3. Problèmes de mises en œuvre et contraintes structurelles.....	423
3.1. Mise en acte de la stratégie au niveau opérationnel, résultats stratégiques et articulation des compétences stratégiques	426
3.1.1. Activités commerciales : Repositionnement de la marque.....	426
3.1.1.1. La mise en acte de la stratégie par la force de vente des succursales.....	427
3.1.1.2. La mise en acte de la stratégie au niveau du réseau de distribution.....	432
3.1.2. Restructuration des activités du service après-vente : amélioration des prestations de service et du processus de vente des pièces de rechanges	441
3.1.2.1. La mise en acte de la stratégie au niveau des succursales.....	441
3.1.2.2. La mise en acte de la stratégie au niveau du réseau de distribution	444
3.2. La synthèse des résultats : Micro-actes intervenant dans l'exercice des compétences stratégiques au niveau des interfaces stratégiques.....	449
3.2.1. Le surcodage de l'orientation stratégique.....	449
3.2.2. La justification et la naturalisation du changement	452
3.2.3. La discipline directe du client et / ou par intermédiation matérielle et symbolique (indirecte)	455
SECTION 4. Implication des compétences stratégiques dans la réflexivité organisationnelle.....	458
4.1. La réflexivité organisationnelle dans les flux d'activité de la praxis stratégique.....	459
4.1.1. La réflexivité organisationnelle dans la dissémination des intentions stratégiques.....	459
4.1.2. La réflexivité organisationnelle dans la remontée d'information et la défragmentation intersubjective de la réalité	462
4.1.3. La réflexivité organisationnelle dans l'opérationnalisation de la stratégie	464
4.2. La réflexivité organisationnelle dans la mise en œuvre de la stratégie : Autour des mécanismes de rétroaction.....	466
 CHAPITRE 8. LES EFFETS HABILITANTS ET CONTRAIGNANTS DES PRATIQUES STRATEGIQUES ET COMPETENCES STRATEGIQUES DES ACTEURS.....	 481
SECTION 1. Les pratiques habilitant et contraignant l'exercice des compétences stratégiques.....	481
1.1. Les pratiques de formation de la stratégie : la dimension « signification » des systèmes stratégiques	488
1.1.1. Les pratiques de diffusion de l'information.....	488
1.1.2. Les pratiques de rétroaction.....	489
1.1.3. Les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie.....	491

1.1.4. Les pratiques de diffusion et de partage du sens / ou de « Sensegiving »	493
1.2. Les pratiques d'organizing : La dimension « normative » des systèmes stratégiques.....	498
1.2.1. Les pratiques de définition et de répartition des tâches.....	498
1.2.2. Les pratiques de développement des ressources humaines.....	501
1.2.3. Les pratiques de normalisation de l'environnement de travail.....	504
1.2.4. Les pratiques de négociation des rôles.....	507
1.2.5. Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique.....	511
1.3. Les pratiques de contrôle : La dimension « pouvoir » des systèmes stratégiques.....	516
1.3.1. Les pratiques de coalisation.....	516
1.3.2. Les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation.....	520
1.3.3. Les pratiques de contrôle des participations (contrôle des ressources d'autorité).....	524
1.3.4. Les pratiques d'évaluation.....	529
1.3.5. Les pratiques de gratification ou de rétribution de la performance.....	532
SECTION 2. Affordance des pratiques stratégiques et position d'autorité : qui est habilité ou contraint par les pratiques stratégiques ?	535
CHAPITRE 9 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	547
SECTION 1. Les contributions théoriques	547
1.1. L'opérationnalisation du concept de praxis et ses typologies	547
1.2. La dynamique des compétences stratégiques et réflexivité organisationnelle	550
1.3. Les effets contraignants et habilitants des pratiques stratégiques sur la mise acte des compétences stratégiques.....	561
SECTION 2. Les contributions méthodologiques.....	565
SECTION 3. Les contributions managériales.....	570
CONCLUSION GENERALE.....	582
BIBLIOGRAPHIE.....	595
TABLE DES MATIERES	635
LISTE DES TABLEAUX.....	641
LISTE DES FIGURES.....	643
LISTE DES ACRONYMES	644
ANNEXE 1. Micro-actes intervenant dans l'exercice des compétences stratégiques lors des épisodes de la praxis	645
ANNEXE 2. Extraits du journal de bord	647
ANNEXE 3. Extraits de codage / Memo ATLAS ti	656
ANNEXE 4. Extraits des entretiens ethnographiques	657
RÉSUMÉ.....	663

Liste des tableaux

N° Tableau	Titre	Page
Tableau 1	Les définitions des processus stratégiques délibérés	24
Tableau 2	Les définitions des processus stratégiques émergents	26
Tableau 3	Les types de pratiques impliquées dans le faire stratégique	47
Tableau 4	Les particularités structurelles des systèmes sociaux dans le cadre de l'interaction et de l'action organisationnelle	122
Tableau 5	La justification de la validité des connaissances dans une perspective interprétativiste	158
Tableau 6	Les unités d'analyse dans l'étude de cas	197
Tableau 7	Les éléments constituant les boucles d'interaction dans le cadre de l'observation participante (Adapté selon de Rouleau, 1995 ; Rouleau et Mounoud, 1998)	225
Tableau 8	Le nombre de personnes questionnées lors des entretiens informels	228
Tableau 9	Le nombre de personnes questionnées lors des entretiens ethnographiques (formels)	243
Tableau 10	Le nombre de personnes questionnées lors des entretiens formels et informels	246
Tableau 11	La recension des documents consultés lors de l'étude documentaire (liste non exhaustive)	249
Tableau 12	Les dysfonctionnements au niveau des activités du services après-vente	287
Tableau 13	Benchmarking portant sur la performance du réseau de distribution	448
Tableau 14	Le rôle des compétences stratégiques dans le développement de la réflexivité des membres de l'organisation lors de la dissémination des intentions stratégiques	460
Tableau 15	Le rôle des compétences stratégiques dans le développement de la réflexivité des membres de l'organisation lors de la remontée d'information	462
Tableau 16	Le rôle des compétences stratégiques dans le développement de la réflexivité des membres de l'organisation lors de l'opérationnalisation de la stratégie	464
Tableau 17	Le rôle des compétences stratégiques dans le développement de la réflexivité des membres de l'organisation lors de la mise œuvre de la stratégie	468
Tableau 18	Les pratiques stratégiques habilitant et contraignant l'exercice des compétences stratégiques	486
Tableau 19	Les pratiques récursives de diffusion de l'information qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)	488
Tableau 20	Les pratiques récursives de rétroaction qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)	490
Tableau 21	Les pratiques récursives d'opérationnalisation de la stratégie qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)	492
Tableau 22	Les pratiques adaptatives de sensegiving qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)	495

Tableau 23	Les pratiques récursives de définition et de répartition des tâches qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	499
Tableau 24	Les pratiques récursives de développement RH qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	502
Tableau 25	Les pratiques récursives de normalisation de l'environnement de travail qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	505
Tableau 26	Les pratiques adaptatives de négociation (continue) des rôles qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	508
Tableau 27	Les pratiques adaptatives de réification et d'incrémentalisme logique qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	512
Tableau 28	Les pratiques adaptatives de coalisation qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	518
Tableau 29	Les pratiques de mobilisation des ressources d'allocation qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	521
Tableau 30	Les pratiques récursives de participation (ressources d'autorité) qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	526
Tableau 31	Les pratiques récursives d'évaluation qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques	530
Tableau 32	Les pratiques récursives de rétribution de la performance (gratification) qui habilitent et contraignent l'exercice des compétences stratégiques (CS)	533
Tableau 33	Les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par groupe d'individus ou position d'autorité	538

Liste des figures

N° Figure	Titre	Page
Figure 1	Les processus d'élaboration de la stratégie	22
Figure 2	Les quatre perspectives de la stratégie	31
Figure 3	Le cadre conceptuel pour l'analyse de la stratégie comme pratique	41
Figure 4	Le modèle intégratif des pratiques, des praxis et des praticiens	60
Figure 5	Éléments de la théorie de la structuration selon Giddens	99
Figure 6	Les interactions itératives et circulaires entre les données et l'analyse via les différents types de codage	254
Figure 7	La visualisation graphique d'un réseau de codes	305
Figure 8	Les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par position d'autorité (groupe d'individus)	536
Figure 9	Les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques sur les compétences stratégiques par position d'autorité	539
Figure 10	La dynamique des compétences stratégiques dans une perspective processuelle	556

Liste des acronymes

Acronyme	Signification
ADV	Administration des ventes
AINC	Algerian Industrial & Negotium Company
AMCA	Asia Motors Corporation Algérie
CDD	Chef de département
CDS	Chef de service
CS	Compétences stratégiques
DA	Division Automotive
FN	Fréquence en Nombre de citation
FP	Fréquence en Pourcentage
MI	Management intermédiaire
NDT	Note de traduction
ORG	Organisation
PDR	Pièces de rechange
PO	Personnel opérationnel
SAV	Service après-vente
SR	Show-room
SUCC	Succursale
SWOT	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)
TDA	Traduction du dialecte algérien
TM	Top management

ANNEXE 1 . MICRO-ACTES INTERVENANT DANS L'EXERCICE DES COMPETENCES STRATEGIQUES LORS DES EPISODES DE LA PRAXIS

Praxis	Micro-actes impliqués dans les compétences de traduction
Initiation au travail stratégique et perspective dialogique de dissémination des ambitions stratégiques	La démystification et le surcodage de la stratégie
	La conscientisation et la construction du sens autour des ambitions stratégiques
	Les dynamiques d'engagement et démocratisation de la participation
	La reformulation dialogique
Remontée d'informations et défragmentation intersubjective de la réalité	La rétention et l'encodage des informations stratégiques
	La stratégisation des idées et des faits expérientiels
	La validation consensuelle et comparative de l'expérience vécue
Opérationnalisation de la stratégie	La contextualisation et le surcodage de l'orientation stratégique
	La cartographie des attentes de rôles à travers une perspective de subjectivation et de concrétisation
	La validation consensuelle du sens relatif à l'orientation stratégique

Praxis	Micro-actes impliqués dans les compétences de légitimation
Initiation au travail stratégique et perspective dialogique de dissémination des ambitions stratégiques	L'argumentation narrative de problématisation et de justification du changement
	La légitimation préliminaire et inclusive des rôles
	La délégitimation contestataire des normes sédimentées
Remontée d'informations et défragmentation intersubjective de la réalité	La rationalisation des faits expérientiels par rapport au discours stratégique diffusé
	La valorisation métrique ou qualitative des propositions stratégiques
	L'articulation convergente de discours (idées, informations ou faits expérientiels) dispersées ou fragmentés
	L'inscription du message normatif à transmettre dans les valeurs de l'autre
Opérationnalisation de la stratégie	L'argumentation narrative d'ajustement et de validation des décisions stratégiques et des objectifs
	La légitimation stratégique des rôles pour faciliter la contestation et la responsabilisation
	La fixation et l'objectivation des normes de sanction et de gratification

Praxis	Micro-actes impliqués dans les compétences d'influence
Initiation au travail stratégique et perspective dialogique de dissémination des ambitions stratégiques	La persuasion rationnelle et affective destinés à favoriser le changement et à créer un sentiment d'urgence
	Les appels inspirants à la participation au travail de remontée d'informations en suscitant la confiance et la transparence
	L'esthétisation symbolique des rôles dans la remontée d'information
Remontée d'informations et défragmentation intersubjective de la réalité	La persuasion rationalisée par rapport aux ambitions stratégiques
	La gestion des impressions et l'esthétisation discursive dans la formulation et la validation des problèmes pertinents et de l'orientation stratégique
	La collaboration et le rassemblement, autour d'un intérêt commun, dans une perspective politique
Opérationnalisation de la stratégie	La persuasion rationnelle et déontique du bienfondé des décisions (et du changement) stratégiques
	La persuasion affective (et chargée d'émotion) dans la répartition des tâches et des objectifs
	Le marchandage transactionnel de conformité instrumentale

Compétences stratégiques	Micro-actes impliqués dans « les interfaces stratégiques »
Compétences de traduction	Le surcodage de l'orientation stratégique
Compétences de légitimation	La justification et la naturalisation du changement
Compétences d'influence	La discipline directe du client et / ou par intermédiation matérielle et symbolique (indirecte)

ANNEXE 2 : EXTRAIT DU JOURNAL DE BORD

Vignette 2 : Rotation du personnel, mutation du sens et compétences stratégiques : lorsqu'on chasse le naturel, il revient au galop.

[.....]

La stabilité du personnel à tous les niveaux de l'organisation est très importante pour l'élaboration de la stratégie.

AMCA se caractérise par une forte rotation du personnel à tous les niveaux hiérarchiques. Le départ d'un directeur général a déstabilisé certains membres du top management et du middle management, cela a eu des répercussions sur le personnel opérationnel. Le changement de directeur général était survenu à un moment où la marque avait connu une extension de gamme vers le haut, c'est-à-dire à un moment où AMCA devait reconstruire son image de marque et son positionnement.

Les rencontres des quinze jours précédents, montrent que plusieurs managers, à tous les niveaux hiérarchiques, et là je me réfère à titre d'exemple à KA, MB, BB, SM, SB, NT, qui pensent que chaque DG a sa propre manière de donner une signification à la stratégie, le premier accorde plus d'importance à l'image de marque du concessionnaire, alors que le deuxième se préoccupe plus par la discipline et du contrôle des activités de l'ensemble du personnel, y compris le top management. Il ne faisait confiance à personne !

En plus, le premier directeur général avait mis en place des mécanismes clairs de suivi des objectifs et de rémunération de la performance de l'activité commerciale et de prestation de service, alors que le deuxième avait remis en question le travail de son prédécesseur. Cette remise en cause était visible et présente à chaque réunion de direction.

Ces changements de perspective révèlent la mutation de la signification que véhicule la stratégie et les pratiques qui la composent. La vision tactique et d'exploitation prenait le déçue, jusqu'à ce que tout le travail qui a été fait probablement s'effondrait sous le coup de directives autoritaires et purement opérationnelles.

Lors de la sortie d'une réunion qui s'est déroulée récemment au niveau de la division, c'est-à-dire, le 15 janvier 2015, 15 jours après la révocation de PV, le DC Leger et le CDD SUC se confiaient à moi en me disant que leur objectif au départ était de communiquer aux clients sur la montée de gamme des produits, maintenant ils doivent surveiller constamment le travail

de du personnel de vente. Le DC Leger souligne dans ce cas : « *nous sommes en train d'agir à contrecourant par rapport à la tendance du marché !* »

Le CDD SUC ajoute : « *Nous devons former notre personnel pour qu'ils apprennent à communiquer sur la montée de gamme de notre marque, mais aucune action n'a été prise en compte dans ce sens...aucun budget a été débloqué dans ce sens (formation des commerciaux) Aucune validation par le DG , c'est déstabilisant* »

Le changement de DG au niveau de AMCA montre que les pratiques de développement du personnel se sont plus transformées en pratiques disciplinaires. Moi-même en qualité de DRH de la division automotrice de AINC, je recevais plusieurs directives qui allaient dans le sens des propos recueillis auprès de mes collaborateurs de la filiale AMCA. Car, je devais surveiller la mise en application des orientations disciplinaires qui étaient exprimées envers divers collaborateurs, à des niveaux hiérarchiques différents.

Dans ce cas MR, le DG actuel (successeur de PV en intérim), interprète le manque d'efficacité du service après-vente par un manque de discipline dans l'exercice du travail de réparation et d'entretien dans les ateliers. A cet égard, les managers de la directions SAV se sentent étouffer par les multiples interventions du DG MR. ils n'arrivent plus à faire leur travail correctement.

Dans ce cas, le DSAV me disait qu'il l'appelait au téléphone chaque matin pour être sûr qu'il suivait ses directives et pour savoir est ce qu'il avait un problème avec l'un des opérationnels (des ateliers) afin de sévir.

Il a assigné au DRH de la filiale AMCA des objectifs d'ordre disciplinaire qui consistaient à suivre l'absentéisme et de sanctionner tous ceux qui n'étaient pas productif. Quant à ma position de DRH de division, je devais surveiller est ce que ces objectifs disciplinaires étaient effectivement mis en œuvre concrètement. Le budget relatif aux projets de développement RH était bloqué pour s'intéresser à la manière dont la fonction RH était en mesure d'être de plus en plus présente dans la surveillance et la sanction. A cet effet, la formation portant sur les axes stratégiques de montée de gamme et par conséquent de montée en compétence, tant dans la vente que le SAV, était mise en attente jusqu'à nouvel ordre.

Suite à mes missions sur le terrain (d'audit RH et réglementaire au niveau des filiales), une tendance globale se dessinait autour de l'avenir de AMCA. Dans cette optique, les directeurs et les chefs de département partageaient une même image quant au déroulement des

événements. En ce sens, un désengagement flagrant se ressentait dans les conversations développées avec eux. Ils n'étaient pas d'accord avec les changements de cap qui a été attribués à la stratégie par le DG MR. Les directeurs et les managers intermédiaires des fonctions métiers avaient interprété cette situation comme décadente et précieuse !

Le directeur commercial m'a indiqué lors d'une séance de travail sur la rémunération variable : *« cette vision du management est révolue, surtout en ce moment où les entreprises du secteur ne vont pas se distinguer par les finances, mais par la qualité des ressources humaines et par le management »*. En allant dans le même sens des propos tenus par le directeur commercial, le DRH de la filiale AMCA souligne de son côté : *« je suis totalement d'accord, nous partageons pratiquement tous (directeurs) la même vision des choses, avant le marché était en croissance et la demande importante alors nous n'avions pas de réelles difficultés pour écouler nos stocks....maintenant que les importations sont réduites, avec un pouvoir d'achat en déclin, nous ne pouvons nous distinguer que par la qualité du management et le développement des RH »*

Cette situation conduit certains directeurs à démissionner, alors que d'autres se contentent de mettre en œuvre les directives du DG, mais sans conviction. La plupart des directeurs qui sont restés indiquent que la relation qu'ils entretenaient avec le DG était monologique, puisque ce dernier était soutenu par le PDG de la division. Le DG légitimait ses arguments en mentionnant que c'était la volonté du PDG de la division.

La participation aux décisions importantes était restreinte, sauf quelques directeurs avaient le droit d'y participer par ce qu'ils faisaient semblant de partager les mêmes convictions du DG MR. Pour eux, c'était simple, il s'agissait d'appliquer les directives du DG MR, puisque c'est lui le principal actionnaire de AMCA. Comme ils le disent souvent : *« après tout c'est son argent ».....*

Parallèlement, MR s'immisçait de façon fréquente dans les activités des directeurs, ainsi que leurs collaborateurs, qui n'étaient pas d'accord avec lui sur la manière dont il représentait l'avenir de l'entreprise (la stratégie). Par exemple, il prenait attache avec les chefs de département pour s'assurer que ses décisions sont bien mises en œuvre, chamboulant ainsi le fonctionnement des activités de la direction SAV ou Commerciale. Ceux qui étaient désorientés préfèrent la sécurité ! [.....]

La majorité des middle managers ne comprenait pas réellement qu'elle était l'orientation stratégique à suivre, il se contentait de mettre en œuvre les directives sans poser de questions.

Le CDD PDR, APPRO, SR (postes clés) m'ont fait part de leur démotivation, par ce qu'ils n'avaient pas de visibilité par rapport à leurs activités.

Les entretiens de départ indiquent que cette situation a mené à la démission d'un nombre important de cadres au niveau du middle management, à créer une ambiance stressante au niveau des ateliers et le départ des chefs d'atelier à haut potentiel vers les entreprises concurrentes (entretien de départ).

[.....]

Après le départ du DG PV, j'ai constaté des agissements contreproductifs de la part du PDG MR dans le cadre du processus d'induction des nouvelles recrues. Il est important de noter que le PDG MR gérait par le biais d'un DG par intérim, installé pour assurer la conduite de la direction générale de AMCA. Ainsi, le PDG se réunissait avec chaque nouvelle recrue (directeur ou chef de département) pour leur relater la situation actuelle de AMCA. Lors de réunions restreintes impliquant de nouvelles recrues, il leur indiquait de se méfier de certains membres du middle management et du personnel opérationnel, il leur demandait par la même occasion de ne pas hésiter à lui faire part des comportements déviants par rapport à ses pairs et ses collaborateurs et de les sanctionner à cet effet. Connaissant le caractère du PDG MR, je ne voulais pas intervenir pour le dissuader de ne plus agir dans ce sens-là, lorsqu'il a une idée derrière la tête ou lorsqu'il exprime une méfiance à l'égard d'un groupe d'individus de AMCA, il est impossible de lui faire changer d'avis, même si c'est dans l'intérêt de l'organisation. Comme il dit souvent à ces managers : « *Je vous paye pour exécuter mes ordres et je vous paye assez cher pour cela !* »

Fait marquant, Le PDG de la division transmettait souvent des directives directement à des middle managers, notamment ceux appartenant aux fonctions métiers (activités commerciales, de services après-vente, de logistique) sans informer leurs directeurs, notamment ceux qui n'étaient pas d'accord avec le DG par intérim. Le directeur commercial, SAV et logistique se plaignaient souvent de ces agissements. Cela a créé beaucoup de conflits entre les personnes qui étaient impliquées dans ce circuit.

[Le discours disciplinaire conjugué avec l'absence de pratique récursive d'opérationnalisation de la stratégie et d'organizing conduisent à un sensemaking déconcerté entre les membres de l'organisation et à la rupture des relais de transmission du sens relatif à la stratégie dans l'organisation.] Memo 66 Pratique_Ref

Les middle managers occupant des postes dans les fonctions métiers étaient désorientés et embarrassés face à ces comportements, ils ne savaient pas s'ils devaient suivre les directives de leurs supérieurs, celles du PDG de la division ou celle du DG par intérim ; Sachant que les directeurs leur demandaient de soutenir et d'accompagner leurs équipes, alors que le PDG leur demandait de les sanctionner. Deux perspectives totalement différentes qui véhiculent un sens différent vis-à-vis de l'orientation stratégique de l'organisation.

[Deux visions étaient confrontées, les managers qui accordaient plus d'importance à la pratique adaptative (développement) alors que d'autres à des pratiques récursives de contrôle (réduction de coûts et coercition)] Memo 67 Pratiques.

Vignette 7 : La mise en action des enjeux stratégiques, niveau d'abstraction descendant et coordination des équipes

La satisfaction des clients dans le secteur automobile nécessite le respect des délais de livraison. En effet, les vendeurs mettent en exergue cet élément pour conforter leurs arguments de vente avec les attributs des véhicules.

Lors de ma visite au niveau d'une succursale, j'ai croisé un client qui était au bord de l'hystérie. En cherchant à savoir quelle est la raison de son insatisfaction, un chargé des relations client, avec qui j'ai sympathisé lors d'un entretien sur la formation des commerciaux, m'avait dit : *« ce n'est pas le premier et ce n'est pas le dernier qui se plaint de cette manière.... C'est à cause des délais de livraison ça fait plus de six mois qu'il attend sa voiture .. c'est normal ! ..Notre supérieur nous dit un chiffre après, on se retrouve avec un autre chiffre.... C'est fatigant à la longue de gérer ces situations »* traduit du dialecte algérien.

[Il est à noter que ce sont ces contextes et leur indexicalité qui nous permettent de comprendre comment les stratégies sont socialement structurées dans le cours ordinaire de l'action] Mémo N°109 CS.

Cette situation m'a conduit à m'intéresser sur l'origine de ce problème récurrent. J'avais constaté que le problème était lié à une mauvaise coordination entre la direction commerciale et la direction logistique. Les commentaires ci-dessous que j'ai pu récolter lors de discussions ethnographiques vont dans le sens de mes observations.

Le directeur commercial Leger souligne *« Il est très important de connaître ce que fait mon collaborateur au niveau de la logistique, cela me permet de savoir les délais de livraison des véhicules.... Cet indicateur est en forte relation avec la satisfaction des clients »*.

Lors d'une mission portant sur la fixation des objectifs, le chef de département approvisionnement m'indique : *« Je dois faire en sorte que la livraison arrive dans les temps et en bon état, c'est les seuls objectifs qui m'intéressent, maintenant qu'on le réalise ou non mon salaire reste le même, alors je me contente de faire mon possible pour le réaliser (sourire sarcastique) En plus, c'est à moi de gérer les imprévus tout seul, personne ne me soutient, c'est démotivant au bout du compte »*.

[Dans cette vignette, je constate l'importance de ce qu'on pourrait appeler relais de traduction descendant, qui me semblent jusqu'à maintenant intéressant pour illustrer l'importance de la compétence stratégique dans la formation de la stratégie. Cela peut m'orienter sur comment la traduction du sens de la stratégie se transmet d'un niveau hiérarchique à un autre pour assurer l'appropriation de la stratégie par certains membres de l'organisation cible.... Il est important de se focaliser sur la fin du processus en s'intéressant aux interfaces stratégiques, cad, la rencontre entre le client (représentant le marché) et le vendeur (représentant l'entreprise et son positionnement)]. Memo 110 CS.

Lors d'une réunion portant sur le management de la performance, le directeur logistique souligne : « *Il arrive qu'on reçoive des bons de commande non conformes ou en retard, alors que nous devons livrer certains clients dans les temps... ce n'est pas ma faute si monsieur X n'arrive pas à gérer les flux des commandes, je me contente de faire mon travail un point c'est tout* ». D'un autre côté et dans le même contexte, le directeur du service après-vente prend la parole en insistant sur la manière dont il perçoit la menace de l'environnement concurrentiel : « *les objectifs qui concernent les pièces de rechange sont très importants, imaginez s'il y aura une rupture de stock des pièces les plus demandées, cela conduira vers la baisse de notre chiffre d'affaires, puisque la concurrence est rude dans ce domaine d'activité* ».

[.....]

Le chef de département pièces de rechange souligna lors d'une discussion que j'ai eue avec lui après une réunion portant sur la formation des managers occupant les postes clés : « *mon équipe est consciente que si un client ne trouve pas une pièce chez nous il se dirigera systématiquement vers la casse de oued semar ou les détaillants de son quartier.... Nous devons non seulement garantir la disponibilité des pièces, mais aussi travailler avec la direction marketing pour communiquer sur la qualité de nos produits* ».

La chef de département marketing nous relate les faits suivants : « *avec la situation du marché actuellement, nous devons concentrer notre communication sur la qualité du service après-vente et de la pièce de rechange pour attirer les clients vers nos succursales ou showroom SR par contre, on connaît beaucoup de retard dans la validation des budget, l'intention y ait mais bon tu sais comment ça se passe* ».

Le recoupement entre les deux derniers commentaires avec nos observations indique formellement qu'il y a mésentente entre les deux départements, dans la mesure où il y a contradiction dans les deux discours. Les managers ne collaborent pas de façon efficace parce que l'un des deux s'avère être proche du PDG MR. La méfiance constitue ici un facteur inhibiteur de la collaboration, même si la l'appropriation des règles de signification de la stratégie s'est faite correctement au niveau des deux départements respectifs.

La mise en relation des objectifs se fait à travers l'intériorisation des schémas interprétatifs inhérents aux enjeux stratégiques, dans la mesure où chaque top manager connaît le rôle de chaque fonction de l'organisation dans le processus stratégique. Cette réflexivité conduit chaque top manager à articuler ses objectifs avec les objectifs de ses pairs, pour mettre en évidence la dépendance de chacun vis-à-vis de l'autre pour aboutir aux performances souhaitées.

Cette interdépendance entre les objectifs est exprimée dans un autre langage au niveau du management intermédiaire, comme on l'a vu préalablement, pour qu'ils puissent comprendre que leur travail est en relation avec le travail d'autres collaborateurs appartenant à une direction.

Cette mise en relation des objectifs au niveau horizontal permet au middle management de situer leur travail dans le processus stratégique, de comprendre leur contribution dans ce dernier et de saisir qu'il est important de collaborer avec les autres membres de l'organisation pour façonner la stratégie globale de l'organisation.

Le middle management doit être en mesure de situer le rôle du personnel opérationnels dans le processus stratégique et la relation du travail de chaque personne avec ses pairs. Ils se doivent aussi de promouvoir l'initiative de collaborer, d'une manière formelle ou informelle, avec les collaborateurs qui appartiennent aux autres directions. Cette démarche permettra au personnel opérationnel de s'engager dans des mécanismes d'ajustement mutuel avec les personnes cibles désignées par le middle management.

Par exemple, le simple gestionnaire de stock doit savoir que son rôle est important dans la satisfaction des clients, pour qu'il puisse prendre son rôle au sérieux. Il doit connaître les délais de livraison pour l'intégrer dans la définition du stock de sécurité. Sa collaboration avec ses pairs de la direction logistique lui fournira des informations en temps réel quant

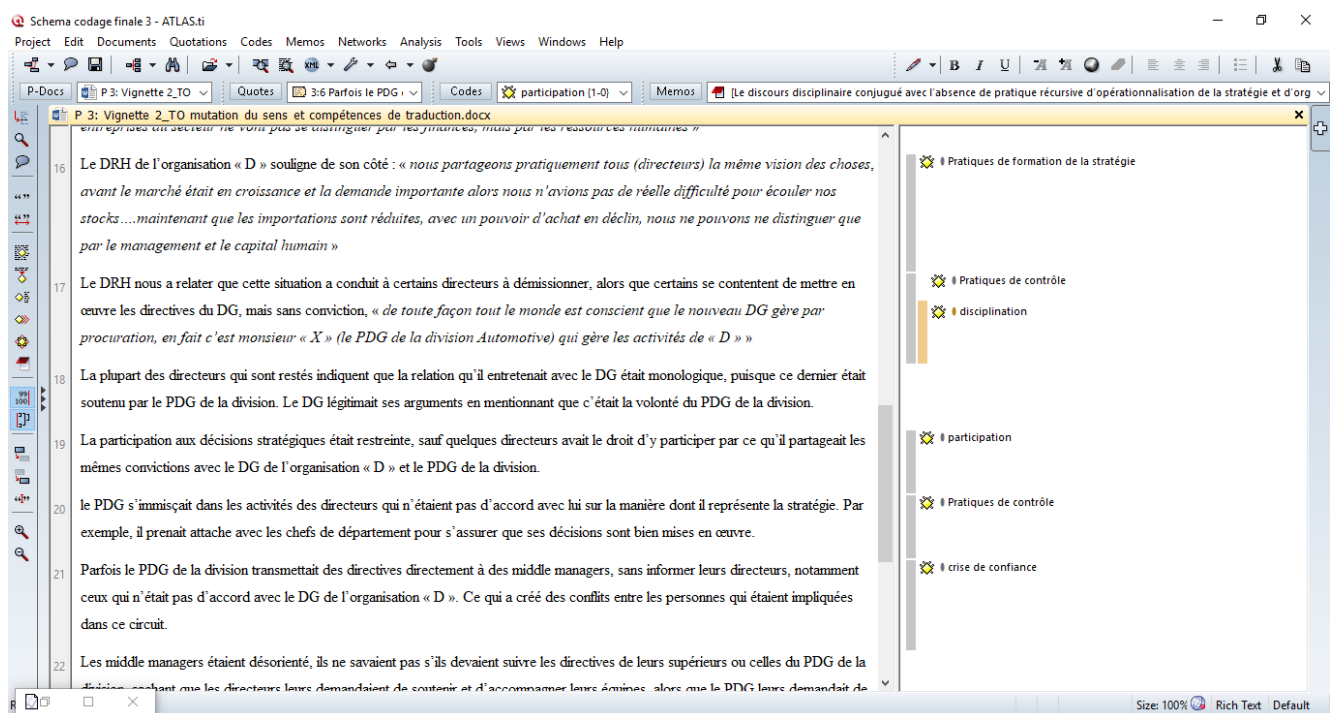
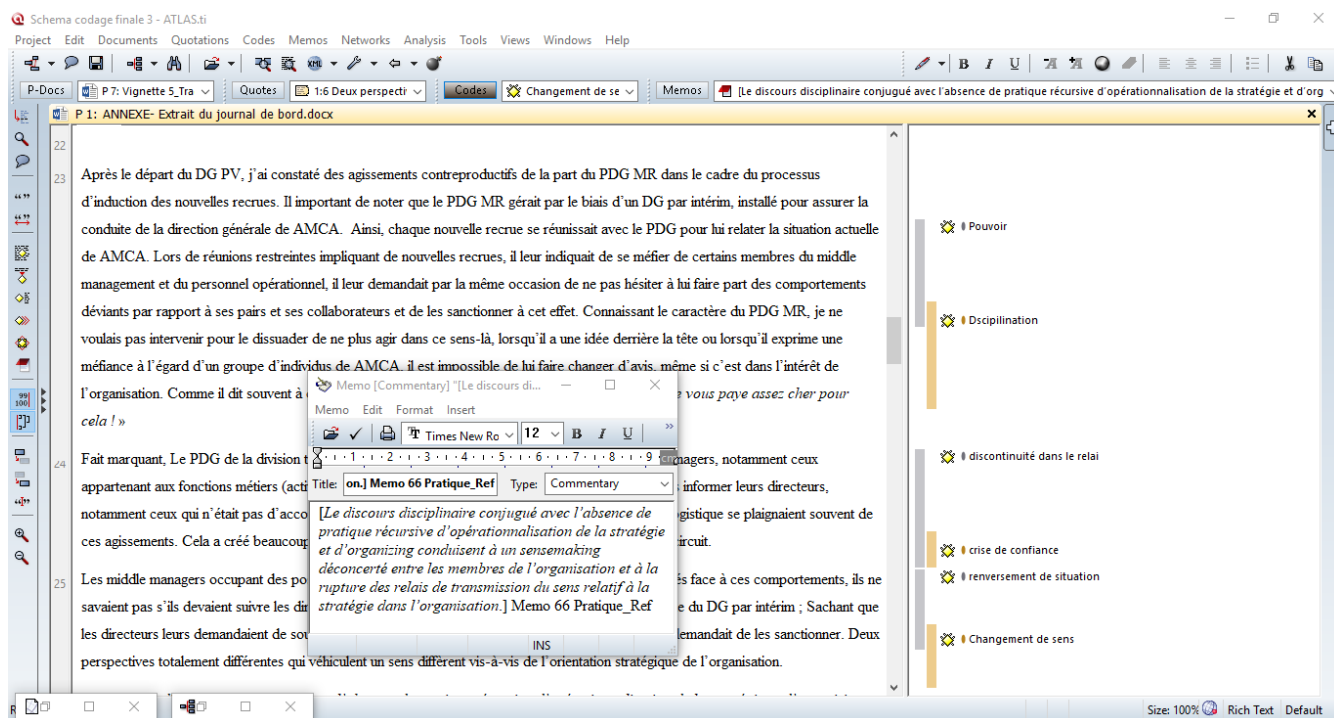
aux variations des délais de livraison. Toutefois, je constate que ce rôle n'est pas perçu de cette façon par le gestionnaire de stock de AMCA.

Le suivi des stocks de pièces de rechange, permet de signaler au middle management le moment où ils doivent lancer l'approvisionnement pour garantir la disponibilité des produits et pour que leurs actions soient en cohérence avec le message communiqué au client par la direction marketing.

De plus, les commerciaux seront plus crédibles face à un client, lorsqu'ils intégreront ce paramètre dans leurs argumentaires de vente.

Malheureusement, je constate dans ce cas, qu'il y a des ruptures dans les relais horizontaux de collaboration, dans la mesure où il y avait la présence d'appropriation du sens de la stratégie de la part de ceux qui étaient impliqués dans la gestion des délais, mais les conflits latents, ainsi que la détérioration de la confiance entre eux n'étaient pas favorables pour conforter le discours de différenciation des opérationnels dans la vente des véhicules ou dans les prestations de SAV.

ANNEXE 3. EXTRAITS DE CODAGE / MEMO ATLAS TI



ANNEXE 4. EXTRAITS D'ENTRETIEN

Date : 10 Septembre 2015 / Lieu : Siège de AMCA / temps 1H30Min

Entretien avec le DPO (KA) :

2. La définition de la stratégie par les acteurs : Perception de l'environnement et de la stratégie à mettre en œuvre

AO : Comment analysez-vous la stratégie actuelle de AMCA ?

KA : L'entreprise subit son environnement externe, lorsque l'état, notamment en Algérie, affiche son attention de reformer un secteur, à travers des signaux faibles ou forts, ça veut dire, il faut se préparer à d'éventuels changements. En Algérie lorsque on commence à parler de quelque chose ça veut dire qu'il faut se préparer à des décisions, les signaux étaient connus de tous.

Il y avait même des rumeurs qui se disaient sur le fait que l'Etat va s'orienter vers un système de quota sur le plan des importations.

Il y a ceux qui ont préparé des stocks pour faire face à une éventuelle crise, alors que d'autre non. Lorsque l'entreprise subit son environnement, ou tend à faire face à des difficultés, elle doit s'adapter, c'est-à-dire réfléchir sur des stratégies d'adaptation.

AO : Avez-vous des exemples dans ce sens ?

KA : Par exemple PV, il avait eu des informations sur des blocages éventuels des importations durant le trimestre dernier.

Il avait décidé de faire une commande de 1500 camions pour se prémunir des probables restrictions, certes c'est une prise de risque, mais le PDG lui a reproché d'agir de cette manière ; pourquoi vous avez constitué un tel stock.

Même si quelqu'un veut être proactif, il lui reproche de consommer beaucoup de ressources.

[....]

Ce n'est jusqu'au moment où la restriction est devenue effective, qu'il avait commencé à réfléchir à constituer des stocks, mais c'était trop tard puisque la commande au niveau de la maison mère prenait du temps.

On ne s'est pas préparé à l'hiver à l'avance, on a attendu jusqu'à ce que l'hiver arrive pour aller acheter des parapluies.

AO : Comment vous percevez la position de AMCA vis-à-vis de la concurrence et l'état actuel de la mise en œuvre des projets stratégiques ?

KA : Emmm, selon mon point de vue les concessionnaires qui se sont réellement préparés, sont Renault et Peugeot, la maison mère s'est installée, ils exercent ce métier depuis plus de 100 ans, ils connaissent leur métier, selon moi c'est les seuls qui ont réellement une stratégie à long terme.

Les entrepreneurs algériens qui se sont lancés dans le secteur automobile, étaient tout simplement opportuniste.

Ils ne sont pas proactifs, ils n'ont pas une vision à long terme, cad comment ils veulent être dans 5 ans ou plus, on est plus dans des stratégies à très court terme. Marqué par un manque de professionnalisme, surtout après le départ de PV, c'est la pagaille.

On a un parc qui est installé et qui couvre près de 350 000 véhicules. En supposant que l'Etat Algérien va interdire (comme Cuba) ou réduire considérablement l'importation de véhicules, ces 350 000 véhicules, il faut les entretenir, lorsque qu'on impute un budget d'entretien par unité, ça nous fait un budget plus important que les ventes d'une année, en termes de vente de PDR et de services.

[...] ces entreprises se sont focalisées uniquement sur l'import et la revente en l'état, et ont délaissé la PDR et le SAV. Maintenant, il faut se réorienter vers la partie SAV et PDR des véhicules qui sont déjà en fonction.

L'un des principes fondamentaux pour une entreprise, c'est d'être ni monoproduit, ni monoclient, ni monofournisseur.

Si tu fais que de la vente uniquement, s'il y a une crise, c'est toutes les ventes qui chutent, d'ailleurs il y a deux, trois qui vont fermer..... DIAMAL va fermer par ce qu'ils ne se sont pas préparés.

Si tu as d'autres produits, ces derniers vont maintenir la survie de l'entreprise. Il faut se diversifier.

L'une des problématiques de l'Etat, c'est d'assurer le plein emploi pour avoir la paix sociale et garantir la pérennité des gouvernants.

C'est pour ça que l'Etat affiche son souhait d'encourager les concessionnaires vers l'intégration en amont ou en aval, c'est pour créer des emplois. Au lieu de faire de la marge, il faut investir ...Par exemple, importer les châssis et les équiper pour créer de la valeur, intégrer la chaîne de valeur, eg : cabine / clinique mobile / camion frigorifique.

Ceux qui sont proactifs, sont déjà dans le processus, le processus est déjà entamé ils ont trouvé des partenaires [.....]

3. L'impact de la stratégie sur l'environnement de travail et inversement :

AO : Comment vous percevez l'impact de ces enjeux par rapport au pôle ?

KA : En ce qui concerne le pôle, l'attention est affichée, mais dans les faits rien ne se passe ! on est toujours dans une approche de négoce. Même si PV avait apporté beaucoup de changements dans l'activité de AMCA, la DG du pôle a pris le dessus, après tu es bien placé pour savoir comment ça fonctionne... tu le côtoies presque tous les jours

Le propre de l'entrepreneur, c'est quelqu'un qui a un ego très fort, démesuré ; Rien ne le retient il croit tout savoir ; il croit qu'il peut résister à tous les changements ou à n'importe quelle modification de l'environnement. Il est dans une position où il a besoin de gens qui viennent conforter ces décisions, plutôt que des gens qui veulent apporter des changements ou de la valeur à ses idées.

Il est plus dans cette posture ...voilà l'idée et accompagne moi dans sa réalisation ...au lieu de ...ramène tes idées, on les met en synergie avec mes idées pour faire ressortir une idée plus importante pour la mettre en application. Alors c'est difficile d'entreprendre des choses avec la logique de MR !

Autant il y avait une forme de dynamique lorsque PV était là, il arrivé à lui tenir tête, ...aujourd'hui, on n'est plus dans une perspective de réflexion où chacun apporte sa contribution dans la résolution de problèmes actuels ou à venir dans la stratégie...

4. La perception des pratiques organisationnelles et leurs efficacités ou leurs contraintes

AO : Quelles pratiques vous semblent contraignantes à cet égard ? par exemple les réunions, la communication des intentions du PDG MR, la gestion des budgets ?

KA : Lorsqu'on fait une réunion le temps de parole du PDG MR, représente le temps parole totale de tous les autres participants. Son temps de parole correspond à l'ensemble du temps de parole des participants.

C'est très mauvais pour le manager, or normalement il doit consacrer plus de temps à écouter pour prendre une décision.

L'une des qualités du manager c'est de savoir écouter, donc écouter tous les avis de ces dirigeants pour prendre des décisions qui seront en adéquation avec la réalité du terrain.

Il est en train de s'écouter et de répéter ce qu'il connaît déjà.

Tu connais la formule de type Manager autocratique, un décideur et une armée d'exécutants. Ce modèle peut fonctionner lorsque c'est une TPE. Lorsqu'il s'agit d'un groupe d'entreprises où il y a plus de 1000 personnes ; il ne peut pas être le seul à décider ou le seul dirigeant et les autres sont des exécutants, s'il n'y a pas de délégation de pouvoir il ne pourra jamais gérer convenablement ces entreprises. C'est notre cas.

Les managers perdent un temps fou pour régler les problèmes de base, il vient ici de 8h jusqu' à midi voire 13h pour qu'il leur signe des documents ou un chèque pour payer la moindre petite facture.

S'agissant du turnover 2010- 2013 pour AMCA, un moment donné, l'entreprise a renouvelé la totalité du personnel en 3 ans, chaque année 35 % du personnel était renouvelé, chaque 3ans on recrutait 150 nouvelles personnes. ... façon de parler.

35 % du personnel partait et était remplacé par d'autres. En 3ans on a remplacé la totalité du personnel.

Or le principe d'une entreprise dans certaine fonction c'est qu'elle doit augmenter le facteur expérience. Le facteur expérience dans les aspects opérationnels est très important. Or nous n'avons rien capitalisé à cause des départs ... une perte de mémoire au fur et mesure que les gens partaient..... [...]

Date : 05 Aout 2015 / Lieu : Siège de AMCA/ 1H10Min

Entretien avec le DC léger (SH) :

AO : Malgré tous ces contraintes internes, pourquoi AMCA dégageait des bénéfices durant cette période (2010- début 2013) ?

SH : Les effets d'aubaine, avant les entreprise réalisaient des taux de rentabilité entre 25 et 30 %.....on a pas le temps de s'occupait du management, on se dit qu'on est le meilleur des managers quand on réalise des taux de rentabilité de cette envergure, tout ce que j'ai fait avant c'était bon !

Mais en réalité, ce n'était pas l'effet du management, mais l'effet du marché ! la demande était supérieure de très loin à l'offre, tous ce qui était importé se vendait au prix qu'on voulait, il y avait peu de concurrence, par ce qu'il y avait suffisamment de clients pour épuiser tous les stocks, le marché était tellement important que les produits importés finissaient par être vendus systématiquement.

Maintenant que le marché est en train de se tasser, les parts de marché peuvent se rééquilibrer [.....]

Le marché a baissé le mois précédant de – 11% , mais dans les 11% y a ceux qu'ont continué à progresser , + 8 , + 10 et d'autres qui sont à – 25 % , - 40 % , en moyenne le taux a baissé , mais à l'intérieur les écarts se sont redistribués. En faveur de ceux qui se sont orientés vers le client, qui ont une stratégie ! le client quand il a le choix, il va là où il est le mieux accueilli ou servi.

2. Le rôle des acteurs dans le faire stratégique

AO : Est-ce qu'il y a des réunions où vous traitez les problèmes d'ordre stratégique, brainstorming.... ?

SH : A chaque fois où on est amené à réfléchir on est rattrapé par des problèmes opérationnels, on se trouve en train de gérer des choses très opérationnelles. On essaye de mettre en œuvre les projets stratégiques ou les actions stratégiques..... ou on tente de régler un problème rapidement mais on butte dans la prise de décision.

[.....]

AO : Quelles sont les obstacles que vous rencontrez par rapport à la lenteur de la prise de décision ?

[....]

SH : Pas uniquement propre à moi !

Par exemple, il y a une nouvelle réglementation sur l'activité du concessionnaire, il faut présenter un dossier pour obtenir l'agrément. Il se trouve que certains dossiers ne sont pas adaptés .. Le dossier tourne ici depuis 3 à 4 semaine, sans qu'une décision soit prise.

A propos du PDG, il veut que le contrat entre la Maison mère et AMCA soit exclusif, il ne signe pas, le temps passe, je n'ai pas d'agrément et d'ici la fin de l'année on se retrouvera dans des difficultés d'importer des véhicules.

Le processus de prise de décisions n'a pas de délégation de pouvoir, il n'y a pas une charte de pouvoir qui consiste à dire : Vous, vous êtes directeur général, voilà vos prérogatives, voilà les décisions que vous pouvez prendre, les missions que vous pouvez assurer, dans un document clair, net et précis.

A ce moment-là on libère l'initiative. Ici l'initiative est bridée ! on ne peut pas prendre de décisions. Il vaut mieux prendre une mauvaise décision que ne pas prendre de décision du tout.

[.....] Le fait de se concentrer sur le détail, il (PDG) n'avait du temps à consacrer à la réflexion ou aux préoccupations de ces collaborateurs ; ni de distinguer qui était productif ou non productif.

Nous avons réalisé en 2013 un volume de ventes de plus de 35 000 véhicules, en imputant un budget par unité, on aurait pu réaliser un résultat supérieur à celui de 2014.

Résumé :

Notre thèse s'intéresse à une question clé de l'approche structurationniste qui se rapporte au courant de « *la stratégie comme pratique* » (« *strategy-as-practice* »). Cette question s'attache à la manière dont les compétences stratégiques et les mécanismes de réflexivité (qui en découlent) participent à la construction sociale de la stratégie. Pour aborder cette question clé, qui s'avère peu explorée empiriquement dans ce champ de recherche, nous avons employé une méthodologie qualitative, orientée vers une étude de cas unique, dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année. En outre, notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la « *méthode de théorisation enracinée* ». Les résultats de notre étude ont révélé l'existence de plusieurs types de micro-actes, intervenant dans l'exercice de trois types de compétences stratégiques et influençant le déroulement du processus stratégique au sein de l'organisation étudiée. Dans ce sillage, nous avons aussi désigné les compétences stratégiques impliquées dans la régulation réflexive des activités organisationnelles. Les résultats de notre étude indiquent également la présence de trois types de pratiques stratégiques qui se déclinent en 14 pratiques habilitant et contraignant l'exercice des compétences stratégiques et la réflexivité organisationnelle. Nous avons constaté une proportion élevée de pratiques, considérées comme contraignantes dans l'organisation étudiée. Nous avons aussi relevé une augmentation de l'inhibition de l'agence stratégique à mesure que l'on descend vers les strates hiérarchiques inférieures de cette organisation. Nous soutenons que ces constats expliquent en partie l'échec de la mise en acte de la stratégie dans la réalité sociale de l'entreprise étudiée.

Mots clés : *Stratégie comme pratique, construction sociale, ethnographie, compétences stratégiques, pratiques stratégiques, réflexivité, agence stratégique, théorie enracinée.*

Abstract :

Our thesis focuses on a key issue of the structurationnist approach in “*strategy-as-practice*” field. This question emphasises on how strategic competencies and mechanisms of reflexivity (resulting from them) contribute to the social construction of the strategy. To address this key issue, we used a qualitative methodology, oriented towards a single case study, in which we conducted an ethnographic approach that lasted one year. In addition, our qualitative methodological approach has been combined with the principles of the “*grounded theory*”. The results of our study revealed several types of micro-acts that involved in the performance of three types of strategic competencies and influenced the conduct of the strategic process within the organization studied. In addition, we have also identified the strategic competencies involved in the reflexive regulation of organizational activities. The results of our study also indicate the presence of three types of strategic practices that are embodied into 14 practices enabling and constraining exercise of strategic competencies and organizational reflexivity. We found a high proportion of practices considered as constraining the strategic competencies in the organization under study. We also noted an increase in the inhibition of the strategic agency as one descends into the lower hierarchical strata of this organization. We argue in our study that these findings explain, in part, the failure of strategy implementation in the social reality of organization studied.

Key words: *Strategy as practice, strategic competencies, social construction, ethnography, strategic practices, strategic agency, reflexivity, grounded theory.*

ملخص :

تتعلق هذه الأطروحة بنظرية الهيكلية في مجال "الاستراتيجية كممارسة". الهدف من هذا النهج الذي نتبعه، هو فهم الطريقة التي تتحقق بها الاستراتيجية في الحياة اليومية للأعضاء المنظمة. إنها مهمة أيضا بمسألة تحقيق الاستراتيجية من خلال الممارسات والكفاءات الاستراتيجية المعمول بها داخل المنظمة. لذلك، ركزنا على سؤال رئيسي يخص بنظرية الهيكلية في مجال "الاستراتيجية كممارسة"، والذي يتمثل في كيف الكفاءات الاستراتيجية وآليات الانعكاسية (التي تنتج عنها) تشارك في البناء الاجتماعي للاستراتيجية. لمعالجة هذا السؤال الرئيسي، استخدمنا منهجية نوعية موجهة نحو دراسة حالة واحدة، أين أجرينا مقارنة إثنوغرافية التي استمرت لمدة عام. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت منهجيتنا النوعية على مبادئ النظرية المجردة. كشفت نتائج دراستنا عن وجود عدة أنواع من الأفعال الجزئية، التي تشارك في ممارسة ثلاثة أنواع من الكفاءات الاستراتيجية وفي التأثير على تطوير العملية الاستراتيجية داخل المنظمة المدروسة. زيادة على ذلك، حددنا أيضا الكفاءات الاستراتيجية التي تساهم في التنظيم الانعكاسي للأنشطة التنظيمية. نتائج دراستنا تشير أيضا إلى وجود ثلاثة أنواع من الممارسات الاستراتيجية، التي تم تقسيمها إلى 14 ممارسة مخولة ومعرفة للكفاءات الاستراتيجية وللانعكاسية التنظيمية. لقد وجدنا نسبة عالية من الممارسات التي تعتبر كمعرفة للفاعلية الاستراتيجية في المنظمة التي دخلت في مجال دراستنا. لاحظنا أيضا زيادات في إحباط الفاعلية الاستراتيجية وهذا كلما نتجه إلى الطبقات الهرمية السفلى من المنظمة. نحن نجادل في هذه المقالة أن هذه النتائج تفسر جزئيا فشل تنفيذ الاستراتيجية في الواقع الاجتماعي للشركة التي شملتها الدراسة.

الكلمات الرئيسية: الاستراتيجية كممارسة، الكفاءات الاستراتيجية، الممارسات الاستراتيجية، الفاعلية الاستراتيجية، الانعكاسية، البناء الاجتماعي، المقاربة الإثنوغرافية، النظرية المجردة.