

**Au-delà du discours :
les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie
Proposition d'un cadre conceptuel**

par

Valérie de La Ville / Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers /
Centre Européen des Produits de l'Enfant / 186, rue de Bordeaux 16 025 Angoulême Cedex
Tel : 05 45 21 23 27 – delaville@iae.univ-poitiers.fr

Eléonore Mounoud / Ecole Centrale Paris / laboratoire Stratégie & Technologie
92 295 Chatenay Malabry cedex – Tel 01.41.13.13.99 - leonor@cti.ecp.fr

Résumé :

A partir d'une réflexion sur le thème récurrent du discours dans le champ de la recherche en management stratégique, cet article construit un cadre conceptuel pour l'étude de la formation des stratégies qui se propose d'intégrer et de dépasser la question du discours. Nous proposons d'abord une réflexion sur la pertinence et les limites d'une recherche consacrée aux discours stratégiques. Nous notons dans la production anglo-saxonne le développement d'une perspective « micro » sur la stratégie, celle-ci se développe autour de différents labels (*micro-strategy*, *strategizing*, *strategy as practice*, *activity based strategy*, *strategy as simple rules*) et cherche en particulier à définir une (ou des) pratique/s stratégique/s en capitalisant sur les concepts des sciences sociales tels que la pratique ou l'activité (Whittington 1996). Nous sommes alors amené à distinguer avec Michel de Certeau deux registres, celui du discours qui instaure un ordre et fabrique une histoire et celui de la narration, qui mobilise les capacités de résistance et d'improvisation pour faire des histoires. Nous proposons un cadre conceptuel qui traduit les « arts de faire » (selon la formule de Michel de Certeau) de la stratégie et articule discours, pratique et outils, intitulé en forme de clin d'œil « *texts, talks & tools* ».

Mots clés : discours, récit, narration, pratique, formation de la stratégie, activité, artefact

Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie

Proposition d'un cadre conceptuel

Introduction

La question du discours fait retour en force dans les préoccupations de notre communauté scientifique. Cet article construit un cadre conceptuel pour l'étude de la formation des stratégies qui se propose d'intégrer et de dépasser la question du discours. Nous proposons dans un premier temps une réflexion sur la pertinence et les limites d'une recherche consacrée aux discours stratégiques. Ceci nous conduit, dans la perspective de l'énaction (Varela 1989, Weick 1995), à définir la formation de la stratégie comme l'articulation des discours stratégiques et des activités quotidiennes. Cette perspective nous permet d'aborder la dualité des discours qui relèvent à la fois de la structure, en tant que ressources structurelles mobilisées par des acteurs compétents dans la parole, mais aussi de l'action, où ils sont producteurs de « traces mnésiques collectives et virtuelles » (Giddens 1987).

En parallèle, nous pouvons noter dans la production anglo-saxonne le développement d'une perspective « micro » sur la stratégie, qui se développe autour de différents labels (*micro-strategy*, *strategizing*, *strategy as practice*, *activity based strategy*, *strategy as simple rules*) et cherche à définir une (ou des) pratique/s stratégique/s en capitalisant sur les concepts des sciences sociales tels que la pratique ou l'activité (Whittington 1996).

Les difficultés rencontrées pour définir la stratégie 'en pratique' et la 'pratique stratégique' nous invitent à ne pas limiter la pratique stratégique aux activités de « stratèges isolés » mais à prendre en compte la capacité d'agir, d'exercer un pouvoir et de faire une différence dans le cours de l'action de l'ensemble des membres de l'organisation. Pour ce faire nous sommes amenées à distinguer avec Michel de Certeau deux registres, celui du discours et celui de la narration. Le discours instaure un ordre et construit une vision, impose « Une Histoire ». La narration mobilise les capacités de résistance et d'improvisation pour bricoler des réponses acceptables par le management face aux imprévus, ce qui revient à « faire des histoires ». Nous proposons un cadre conceptuel qui explicite les « arts de faire » de la stratégie et articule discours, pratique et outils.

PREMIERE PARTIE : ENACTION ET DISCOURS STRATEGIQUE

Il paraît aujourd'hui impossible de dresser un panorama des recherches en stratégie d'entreprise tant l'éclatement du domaine en des traditions de recherche, séparées par leurs thèmes, leurs intentions et leurs méthodes, est grand (Martinet 2001). Cette diversité a suscité de nombreuses tentatives de classification depuis le regroupement en écoles et le repérage des configurations réalisés par Henry Mintzberg (1990) jusqu'aux efforts récents de la recherche francophone pour situer sa production des dernières années (Martinet et Thiétart, 2002). Richard Déry (2002) souligne la partition de la recherche en stratégie en deux courants portés par deux grands noms, celui du processus stratégique avec Henry Mintzberg, celui du contenu des stratégies avec Michaël Porter. Cette séparation reproduit à l'échelle du champ de la recherche en stratégie, la coupure décrite par Armand Hatchuel (2001), instituant le partage des territoires dans les sciences sociales, entre la sociologie et l'économie étudiant respectivement les relations et les savoirs. Dans ses travaux, Martinet (1993) propose une première lecture du champ de la recherche en stratégie autour de quatre attracteurs en tension. D'une part la logique des facteurs techniques et économiques (ou techno-logique) s'oppose à la logique des acteurs (ou socio-logique). D'autre part les perspectives sur la stratégie s'échelonne entre volontarisme (ou téléo-logique) et déterminisme (ou éco-logique). Dans une seconde lecture, il introduit un cinquième attracteur, le Noos, en position englobante par rapport aux attracteurs précédemment identifiés: « *'Noos' veut rappeler que la stratégie se forme d'abord dans les esprits, qu'elle est mise en mots, en images et en langages pour être négociée, diffusée par le jeu de la communication et des conversations qui se développent dans l'organisation, mais en retour la façonnent aussi* » (Martinet 2002). Ce cinquième attracteur traduit l'entrée dans « *l'ère de la dialectique* » du champ de recherche (Martinet et Thiétart 2002). La recherche en management stratégique délaisse le triptyque Structures / Conduites / Performances pour le triptyque Structures / Représentations / Comportements.

La question des représentations ainsi posée va produire une évolution théorique dans les conceptualisations et révéler l'insuffisance d'approches fondées sur la croyance naïve dans la bonne foi et la qualité des perceptions des personnes interviewées pour recueillir des données. Nous rendons compte de cette évolution en adaptant le formalisme concentrique que Francisco Varela (1989) a utilisé pour représenter les trois perspectives sur la connaissance développées par les Sciences et Technologies de la Cognition (STC). Varela (1989) distingue

trois paradigmes à l'œuvre dans les sciences cognitives, qu'il considère comme emboîtés dans une relation de complexité croissante : cognitivisme, connexionnisme et éaction.

- Cognitivisme : Dans le paradigme cognitiviste, un système cognitif est réputé fonctionner de manière appropriée *"quand les symboles représentent adéquatement quelque aspect du monde réel, et que le traitement de l'information aboutit à une solution efficace du problème soumis au système"*. Le parallèle entre la stratégie comme décision et la cognition définie par le traitement de l'information nous montre l'intelligence stratégique ramenée au traitement conforme de l'information. La réussite d'une stratégie dans le paradigme de la décision se limite à la prise de la "bonne" décision.
- Connexionnisme : Le paradigme connexionniste définit la cognition comme *"l'émergence d'état globaux dans un réseau de composants simples"* ; il renvoie aux approches de la stratégie qui s'intéressent aux conditions de coopération entre différents sous-groupes ou coalitions de l'organisation.
- Enaction : Dans le paradigme de l'éaction, la cognition est définie comme de *"l'action productive"* ; un système est réputé bien fonctionner *"lorsqu'il s'adjoint à un monde de signification préexistant, en continuel développement (comme c'est le cas des petits de toutes les espèces) ou qu'il en forme un nouveau"*. L'intelligence ne se définit alors plus comme la faculté de résoudre un problème mais comme celle de pénétrer un monde partagé. L'intelligence stratégique peut se définir de façon analogue : il s'agit en effet de proposer des représentations compatibles avec les projets des membres de l'organisation, susceptibles d'être acceptées et prises en charge par ceux-ci.

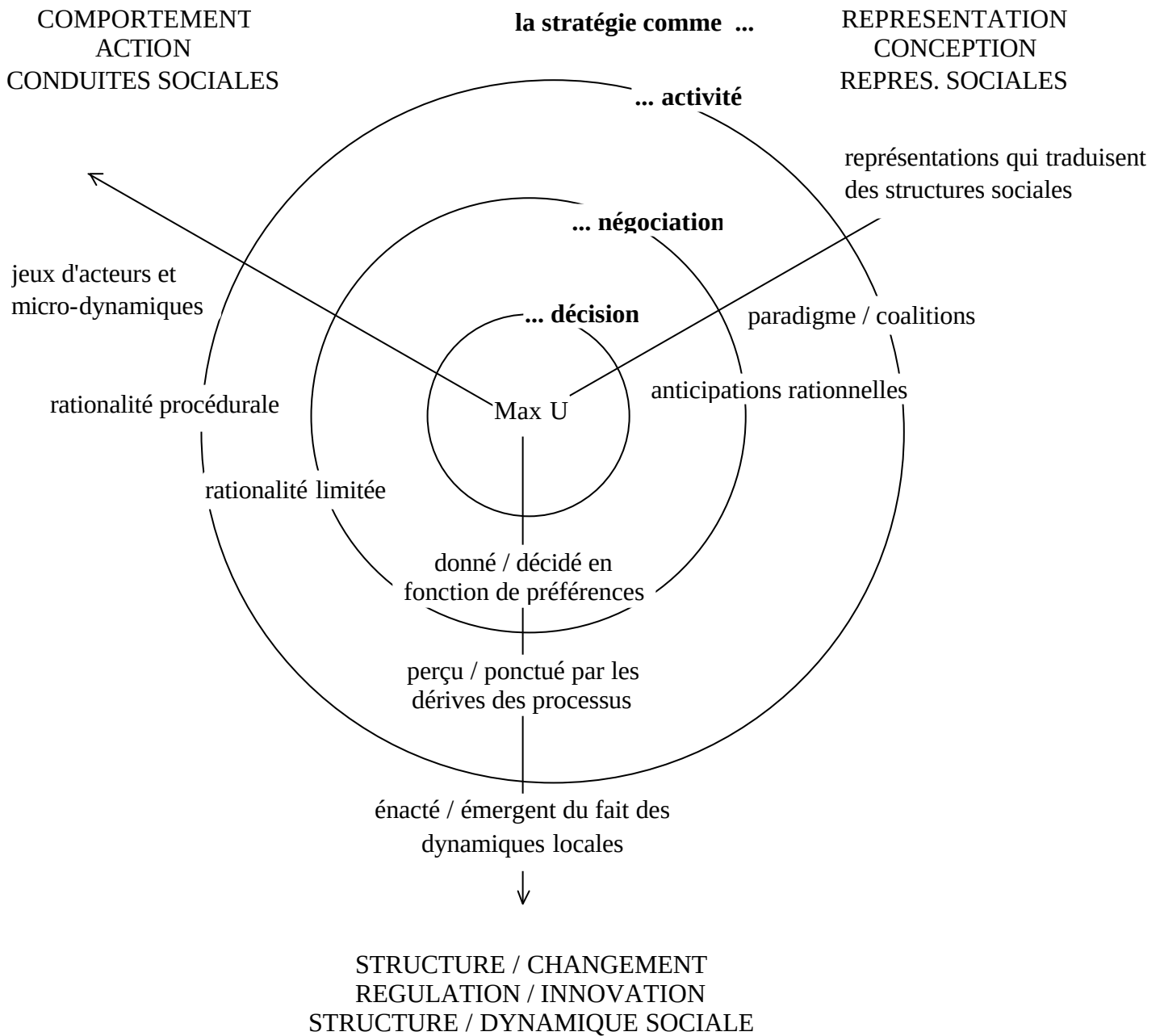
La figure en page suivante reprend le formalisme adopté par Varela (1989) pour présenter le champ des Sciences et Technologie de la Connaissance (STC) et le transpose au domaine de la recherche en stratégie. Les trois paradigmes de la cognition correspondent chacun à un cercle. Au cœur de la figure, se trouve le modèle économique de maximisation instantanée et optimale de l'utilité, qui résume toute l'action. Comme le note A.-Ch. Martinet (1988, p.49) dans son historique des discours sur la stratégie d'entreprise : *"Devenue point fictif, instrument et non objet d'analyse, la firme résume le créateur, le propriétaire du capital, le gestionnaire, en un centre virtuel de calcul économique. Identique aux autres unités de sa branche, de taille atomistique, impuissante à l'égard du marché auquel elle est intimement liée, elle n'est qu'une unité technique invitée à apporter une réponse à trois questions : le type de productions de*

biens réputés indifférenciables, la combinaison des facteurs de production, le niveau de production".

Dans le premier cercle, celui de la stratégie comme décision, l'environnement est donné, le comportement est rationnel mais la rationalité est limitée. Les seules représentations qui peuvent être prises en compte sont les **anticipations rationnelles**. Les changements de l'organisation sont alors décidés en fonction des préférences des décideurs. Comme le montre Schwenk (1989), le modèle de la cognition comme traitement de l'information s'accommode très bien d'un modèle de la stratégie comme décision rationnelle et d'une théorie fonctionnaliste (Morgan 1980) de l'organisation. Les modèles classiques de la stratégie envisagent **la stratégie comme une décision** ou une somme de décisions, qui conduisent l'entreprise vers le succès, de façon mathématique par la justesse des décisions prises ou de façon plus ou moins aléatoire par le jeu de la sélection.

La rupture entre le premier et le deuxième cercle correspond à l'expansion progressive du management stratégique, depuis l'ère de la planification stratégique jusqu'à la réintégration progressive des dimensions organisationnelles et politiques. Le deuxième cercle correspond au règne de l'étude des négociations stratégiques, par les groupes dirigeants et les coalitions. Ce passage correspond pour partie à l'évolution d'une approche classique à une *'approche renouvelée'* de la stratégie (Martinet 1988, p.57). En effet, l'entreprise y est considérée simultanément comme un agent de production, une organisation sociale et un système politique. Son environnement ne se limite pas à des institutions économiques, l'organisation est *"en société"*. Le noyau stratégique n'est pas considéré comme la seule source d'influence sur la formation de la stratégie, il *"entre en lutte-coopération avec d'autres acteurs"*. La stratégie, quoique toujours décidée par le groupe dirigeant, devient la stratégie de l'entreprise *"lorsqu'elle est prise en charge par son corps social"*. La réflexion stratégique porte classiquement *"sur le choix d'un positionnement judicieux de l'entreprise dans l'environnement"* mais aussi sur les *"conditions de son acceptation par les acteurs internes, externes et résiduels"*. La rationalité stratégique y est *"de type mixte, à la fois technico-économique et socio-politique"*.

Figure : trois paradigmes de la formation de la stratégie



Dans un second cercle, l'organisation est composée d'un ensemble de groupes, de coalitions chacune porteuse d'une vision du monde, d'une logique (Hall 1984, Johnson 1987). Son comportement relève de la rationalité procédurale. Le changement se fait sur le modèle de l'équilibre ponctué, par dérive et reprise en main. L'environnement est objectif (donné) ou subjectif (perçu) mais toujours totalement extérieur et comme coupé de l'organisation. Ces modèles envisagent **la stratégie comme une négociation** résultant de luttes, de coopération et d'influence entre groupes, coalitions et logiques dans l'organisation.

La rupture entre le deuxième et le troisième cercle est marquée par l'attention portée aux interactions entre individus, et en particulier aux conversations sur le devenir de l'organisation, mais plus particulièrement à la compétence sociale (*knowledgeability*) des acteurs. Ceux-ci ne sont pas seulement des hommes et des femmes de l'organisation, définis par leurs coordonnées sociales au sein de l'organisation mais aussi par leurs appartenances sociales et leurs expériences multiples.

Dans le troisième et dernier cercle, l'environnement est énéacté, il prend en compte l'ensemble des structures et des systèmes sociaux. Les représentations traduisent des dynamiques sociales, elles **médiatisent des structures sociales**. Les comportements sont conçus comme des interactions entre individus, ni purement individuels ni collectifs, au fil d'épisodes. Les séquences d'interaction au sein des organisations créent des micro-dynamiques qui tout à la fois produisent de nouvelles conduites sociales et reproduisent des modèles d'action collective. Les représentations en jeu dans la formation de la stratégie sont mobilisées dans des **pratiques discursives** au sein de boucles d'interaction. Elles participent à la production et au maintien de micro-dynamiques sociales et de jeux d'acteurs au sein des organisations (Rouleau 1996). Dans ce modèle, la stratégie est conçue comme une **structure produite et reproduite dans l'action**, au cours des activités et au fil des interactions qui traitent du devenir de l'organisation - ces interactions en particulier langagières, médiatisent, traduisent et perpétuent les réseaux sociaux des individus. L'individu contribue à la formation de la stratégie non seulement en interprétant et en créant du sens mais aussi en traduisant ses représentations du devenir de l'entreprise à partir des conceptions qu'il a, de celui avec qui il est engagé dans l'interaction.

Dans la perspective de l'énaction, nous nous intéressons à la formation de la stratégie au fil des **activités quotidiennes** d'acteurs compétents. Celles-ci sont contraintes et habilitées par les structures organisationnelles et institutionnelles. En retour, elles en reproduisent et renouvellent les propriétés structurelles. Le changement, dans une perspective qui allie les cadres théoriques du *sense-making* (Weick 1995, 2001) et de l'énaction (Weick 1969/79), se fait par **émergence** (et non par crise ou par mutation) du fait d'un couplage structurel évolutif entre les activités menées par l'entreprise et son environnement de par l'engagement des acteurs dans leurs activités ordinaires (La Ville 1996, 2003). Le comportement est abordé par le concept d'**interaction sociale**. Ce qui caractérise l'interaction, c'est d'être à la fois structurellement organisée, contextuellement orientée et située localement, en ce qu'elle émerge d'un ensemble de détails qui la constituent et la rendent possibles (Giordano, 1997). De fait ce qui s'élabore au cours des interactions c'est la nature même de la relation entre parties. La succession d'interactions constitue un processus d'apprentissage collectif tant sur le contenu de l'action conjointe que sur le cadre de l'interaction qui instaure et perpétue la relation - il s'agit de stabiliser les règles du jeu (Goffman, 1991). Ce ne sont pas des jeux fermés avec des règles fixes (*game*) mais plutôt des jeux ouverts (*play*) où l'action et le cadre de l'action (les règles du jeu) ne constituent pas deux plans de réalité nettement séparés. L'interaction est cadrée mais l'action expérimentale est possible, le changement des règles du jeu fait partie du jeu, celui-ci constitue un système évolutif d'interactions. Ainsi le contexte est une coproduction s'actualisant dans l'interaction elle-même et non un donné préexistant (Giordano, 1997). Les représentations sont des ressources pour l'action, elles ne déterminent toutefois pas son déroulement qui dépend majoritairement des conditions de l'interaction, du fait de jeux d'acteurs locaux (Crozier & Friedberg 1977) et de micro-dynamiques émotionnelles (Westley 1990).

Cette conception cherche à rendre compte de l'importance de la structure, de l'histoire, de l'institutionnalisation, tant locale au sein des frontières de l'organisation que globale dans la société par la non-séparation entre enjeux économiques et enjeux sociaux. Il s'agit alors de prendre la mesure de l'articulation entre institutions et comportements, articulation formulée par Giddens comme dualité de la structure et de l'action. Cette dualité cherche à prendre en compte l'inscription de l'action dans un «déjà là », tout en résistant à la tentation du tout structurel. Cette dualité se traduit en particulier dans les organisations, par une tension entre formation discursive (l'ordre du discours) et fabrication quotidienne (l'ordre des interactions).

Cette conception se distingue pour partie du modèle discursif de l'organisation développé par Giroux & Taylor (1995), à partir de l'articulation Texte / Conversation selon laquelle : *"L'organisation est alors l'œuvre d'auteurs qui conçoivent des projets dans la durée (formation de la stratégie) ; c'est aussi la performance réalisée au quotidien par des acteurs en interaction (mise en œuvre de la stratégie). Dans ce modèle l'organisation est conçue comme une communauté discursive opérant selon deux modalités : le texte et la conversation. La conversation, c'est l'organisation vivante au quotidien ; le texte en est l'inscription qui permet la matérialisation, la distanciation, l'extension de l'organisation dans le temps et dans l'espace au-delà de la co-présence des membres de cette collectivité vivante. [...] Si le texte formalise et la conversation actualise, il existe entre les deux, une conversation réflexive dont l'objet est l'organisation. Il s'agit d'une méta-conversation (une conversation sur la conversation) qui traite de la mission de l'organisation, de son positionnement et de son fonctionnement, somme toute une conversation stratégique"* (Giroux 1996, p.6). La formalisation de la stratégie correspond à l'écriture du texte. Le texte est le discours officiel tel qu'il est affiché sur les supports de communication interne et externe qu'utilise l'organisation. Le texte intervient alors dans la formation de la stratégie en ce qu'il fournit des sujets de conversation stratégique.

Parler de discours stratégiques et non de texte stratégique revient à souligner que :

- Il n'y a pas un texte explicite mais des discours qui évoluent pour chercher à conforter des représentations et qui modifient en retour les représentations dans lesquelles ils sont ancrés. Les discours et les représentations stratégiques qu'ils confortent relèvent à la fois du structurel, en tant que traces mnésiques collectives et virtuelles, mais aussi de l'action, en tant que productions individuelles actualisées dans l'action, en particulier par la parole. Cette dualité se traduit en particulier par une tension entre formation discursive (l'ordre du discours) et fabrication quotidienne (l'ordre des interactions).
- Ainsi discours et représentations relèvent pour partie du structurel : ils ont un **effet "constructif"**, ils participent à la structuration du monde, à la stabilisation des règles du jeu. Les représentations peuvent ainsi être envisagées comme des éléments à la fois structurés et structurants pour les interactions entre individus. Elles sont significatives de l'existence d'un ensemble de **règles d'interprétation** (sens) et d'**évaluation** (normes / sanction) qui définissent les processus sociaux de **signification** et de **légitimation**. Les discours stratégiques sont donc aussi pour partie, des mécanismes

de **pouvoir** qui contribuent à la **reproduction du contrôle** dans l'organisation, selon la troisième modalité de structuration qu'est le processus de domination par la mobilisation des ressources d'autorité et d'allocation.

- De même les discours stratégiques connaissent des **actualisations multiples** en fonction des situations, ils sont l'outil privilégié de l'action managériale en ce qu'ils produisent un **effet "performatif"** (au sens de Austin, 1970) sur leurs interlocuteurs, c'est à dire qu'ils contribuent à faire apprécier, accepter et croire à une certaine interprétation du monde. La Ville (2003) qualifie ce rôle de « recadrage des activités », propre à l'intervention du noyau stratégique: *« ce dernier intervient en effet pour dénouer des représentations porteuses de principes de sens en conflit, créer et renouveler en permanence un système de significations partagées afin de faciliter la coordination des activités »* (p.19). Fabriquer des discours, fournir des représentations contribue à ce que la stratégie élaborée par le noyau stratégique soit acceptée, tenue pour vraie, pour partie actualisée par les autres acteurs, qu'elle ne reste pas lettre morte.
- Enfin discours et représentations stratégiques, consacrés au devenir de l'entreprise, à son projet sont eux mêmes pris dans un **rapport récursif avec les discours circulants et les représentations sociales**. Ce dernier point nous rapproche de la tradition néo-institutionnaliste d'étude des champs inter-organisationnel (*organizational fields*) et de la prise en compte des contextes socio-historiques où s'inscrivent les trajectoires des entreprises. Pour la théorie néo-institutionnaliste, il s'agit de dépasser le niveau de l'entité organisationnelle pour le groupe d'organisations fonctionnant en réseau et participant au processus de construction d'un champ. Celle-ci défend l'idée que le comportement des organisations est dirigé non pas par l'efficacité technico-économique, mais plutôt par la recherche de légitimité externe. Comme le souligne Scott & Meyer (1991), l'application du cadre institutionnel suppose non pas des pressions rationnelles pour une performance meilleure, mais des pressions sociales pour se conformer à certaines croyances, certaines normes, et certaines pratiques. Pour survivre, les organisations doivent convaincre un large public qu'elles sont des entités légitimes et dignes de soutien. Pour gagner cette légitimité, les organisations créent des mythes à leur sujet, *via* la perpétuation d'activités et d'histoires cérémonielles concernant leurs activités. Le comportement réel de l'organisation devient alors fragmenté en des histoires socialement construites, employées comme des formes des réassurances symboliques.

- De façon plus large, nous considérons que les comportements sont dirigés non seulement par la recherche de légitimité (justification) mais aussi par la recherche de sens (interprétation) et de pouvoir (domination). De plus nous ne parlons pas du comportement de l'organisation mais plutôt des interactions dans l'organisation. Ces interactions sont structurellement organisées par les règles du champ inter-organisationnel et par les discours circulants (sur l'économie de la connaissance, le développement durable, la mondialisation,...), contextuellement orientées par les règles organisationnelles et situées localement dans des jeux d'acteurs et des micro-dynamiques émotionnelles.
- Les discours sont des éléments importants des contextes d'action. Ceci nous conduit à souligner l'imbrication des discours savants et managériaux, de nombreuses pratiques de recherche (participative, recherche-action, etc..) renforçant le rôle des discours savants dans l'interprétation des contextes par les acteurs. Ceci relève de la condition de « double herméneutique » (ou réciprocité d'interprétation), propre aux sciences sociales, soulignée par Giddens (1984/87). D'une part les théories et découvertes des chercheurs en gestion ne peuvent être tenues hors de l'univers des significations et des interprétations de ceux qui font partie de l'objet étudié, les théories que nous élaborons contribuent à la constitution des activités et des institutions qui sont les objets de nos recherches. D'autre part il faut aussi considérer que les acteurs sont aussi des théoriciens du social. Ainsi les conditions causales contenues dans les généralisations relatives aux conduites des agents sont instables par définition car elles varient en fonction des connaissances des agents. Il ne peut donc s'agir de chercher à identifier des lois universelles, et ce n'est le fait ni d'un problème d'investigation ni d'un problème de validation.

Ainsi Giddens (1984/87) est amené à proposer une explication du succès des différentes théories produites par la recherche. Selon lui, les idées à succès sont celles qui ont la capacité d'entretenir l'opinion et les processus qui les ont fait naître, qui s'entrelacent avec les théories en usage et ne se distinguent pas très clairement des théories populaires. Les bonnes théories ne doivent pas être trop inédites pour être immédiatement adoptées : la première conséquence en est qu'il est difficile de conserver telle quelle une théorie sociale ; la deuxième, qu'il n'y a que peu de connaissances nouvelles en sciences sociales et que la pertinence des théories et des idées du passé restent fortes. Ce sont des remarques importantes à intégrer au travail actuel de recherche sur les modes et les gourous en management (Abrahamson 1992).

DEUXIEME PARTIE : AU-DELA DU DISCOURS, LA QUESTION DE LA PRATIQUE

La prise de distance avec le modèle SCP de l'économie industrielle a permis l'introduction des représentations dans l'équation stratégique. Ceci conduit à souligner le rôle des acteurs et permet le développement d'un paradigme fondé sur l'activité. En parallèle, la recherche anglo-saxonne développe une perspective « micro » sur la stratégie autour de différents labels (*micro-strategy*, *strategizing*, *strategy as practice*, *activity based strategy*, *strategy as simple rules*). Elle vise en particulier à définir une (ou des) pratique/s stratégique/s en capitalisant sur les concepts des sciences sociales tels que la pratique ou l'activité (Whittington 1996). Ces travaux identifient des acteurs (les stratèges ou dirigeants), des moments (les réunions stratégiques) et des techniques (les outils stratégiques) dédiés à la formation de la stratégie (Jazarbowski 2002). Ceci correspond à l'idée d'une méta-conversation où se forge le texte de la stratégie (Giroux 1996). Ainsi Chanal et alii (2002) ont par exemple forgé une « ingénierie des conversations stratégiques » qui s'appuie sur la dualité Texte / Conversation. Celle-ci consiste à identifier les fonctions facilitatrices et inhibitrices de la conversation que démontrent les différents dispositifs organisationnels de planification. A l'inverse, une perspective structurationniste (Giddens 1987) reliant pratique et stratégie conduit à penser que c'est dans l'activité quotidienne de l'ensemble des membres de l'organisation que prend corps la stratégie. Dans cette perspective, à partir d'une formalisation ancrée dans le travail de Michel de Certeau, nous proposons un cadre conceptuel pour étudier la pratique stratégique que nous détaillons ici.

Nous mobilisons des travaux de chercheurs revendiquant un même ancrage dans les théories néo-institutionnalistes, Richard Whittington et Barbara Czarniawska, qui tous deux plaident avec des finalités contrastées et des approches différentes, pour une prise en compte de la « pratique » au sein de l'organisation. Cet article vise à établir un dialogue avec les deux parties. Il s'agit de s'inspirer d'une part de l'approche narrative de l'organisation développée par Barbara Czarniawska et d'autre part de la tentative initiée par Richard Whittington de fonder un nouveau champ de la recherche en stratégie sur le thème de la pratique (*strategy as practice*).

Le point de départ de la réflexion est la comparaison des deux présentations du champ de la recherche effectuées par Richard Wittington (tableaux 1 et 2). La première réalisée dans son ouvrage de 1991/93 à destination des étudiants de MBA souligne la supériorité de l'approche qu'il qualifie de "systémique" par sa prise en compte d'un contexte élargi et par la reconnaissance de l'existence d'objectifs et de stratégies non purement économiques mais

beaucoup plus locales et subjectives chez les managers. La seconde plaide pour une exploration, au plus près de l'activité des managers, de la fabrication de la stratégie dans des tâches concrètes et à travers des outils quotidiens, en s'appuyant sur les théories de la pratique développée en sciences sociales. A cette investigation de la stratégie, B. Czarniawska oppose une activité quotidienne productrice de l'organisation où la stratégie n'est qu'un discours, le plus souvent instrument de domination, mais de toute façon sans prise sur le quotidien et le devenir des organisations (le plus souvent publiques) qu'elle étudie. Ces deux auteurs dont nous avons analysé les positions et les divergences, partagent un même attachement aux théories néo-institutionnalistes.

a. Etudier la stratégie telle qu'elle se pratique ?

Désireux de remettre en question les modélisations « orthodoxes » de la stratégie qui postulent que l'environnement peut faire l'objet de prévisions, que les concurrents développent des comportements similaires et que les décideurs sont avant tout rationnels et logiques, Richard Whittington (1993) analyse alors les hypothèses implicites sur lesquelles reposent les quatre approches différentes de la stratégie qu'il distingue :

Quatre approches de la formation de la stratégie

Processus Résultats	Délibéré	Emergent
Maximisation du profit	CLASSIQUE	SELECTION NATURELLE
Rationalités plurielles	SYSTEMIQUE	PROCESSUELLE

(Source : adapté de Whittington 1993: 40)

Richard Whittington accorde une supériorité certaine à l'approche « systémique » inspirée des théories néo-institutionnalistes, du fait de sa prise en compte d'un contexte élargi pour la réflexion stratégique, de sa capacité à considérer l'existence d'objectifs et de stratégies qui ne sont pas purement économiques, mais reposent davantage sur les valeurs constitutives du système social local et sur les préférences subjectives des managers. La stratégie étant directement enchâssée dans un environnement institutionnel, on ne peut ignorer qu'elle comporte inévitablement une dimension idéologique, car elle reproduit les inégalités de la société capitaliste, contribue à étendre les structures managériales occidentales et présente les objectifs des élites dominantes comme des buts universels. Les MBA et autres cursus

académiques, les cabinets de conseils et les associations professionnelles contribuent à légitimer une communauté de managers et à accroître leur capacité de domination...

Dans une seconde présentation du champ, Richard Whittington plaide pour une exploration au plus près de l'activité des managers, de la façon dont ils contribuent individuellement à fabriquer la stratégie à travers des tâches concrètes, des outils, des procédures routinisées et en s'appuyant sur différentes théories de la pratique développées en sciences sociales.

Les '4 P' de la fabrication de la stratégie

Question de recherche	Niveau d'analyse	MANAGER	ORGANISATIONS
Comment se fabrique la stratégie ?		POLITIQUE GENERALE	PLANIFICATION
Où se fabrique la stratégie ?		PRATIQUE	PROCESSUS

(Source : adapté de Whittington, 1996 : 732)

Whittington suggère ainsi de s'intéresser à l'activité ordinaire des stratèges, de les observer afin de comprendre leur «*unheroic work* », de désenchanter la prise de décision stratégique en l'analysant de façon détaillée, en montrant qu'elle repose sur des routines, des réflexes acquis dans l'utilisation de certains outils, de certaines technologies, etc. Cette focalisation sur l'activité des stratèges est présentée comme un défi majeur pour l'élaboration d'une perspective «micro » qui fait encore cruellement défaut aux théories néo-institutionnalistes (Johnson et alii. 2003). De ce fait, la notion de pratique stratégique est invoquée pour situer le travail solitaire et individuel du stratège, même s'il est bien clair que ce dernier s'intègre dans une organisation et reproduit dans son activité des valeurs et des normes d'institutions qui dépassent le cadre de l'entreprise. Les institutions, les langages, les systèmes de signes, les techniques de communication, de représentation et d'enregistrement informent profondément les activités stratégiques : toute une société s'exprime et pense à travers les stratèges individuels : «*si l'on veut comprendre l'homme, il faut comprendre comment ce qu'il éprouve et ce qu'il fait est modelé par ses intentions ; (...) la forme que prennent ces intentions ne peut se réaliser qu'au travers de la participation de l'individu aux systèmes symboliques de la culture dans laquelle il baigne.* » (Bruner 1991 : 47)

b. L'exploration des pratiques ordinaires par la narration

Pour sa part, Barbara Czarniawska (1997) s'intéresse aux activités quotidiennes des membres de l'organisation qui ont pour effet de produire en permanence l'organisation elle-même.

Regrettant qu'une longue tradition de recherche en management conçoive l'organisation comme un simple instrument, ou en fasse un système fermé défini par ses frontières, elle se donne comme objet d'étude la vie ordinaire des organisations - « *everyday organizational life* » - et se propose d'élaborer un vocabulaire adapté pour en décrypter le fonctionnement en mobilisant la métaphore narrative issue de l'anthropologie et de l'analyse littéraire. S'appuyant principalement sur les travaux de Jérôme Bruner (1991) et Alasdair McIntyre (1981), elle considère que le récit est la forme la plus naturelle de communication permettant d'échanger des connaissances à partir d'expériences vécues et que le sentiment d'identité implique celui d'unité narrative de toute une existence. Les récits permettent de rendre compte de l'intentionnalité, des objectifs et des raisons invoquées par les acteurs pour dénouer le sens de leurs actions et c'est pourquoi ils constituent une source de connaissances particulièrement riche sur les pratiques. Partant de la capacité qu'ont les récits d'organiser la vie des individus, des organisations et de la société toute entière, il est possible d'étudier les savoirs développés au sein et à propos des organisations en analysant comment les récits sont créés, construits, et remodelés en permanence. Les récits contribuent à institutionnaliser certaines règles et normes et ainsi à faciliter la constitution d'un collectif, d'une communauté d'action. De plus ils opèrent des transformations, des déplacements de sens, ouvrent des possibilités d'action et permettent de négocier en permanence la signification des événements vécus par les membres de l'entreprise. Dans cette perspective, les récits, même les plus ordinaires en apparence, contribuent à organiser la vie collective et à lui donner un sens - dont il convient de comprendre l'impact réel sur la vie organisationnelle.

Pour Czarniawska (1997), deux types de conversations coexistent au sein des organisations : d'une part, celles qui permettent la confrontation d'expériences vécues ou d'actions, et celles qui fabriquent des récits en-dehors du champ de l'expérience vécue en imposant des normes de comportement, de décision, etc. Cette coexistence se traduit par une compétition acharnée entre un ordre fort qui renforce sa domination institutionnelle et un ordre faible désireux de donner du sens au quotidien... Contribuant à la perspective critique (Alvesson et Deetz, 2000), son travail démontre une ironie certaine en ce qui concerne l'impact réel de l'activité des stratégies sur la vie effective de l'organisation. Indirectement, la stratégie y est dépeinte comme une construction discursive relativement artificielle, éloignée des réalités vécues par les membres de l'organisation et qui constitue en général un instrument de domination au service d'institutions légitimées. Sans impact sur le devenir des organisations étudiées et sans prise sur les activités quotidiennes qui s'y déroulent, la stratégie s'apparente à une

ritualisation souvent vide de sens. La sévérité de ce constat s'explique peut-être en partie par le fait qu'il concerne principalement des grandes organisations publiques où la distance entre le discours officiel et les pratiques est parfois ressentie comme incommensurable par les acteurs sur le terrain.

Ainsi la façon dont ces deux approches de la pratique dans les organisations mettent en scène l'activité stratégique aboutit à une impasse du point de vue des sciences de gestion : dans un cas, la stratégie est limitée à l'activité d'un groupe d'individus arborant l'étiquette de « stratèges », ce qui nous paraît en contradiction avec l'idée même de pratique ; dans l'autre, la réalité de la vie organisationnelle semble se déployer dans un plan sur lequel les discours stratégiques n'ont finalement pas de prise ou ne peuvent s'ancrer, ce qui relègue le travail du stratège à une sorte de gesticulation solitaire et inutile. Il nous paraît toutefois possible de faire dialoguer, voire de réconcilier ces deux approches apparemment fort éloignées l'une de l'autre, pour tenter de définir ce que pourrait recouvrir l'idée de pratique stratégique.

c. La pratique comme résistance à la totalité organisante du discours

Pour établir le dialogue entre les deux approches précédentes, nous avons choisi de mobiliser la notion de pratique telle que Michel de Certeau (1990) la dessine dans son investigation du quotidien. Son travail porte sur les pratiques ordinaires des consommateurs, définis comme des utilisateurs de biens qui leur sont imposés par des producteurs. En structurant une offre de produits en direction du consommateur, la production met en place une logique de domination contre laquelle les consommateurs résistent en développant des pratiques inventives. Il en ressort que, si d'un côté la consommation suppose l'acceptation d'une offre imposée de produits, en revanche d'un autre côté, les consommateurs ne sont jamais passifs ou dociles, ils prennent plaisir à consommer, se montrent libres et créatifs dans leur pratique. Michel de Certeau compare la relation entre lecture et écriture à celle qui relie consommation et production. Ce faisant, il suggère que les discours – ou textes –, tels des biens mis sur le marché, sont produits par des fabricants qui les imposent aux consommateurs en orientant de façon déterminante leur signification et leur usage potentiel. Cette analogie a ainsi été mobilisée pour comprendre la fabrication de la culture d'entreprise par Grafton-Small & Lindstead (1992) en s'éloignant des modèles où l'organisation impose une culture d'entreprise à ses membres.

En adoptant cette métaphore, la stratégie peut être comprise comme un processus créatif permanent incluant non seulement ce que les stratèges produisent – ou écrivent – (des budgets, des plans, des matrices, des stratégies...) mais également la façon dont les membres de l'organisation consomment – lisent – ces productions. Ainsi, il convient de s'intéresser à la façon dont les différents acteurs au sein de l'organisation lisent, utilisent et transforment les productions stratégiques dans le cours de leurs activités quotidiennes. Cette part de consommation que comprend l'activité stratégique, du fait de sa dispersion, des astuces et de la ruse qu'elle démontre, est souvent hors d'atteinte pour le chercheur et c'est pourquoi elle est souvent occultée dans les modélisations. En effet, contrairement à la dérive volontariste soulignée par La Ville & Grimand (2001) à propos de certains travaux sur l'organisation apprenante, les employés n'adhèrent pas, n'épousent pas ou ne partagent pas la vision stratégique ou les mondes produits par les dirigeants. Dans leurs activités quotidiennes, les managers et les employés apprennent, expérimentent, font preuve d'esprit critique pour prendre des micro-décisions qu'elles soient destinées à mettre en œuvre les orientations stratégiques, ou bien à résister aux changements imposés par les projets stratégiques.

Michel de Certeau propose un retour aux notions de stratégie et de tactique qui permet de repenser le lien inextricable entre « l'émergent » et « le délibéré » : *« J'appelle « stratégie » le calcul des rapports de forces qui devient possible à partir du moment où un sujet de vouloir et de pouvoir est isolable d'un « environnement ». Elle postule un lieu susceptible d'être circonscrit comme un propre et donc de servir de base de base à une gestion de ses relations avec une extériorité distincte. La rationalité politique, économique ou scientifique s'est construite sur ce modèle stratégique. »* (Certeau 1990 : xlvi). Les stratégies cachent sous une mise en scène rationnelle et des calculs objectifs, leur rapport direct avec le pouvoir qui les soutient et les institutions qui les légitiment. La stratégie est pourtant intimement liée à la notion de pouvoir et révèle son pouvoir disciplinant dans son langage même.

« J'appelle au contraire « tactique » un calcul qui ne peut pas compter sur un propre, ni donc sur une frontière qui distingue l'autre comme une totalité visible. La tactique n'a pour lieu que celui de l'autre. Elle s'y insinue, fragmentairement, sans le saisir en son entier, sans pouvoir le tenir à distance. Elle ne dispose pas de base où capitaliser ses avantages, préparer ses expansions et assurer une indépendance par rapport aux circonstances. » (Certeau 1990 : xlvii) Dans cette définition, la tactique ne se résume pas à l'intendance, toujours censée suivre la stratégie. La tactique est par nature expression d'une créativité dans un ensemble de micro-décisions, d'actes de résistance, peu coordonnés, mais destinés à échapper au pouvoir de la

discipline. «*Ces tactiques manifestent aussi à quel point l'intelligence est indissociable des combats et des plaisirs quotidiens qu'elle articule. (...) du fait de son non-lieu, la tactique dépend du temps, vigilante à y « saisir au vol » des possibilités de profit. Ce qu'elle gagne, elle ne le garde pas. Il lui faut constamment jouer avec les événements pour en faire des « occasions ».*» (Certeau 1990 : xlvii).

Ainsi la pratique ne peut jamais être totalement déterminée par l'ensemble de normes sociales dans lequel elle se trouve enchâssée : elle comporte de façon irréductible une part de créativité à peine consciente, qui se donne à voir sous la forme de bricolages multiples, d'inventions particulièrement ingénieuses, de tactiques diverses... Cette créativité incorporée est perceptible dans les tentatives d'associer les actions et les événements ou dans les négociations quant à leur signification entre les membres de l'organisation, c'est-à-dire, finalement, dans la dynamique des récits ordinaires élaborés dans le cours de la vie quotidienne de l'organisation. Le registre narratif est bien celui qui permet aux « arts de faire » de s'exprimer, de s'essayer à de nouvelles possibilités, d'improviser, et de résister à la domination d'une totalité organisante martelée par les discours stratégiques.

Les définitions de la stratégie et de la tactique proposées par Michel de Certeau renvoient donc d'un côté à l'ordre paradigmatique du discours, porteur de l'ordre fort (*strong program*) dans l'organisation, et de l'autre à la dimension narrative, qui articule dans le temps les différents événements du quotidien et constitue ainsi l'ordre faible (*weak program*) de l'organisation.

Loin de réduire la pratique stratégique à un oxymoron, la conceptualisation proposée par Michel de Certeau permet ainsi d'articuler l'approche narrative de l'organisation et l'idée d'une pratique stratégique en un tout cohérent qui met en lumière la complexité et la créativité inhérentes à la pratique. D'une part, des processus d'institutionnalisation accompagnent et soutiennent l'émergence d'un discours organisationnel intégrateur, la stratégie, et d'autre part, d'innombrables tactiques, par définition fragmentaires, instantanées, opportunistes, improvisées, se développent de façon désordonnée et incontrôlée, pour donner progressivement corps à la pratique stratégique. Celle-ci doit se comprendre comme la conjonction d'une activité discursive normative et d'une activité narrative résistante. Cette dernière, incapable de capitaliser volontairement ses acquis, de maîtriser la dimension temporelle et le cours de événements, est néanmoins susceptible de produire des effets stratégiques tangibles et parfois irréversibles, tels que des délais de mise en œuvre, des détournements d'objectifs, des diversions opérationnelles, des rejets symboliques plus ou moins perlés...

NOTRE PROPOSITION DE SCHÉMA SYNOPTIQUE DE LA FORMATION DE LA STRATÉGIE

Cette réflexion nous conduit à proposer un modèle intégrateur permettant de relier différentes approches relatives à la fabrication de la stratégie dans les organisations. Au-delà d'une articulation à deux niveaux de type structure/action, langue/parole voire discours/narration, la modélisation que nous proposons (voir schéma en page suivante) articule trois pôles, d'une part l'ordre dominant du discours, d'autre part l'ordre résistant de la pratique et enfin la médiation qu'opère le langage, les concepts et les outils mais aussi les procédures et routines organisationnelles. La constitution de la stratégie relève à notre sens d'une mise en œuvre des « arts de faire » (selon l'expression de Michel de Certeau) qui n'est pas que de l'ordre du discours ni de la conversation, mais intègre un ensemble de savoirs incorporés dans le cadre des activités quotidiennes de l'entreprise.

Précisons d'abord notre distinction entre l'ordre du discours et la pratique de la narration. Les définitions du discours sont multiples et parfois contradictoires (Sarfati 1997). De façon générale, le discours est produit par la parole, il correspond à une actualisation de la langue, à une production d'énoncés, qui peuvent (ou non) être fixés sous la forme de textes. Toutefois, de façon plus spécifique, nous concevons le discours comme un ordre virtuel, un système de contraintes qui régissent la production d'un ensemble illimité d'énoncés à partir d'une certaine position sociale et idéologique (Maingueneau 1984). Cette conception du discours s'ancre dans la théorie de l'idéologie d'Althusser et le concept de formation discursive chez Foucault (Sarfati 1997). Le discours définit un lieu propre d'où il s'organise comme un ordre et régit ses relations avec l'extérieur (Certeau 1990), il constitue un paradigme, il relève de l'explication et du commentaire (Ricœur 1986). Ainsi, le discours relève d'un ensemble de textes considérés en relation avec leurs conditions de production. Mais il constitue un ordre abstrait, qui s'oppose au texte, comme ensemble d'énoncés réalisés. A l'inverse la narration correspond à la communication « vive » (Ricœur 1986). Elle produit des récits qui organisent les événements selon un ordre temporel et permet ainsi de rendre compte de l'expérience vécue. Elle oppose le raconter au commenter, la compréhension à l'explication (Ricœur 1986). Elle produit des effets de sens par la mise en intrigue propre au récit et par la prédication bizarre propre à la métaphore. La narration relie un ensemble d'énoncés et réalise ainsi un texte.

Voyons maintenant le troisième pôle de notre modélisation. Celui-ci rejoint différents travaux : l'intérêt pour les pratiques stratégiques mentionné en début de section, la théorie de l'activité médiatisée au sens de Vygotski, le caractère artefactuel de l'organisation décrit par Hatchuel (2001) et ... l'approche des communautés de pratique. Il est utile de rappeler que le terme « communauté de pratique » a été forgé pour décrire l'apprentissage traditionnel par compagnonnage qui présente l'avantage de pouvoir transmettre à l'apprenti de nombreux savoir tacites, uniquement accessibles par la pratique, l'imitation, l'observation et l'expérimentation répétée, qui ne peuvent pas toujours faire l'objet d'une explication verbale. Le succès de la théorie des communautés de pratique peut se comprendre en ce qu'elle aborde les problèmes d'apprentissage nés des principales transformations du mode d'organisation des activités de conception, à savoir l'organisation par projet, la destruction concomitante des collectifs de travail fondés sur les métiers, la modification des périmètres d'activités du fait des collaborations, le travail en réseau et l'irruption du client. Mais ce succès est paradoxal en ce qu'elle ne propose que peu de leviers d'action, les communautés relevant d'une volonté autonome des acteurs, dont les passions pour les savoirs supplanteraient l'intérêt premier à ne pas partager et divulguer leurs connaissances.

Les savoirs formulés dans les débats, les usages, les activités, les transformations, les adaptations sont entretenus et développés dans la pratique quotidienne des acteurs. Les savoirs servent de support aux activités quotidiennes et mettent en lumière la dualité du structurel : d'une part, les acteurs participent pleinement à la vie sociale, et d'autre part, les pratiques développées et les artefacts qu'elles génèrent donnent lieu à la formation d'éléments structurels - règles et ressources – qui canalisent et orientent la poursuite de l'activité. Il convient donc de donner une place importante dans une approche centrée sur les « arts de faire », tels que mis en perspective par Michel de Certeau, aux éléments suivants :

- les savoirs incorporés à travers l'utilisation pertinente de différents types d'artefacts : outils, tableaux, signes, récits, histoires, anecdotes, symboles, codes, références, concepts, etc. Ces artefacts, constituent des médiateurs (Wenger 1998 ; Orr 1996 ; Brown & Duguid 1991) où la signification de l'activité peut s'organiser, se discuter, et se négocier. Ces artefacts proposent un ensemble de règles et de ressources - souvent tacites - disponibles pour poursuivre l'action collective.

- les capacités de mise en scène, d'improvisation face à l'ambiguïté et de résistance aux discours disciplinants au fil des activités ordinaires menées dans l'entreprise. Ces multiples tactiques rendent compte d'un savoir vivant - en partie tacite - qui se développe au sein d'interactions constamment activées voire routinisées.

Cette modélisation intègre les acquis de l'étude des discours stratégiques soulignés dans la première partie de cet article. Toutefois, elle révèle que c'est seulement dans l'articulation avec les deux autres pôles que la place et la fonction du discours dans la fabrication de la stratégie peuvent être cernées. Elle permet également d'éclairer les différents processus qui concourent à la fabrication de la stratégie et permettent à la « pratique stratégique » de trouver son sens :

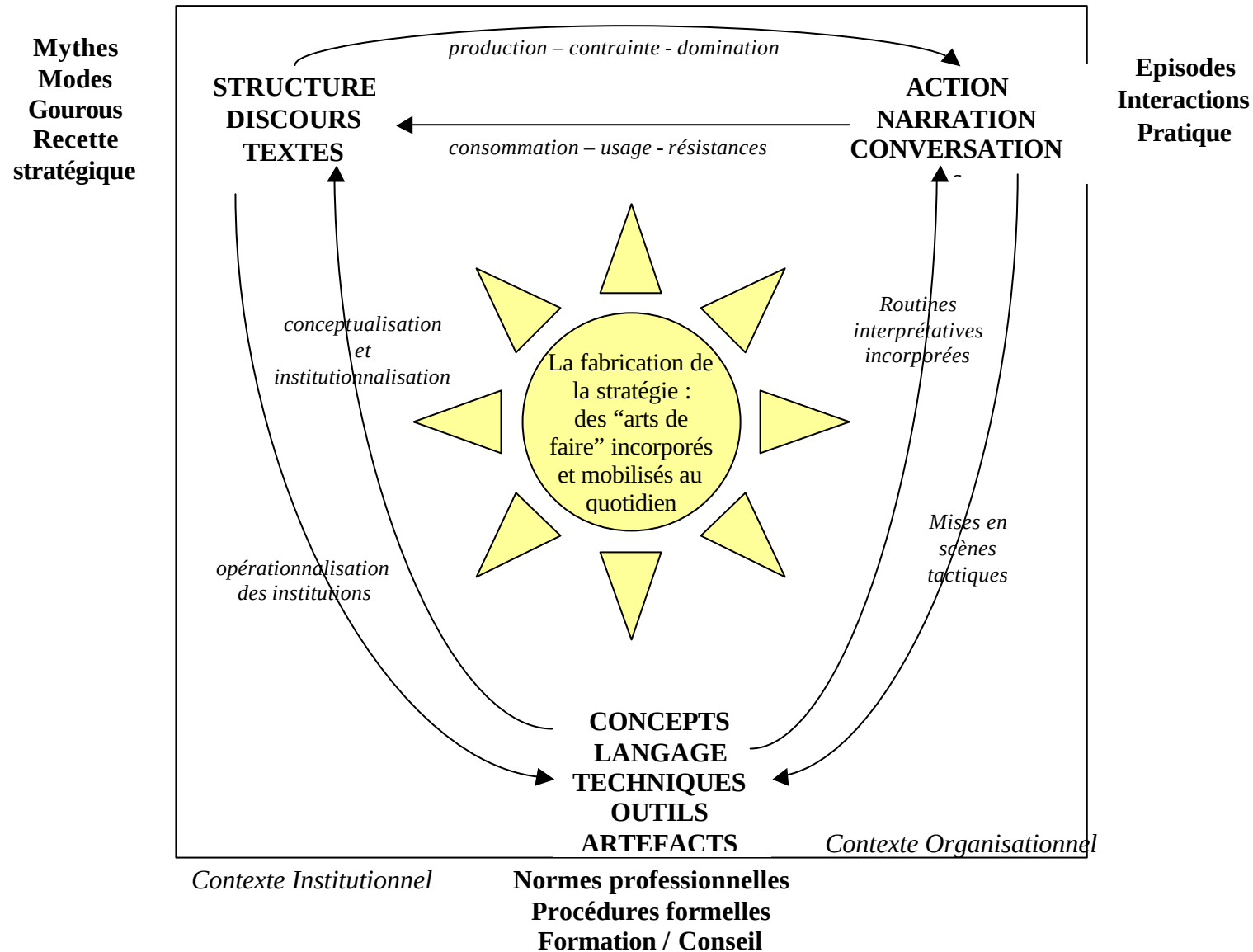
- entre les Discours et les Techniques, se joue un double mouvement d'opérationnalisation des institutions mais également de conceptualisation et de légitimation des pratiques vécues au sein de l'entreprise.
- entre les Techniques et les Actions, s'opère un va et vient permanent qui permet l'expression de routines interprétatives incorporées mais également l'émergence de mises en scènes tactiques des outils et des artefacts stratégiques en fonction d'enjeux locaux multiples.
- entre les Discours et les Conversations, un mouvement de consommation créative de la stratégie vient contrebalancer en partie la volonté de domination qu'impose la totalité organisante du discours stratégique.

Ainsi, se donnent à voir les différents éléments fondant la production collective de sens que suppose la démarche stratégique. Ces arts de faire, qui façonnent la stratégie au quotidien, combinent à la fois des enjeux organisationnels situés tout en faisant également référence à des institutions qui dépassent l'organisation. Ils constituent le fondement même de l'activité stratégique. Ces gestes, ces multiples ruses, en apparence décousus, disséminés et désorganisés, que les travaux de recherche en stratégie négligent trop souvent, expliquent une grande partie de ce que produit effectivement la stratégie.

Il nous faut souligner trois conséquences importantes de notre approche qui fait de la pratique stratégique le point de rencontre, d'intersection et d'articulation entre les deux modalités de l'agir stratégique que sont l'ordre descendant du discours et l'ordre ascendant de la narration.

Premièrement, il est clair maintenant que l'analyse ne doit pas se centrer uniquement sur les conversations ou les interactions qualifiées de «stratégiques », mais plutôt chercher à cerner les différents registres de l'activité stratégique au sein d'une organisation (Pesqueux 2001). S'il est évident que ce sont les conversations ordinaires qui rendent possibles les interactions, il nous semble qu'en rester simplement aux conversations stratégiques, c'est présupposer une unité entre des séquences d'interaction qui n'ont pas du tout la même finalité. S'intéresser à la question des registres conversationnels permettrait de rechercher des voies pour distinguer les narrations des discours afin de rendre compte de leur relation dialectique dans la fabrication de la stratégie. Comprendre l'activité stratégique suppose de prendre en compte la pluralité des formes et des niveaux de conversations au lieu de postuler une sorte d'unité discursive au sein même de l'organisation.

LA FABRICATION DE STRATEGIE : des arts de faire



Deuxièmement, il faut remettre en cause l'idée d'un nécessaire alignement des représentations que comporte implicitement la notion de « communauté de pratiques » ou de « logique dominante » dans la stratégie. La mise en œuvre des capacités d'improvisation et de résistance à la logique dominante au sein d'une communauté d'action devient alors la question centrale : on redonne toute leur place aux tactiques, aux ruses, à la métis, à ces « arts de faire » en apparence partiels, décousus, mais néanmoins indispensables pour créer du sens et construire la continuité de l'expérience vécue au quotidien en situation. Même si elle n'a pas *a priori* l'intention de capitaliser, la pratique permet d'accumuler des acquis de façon plus ou moins improvisée, de développer des tactiques pour résister et conduit à élargir peu à peu le répertoire activable de comportements stratégiques sensés. Chemin faisant, grâce à l'exploration de la signification que permet la narrativité, une capitalisation collective s'opère qui contribue directement à l'émergence de la stratégie.

Troisièmement l'attention portée au caractère normatif voire dominant du discours stratégique appelle à plus de réflexivité sur la théorie stratégique. D'une part, tel que souligné par Martinet (1993, p.12) : *"Toute attitude constructiviste appelle à des fins de contrôle, des efforts de déconstruction. Ils doivent s'emparer des discours produits qui, tôt ou tard, s'enchâssent dans des pratiques - telle est leur raison d'être -, analyser les fonctions que ces discours remplissent, les critiquer, en (re)faire l'archéologie, en suivre la généalogie. Hygiène particulièrement importante en stratégie qui entretient une relation récursive avec le pouvoir et "peut" donc n'être qu'une technologie du pouvoir"*. D'autre part, selon Michel Foucault, il s'agit « *de ne plus traiter les discours comme des ensembles de signes (d'éléments signifiants renvoyant à des contenus ou à des représentations) mais comme des pratiques qui forment systématiquement les objets dont ils parlent.* » (Foucault : p.66-67). Les discours apparaissent alors comme des « objectivations subreptices » : en apparence, ils se construisent par induction et se bornent à désigner le monde ; en réalité, ils participent à la constitution des objets même, du monde lui-même. Les discours qui donnent à voir une partie de la fabrication de la stratégie mobilisent des mécanismes de domination qui trouvent leur légitimité par exemple dans la rationalité, la scientificité invoquée de la discipline. Ils se traduisent par des pratiques de surveillance et de contrôle et visent à influencer la subjectivité des gestionnaires, à constituer une part de leur identité.

Cet article constitue un premier cadrage de notre pratique de recherche développée dans nos travaux de terrain (La Ville 1996, Mounoud 1997) et nos réflexions méthodologiques (La Ville 2002, DRISSE 2001).

Bibliographie

- ALVESSON M., DEETZ S., 2000, *Doing Critical Research Management*, Sage, London.
- GIORDANO 1997, in AVENIER M.J. (Coord.), *La stratégie chemin faisant*, Economica, Paris.
- BARLEY S.J., TOLBERT P.S., 1997, Institutionalization and structuration ; studying the links between action and organization, *Organization Studies*, 18, pp. 93-117.
- BARNES B., 2001, Practice as collective action, pp. 17-28, in Schatzki T., Knorr Cetina K & Von Savigny E. (Eds.), *The practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, London.
- BRECHET J.P., DESREUMAUX A., 2002, Sciences de gestion et pratiques du management – Le cas du management stratégique, in Réseau des IAE (Coord.), *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Editions Economica, Paris, pp.7-22.
- BROWN J.S., DUGUID P., 2001, Knowledge and organization : a socialpractice perspective, *Organization Science*, Vol. 12, N°2, March-April, pp. 198-213.
- BRUNER J., 1991, ...*Car la culture donne forme à l'esprit – De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Traduit de l'Anglais par Yves Bonin, Editions Eshel, Paris. Edition originale : 1990 sous le titre : *Acts of Meaning*.
- CALORI R., 2001, De la connaissance collective ordinaire à la théorie, in Martinet A.C., Thiétart R.A. (Coord.), *Stratégies – Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Coll. Fnege, Paris.
- CERTEAU (de) M., 1990, *L'invention du quotidien - I - Arts de faire*, Gallimard, Folio Essais, Paris.
- CHAIKLIN S., LAVE J., 2002, *Understanding practice – Perspectives on activity and context*, Cambridge University Press, Cambridge. Edition originale : 1996
- CHANAL V., LACROUX F., MOUNOUD E., 2001, Vers une approche ingénierique des conversations stratégiques, pp. 195-210, in Martinet A.C., Thiétart R.A. (Coord.), *Stratégies – Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Coll. Fnege, Paris.
- CLEGG, S. 1981, Organization and control, *Administrative Science Quaterly*, 26, 532-545,,
- CROZIER M. & E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris
- CYERT, R.M. & J.G. MARCH, 1963, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall N.Y. ,,
- CZARNIAWSKA B., 1997, *Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity*, The University of Chicago Press, Chicago.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., 1983, The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, April, pp. 147-160.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (Eds.), 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- FOUCAULT M., 1969, *L'archéologie du savoir*, Gallimard, Paris.
- FOUCAULT M., 1971, *L'ordre du discours*, Nrf, Gallimard, Paris.
- GIDDENS A., 1987, *La constitution de la société - Eléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, Coll. Sociologies, Paris.
- GIROUX, N. & J. TAYLOR, 1994, Le changement par la conversation stratégique, *3ème conférence de l'AIMS*, Lyon,,
- GIROUX, N., 1995, La correction du discours stratégique, *4ème conférence de l'AIMS*, Paris, Mai,
- GIROUX N., 1996, La mise en œuvre discursive du changement, *Communication*, V° conférence de l'Association Internatinal de Management Stratégique (AIMS), Lille.
- GOFFMAN E., 1991, *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, Coll. Le sens commun, Paris. - Edition originale : 1974.
- HALL, R.I., 1984, The natural logic of management policy making : its implication for the survival of an organization, *Management Science*, 30(8), 905-927,

- HATCHUEL A., 2000, Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, Coll. Fnege, Paris, pp. 7-43.
- JOHNSON G., MELIN L., WHITTINGTON R. (Guest Eds.), 2003, Micro strategy and strategizing : towards an activity-based view, Special Issue, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N°1, January.
- JOHNSON, G., 1987, Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, 9, 75-91,
- LA VILLE (de) V., 1996, Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie – Etude de cas et éléments de modélisation procédurale, *Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion*, Université Lyon III, 425 p.
- LA VILLE (de) V., 2001, L'actualisation collective des pratiques stratégiques, chapitre 4, in DRISSE (Ed.), *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris, pp. 113-148.
- LAROCHE H., NIOCHE J.-P., 1998, La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes, in Laroche H. & Nioche J.P (Coord.), *Repenser la stratégie – Fondements et perspectives*, Coll. Entreprendre, Vuibert, Paris.
- MAINGUENEAU D., 1984, *Genèse du discours*, Mardaga, Liège
- MARTINET, A.-C., 1984, *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill,,
- MARTINET, A.-C., 1988, Les discours sur la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Jan-Fev, 49-60,
- MARTINET A.C., 1990, Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, in Martinet A. (Coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris 212-236.
- MARTINET, A.-C., 1993, *Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour*, séminaire CONDOR
- MARTINET A.C., 2000, Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline, in David A., Hatchuel A. & Laufer R. (Coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, Coll. Fnege, Paris.
- McINTYRE A., 1981, *After Virtue*, Duckworth Press, London.
- MORGAN, G., 1980, Paradigms Metaphors and Puzzle solving in organization theory, *Administrative Science Quaterly*, 605-636,,
- MOUNOUD E., 2001, "La mise en discours des représentations stratégiques" in DRISSE, *Le management stratégique en représentations*, Editions Ellipses
- O'CONNOR E.S., 2000, Plotting the organization : the embedded narrative as a construct for studying change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, 2, June, pp.174-192.
- ORR J.E., 1996, *Talking about Machines : an Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, Ithaca.
- PESQUEUX Y., 2001, Des histoires à l'histoire dans la formation de la stratégie : l'homme est un raconteur d'histoires, in DRISSE (Ed.), *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris.
- REYNAUD, J.D., 1989, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin,,
- RICOEUR, P. 1986, *Du texte à l'action, Essais d'herméneutique II*, Le Seuil, Paris
- ROULEAU, L. & F. SÉGUIN, 1995, Strategy and organization theories : common forms of discourse, *Journal of Management Studies*, 32(1), 101-117,
- ROULEAU, L., 1995, *La structuration sociale de l'activité stratégique : le cas Irving Samuel / Jean-Claude Poitras*, Doctorat de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal,,
- ROULEAU, L., 1996, Compétence stratégique e ritualisation sociale de l'environnement : la formation des stratégies selon une approche structurationniste, *5ème conférence de l'AIMS*, Lille, Mai,
- ROULEAU L., 2001, The social structuration of strategy formation in daily organizational life, *Communication*, Workshop on Micro strategy and strategizing, Brussels, EIASM, February 1-3.
- SARFATI G-E, 19987, *Eléments d'analyse du discours*, 128, Nathan Université, Paris
- SCHWENK, C., 1988, The cognitive perspective on strategic decision making, *Journal of Management Studies*, 25(1), 41-55,
- SCHWENK, C., 1989, Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change, *Journal of Management Studies*, 26(2) March, 177-187
- SCOTT, W.R. & J.W. MEYER, 1991, The organization of societal sectors : propositions and early evidence, in POWELL & DIMAGGIO (eds), 108-140
- SIMON, H., 1957, *Administrative behavior*, Mac Millan N.Y.,,,
- SIMON, H., 1978, From substantive to procedural rationality, in *Models of bounded rationality*, vol.2, M.I.T. ,

- SIMON, H.A., 1979, Rational decision making in business organizations, *American Economic Review*, 69(4), 493-513,
- TURNER S., 1994, *The social theory of practices – Tradition, tacit knowledge and presuppositions*, Polity Press, Cambridge.
- VARELA F., 1989, *Connaître – Les sciences cognitives : tendances et perspectives*, Seuil, Coll. Science Ouverte, Paris.
- WEICK K., 1979, *The social psychology of organizing*, 2nd Edition, Addison Wesley, Thousand Oaks.
- WEICK K., 1995, *Sensemaking in Organizations*, California, Sage Publications.
- WEICK K. 2001, *Making Sense of the Organization*, Oxford : Blackwell Business.
- WESTLEY, F., 1990, Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion, *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351,
- WHITTINGTON R., 1993, *What is strategy and does it matter ?*, Routledge, London.
- WHITTINGTON R., 1996, Strategy as practice, *Long Range Planning*, Vol. 29, N°5, pp. 731-735.
- WHITTINGTON R., 2001, The practice of strategy : theoretical resources and empirical possibilities, *Workshop on micro-strategy and strategising*, Brussels, February 1-3.