



# Perspectives internationales pour le management stratégique des entreprises de services : construction d'un cadre heuristique de type « framework »

**Paul Marc COLLIN**

Docteur-Chercheur, Laboratoire EURISTIK (Université Jean Moulin Lyon III)

Agrégé d'Economie-Gestion, IAE de Poitiers

18, rue Jean Perret

69630 CHAPONOST-France

Tél : 06.75.64.78.86 - E-mail : paul.collin2@wanadoo.fr

## Résumé

Un des phénomènes actuels les plus marquants est celui de l'internationalisation des services (Tersen et Bricout, 1996). Réputés difficilement exportables (Segal-Horn, 1993), ils prouvent pourtant jour après jour leur capacité à se développer à l'international (Vandermerwe, 1989 ; Campbell et Verbeke, 1994 ; Gadrey, 1994 ;). Pourtant, les chercheurs en gestion se sont relativement peu intéressés à cet objet. Cette limite du corpus international usuel a motivé la présente recherche sur le déploiement international des services à forte infrastructure technique organisés en réseau. Afin de pallier les limites du corpus usuel nous avons entrepris d'introduire une approche alternative : celle de la traduction (Callon, 1986 ; Callon et Latour, 1991 ; Latour, 1989). Sensible à l'analyse des processus de transformation des organisations dans la durée, cette école offre en outre l'avantage d'introduire la notion d'actant non humain (parmi d'autres concepts), objet technique essentiel au fonctionnement des réseaux socio-techniques internationaux. Nous avons commencé par soumettre notre matériau empirique (études de cas dans le secteur des réseaux bancaires électroniques internationaux) au cadre théorique de l'école de la traduction, dans une visée interprétative. Toutefois, cette étape interprétative nous semble devoir être complétée par une étape de conception d'un cadre opératoire de type « framework » (Porter, 1991, p.95). Cette démarche ingénierique (Claveau, Martinet et Tannery, 1998, p.70 ; David, 1998, p.44) a pour but de mettre à la disposition des cadres dirigeants de ces entreprises de services internationales un outil présentant trois qualités centrales : une capacité d'aide à la conception, une capacité de conception « ex ante » des problèmes, et une capacité de conception collective (Claveau et Tannery, 2000, p.86). Notre travail comporte un double enseignement : d'une part, l'enrichissement de l'interprétation d'un objet important, singulier et générique à la lumière d'une sociologie de l'innovation encore relativement peu utilisée en sciences de gestion ; d'autre part, la conception d'un outil à l'usage des dirigeants pour les aider à construire collectivement leur stratégie.

## Mots-clés

Management stratégique, management international, management des services, théorie de la traduction, recherche ingénierique, stratégie de globalisation, l'entreprise-réseau.



# **Perspectives internationales pour le management stratégique des entreprises de services : construction d'un cadre heuristique de type « framework »**

## **1. LES LIMITES DES THEORIES INTERNATIONALES PAR RAPPORT A NOTRE OBJET ET A NOTRE PROJET**

Nous présentons ici la revue critique de la littérature, par rapport à notre objet de recherche : le déploiement international des entreprises de services à forte infrastructure technique organisées en réseau. Il s'agit d'un objet important, singulier et potentiellement générique. Important en volume et en influence sur les pratiques managériales. Singulier dans chacune de ses dimensions : internationale, services, technologie et organisation en réseau. Et potentiellement générique car les problèmes auxquels il se trouve confronté concernent ou vont rapidement concerner de nombreuses entreprises.

### **1.1. NOTRE OBJET EST IMPORTANT**

Notre objet est important, tant en volume qu'en influence sur les pratiques managériales des entreprises. Tout d'abord, force est de constater que notre objet est important en volume. Une majorité des investissements directs à l'étranger (IDE) sont désormais réalisés dans le domaine des services. Depuis quelques années, on observe un redéploiement des investissements directs à l'étranger vers les activités tertiaires et de haute technologie, au détriment des activités de production. Cette tendance se poursuit aujourd'hui. D'ailleurs, dès le début des années 80, les services représentent près de 60% du stock mondial d'IDE contre 25% seulement au début des années 70 (Tersen et Bricout, 1996). Le secteur des télécommunications est un bon exemple de cette évolution.

Mais notre objet est également important en qualité et en influence sur les pratiques managériales. On parle souvent de tertiarisation de l'économie internationale. De plus en plus d'activités de services, jusqu'ici bornées par leurs frontières nationales (Segal-Horn, 1993, p.31), se révèlent internationalisables : la publicité, les services informatiques, le tourisme, la banque, l'assurance, le transport aérien, les médias et les sociétés de conseil. Les banques en particulier sont devenues en quelques années des multinationales du secteur tertiaire (Huault, 1998, p. 14), en accompagnant leurs grands clients à l'étranger. Ces banques multinationales étendent leurs réseaux, surtout dans les pays développés. Citibank est un exemple de ce phénomène.



## **1.2. NOTRE OBJET EST EN OUTRE SINGULIER A PLUS D'UN TITRE**

Notre objet est singulier dans chacune de ses dimensions : le contexte international, le service la haute technologie, et enfin le fonctionnement en réseau.

### **1.2.1. La première singularité concerne la dimension internationale de notre objet**

La dimension internationale en gestion constitue un point de rupture par rapport au contexte national de management des organisations. Les travaux que nous allons commenter portent quasi-exclusivement sur l'entreprise multinationale, qui ne représente pourtant qu'un type de présence hors des frontières. Dans les réflexions des auteurs de ce courant, l'accent est mis sur la multidimensionnalité et l'hétérogénéité de la firme multinationale diversifiée, c'est-à-dire sur le changement de degré de complexité du phénomène. L'entreprise multinationale y est décrite comme multidimensionnelle et hétérogène (Doz et Prahalad, 1994, p.495). Au total, une recherche de paradigme « en train de se faire ». Pour toutes ces raisons, il est possible d'affirmer que la dimension internationale constitue un point de rupture dans le développement d'une organisation. L'entreprise internationale constitue bien un objet singulier. Mais notre objet est également singulier dans sa dimension service. De nombreux travaux ont porté sur les spécificités des activités de services par rapport aux activités visant à fabriquer et à commercialiser des produits.

### **1.2.2. La singularité de la dimension service**

Les entreprises de services en réseau présentent des spécificités, dans leur nature (intangibilité, simultanité, co-production de service), dans leurs contextes (exemple des services financiers soumis aux réglementations locales), ou bien encore dans leur construction de réseau.

Les spécificités des services sont le plus souvent présentées de la manière suivante : l'intangibilité, l'hétérogénéité du résultat, la simultanité de la production et de la mise à disposition du service, et l'interaction prestataire-client

## **1.3. FAIBLE PERTINENCE DES THEORIES INTERNATIONALES USUELLES PAR RAPPORT A L'OBJET**

Les caractéristiques de notre objet rendent difficilement applicables les théories internationales usuelles. Notre objet n'a pas été au centre des préoccupations des chercheurs en théories internationales. Les théories internationales se sont plutôt intéressées aux entreprises industrielles : industrie automobile, usines d'assemblage, chimie, électroménager, confiserie sont quelques exemples de secteurs d'activités ayant fait l'objet de travaux de recherche dans



le champ international. Il est même possible d'aller plus loin en constatant que, non seulement les théories internationales ont porté leur attention sur l'industrie, mais de manière très prononcée sur l'industrie automobile (Huault, 1998).

#### **1.4. LES THEORIES INTERNATIONALES USUELLES NE CORRESPONDENT QUE FAIBLEMENT A NOTRE PROJET DE CONNAISSANCE : CONSTAT DE LEUR FAIBLE PORTEE OPERATOIRE**

Au-delà de la résonance avec notre objet nous allons maintenant étudier la proximité avec le sens et la dynamique de notre projet de connaissance.

##### **1.4.1. Notre projet de connaissance est interprétativiste et ingénierique**

Notre projet est d'essence interprétativiste et ingénierique. Interprétativiste car nous allons soumettre notre matériau empirique à une grille de lecture conceptuelle qui lui est étrangère. Ingénierique puisque nous allons concevoir un cadre méthodologique susceptible d'aider le dirigeant d'entreprise *ex ante* dans sa construction de problématique. Ce cadre méthodologique est parfois appelé un « framework ». De quoi s'agit-il ? Pour Porter (1994): « *framework encompasses many variables and seeks to capture much of the complexity (of actual competition)...* » (in Rumelt, Schendel and Teece, p.428). Les théories internationales usuelles ne s'inscrivent que faiblement dans ce projet. Premièrement, nombre d'entre elles ont développé un projet de connaissance plutôt inductif, voire abductif dans certains cas, mais rarement interprétativiste. Les travaux de Bartlett et Ghosal (1991), par exemple, partent du terrain (neuf des plus grandes entreprises mondiales, sur une période de cinq ans), sans a priori théorique.

## **2. LEGITIMATION D'UN CADRE THEORIQUE ALTERNATIF : LE DETOUR DE PRODUCTION PAR LA THEORIE DE LA TRADUCTION**

Les limites des théories internationales légitiment l'emploi d'une grille de lecture alternative.

### **2.1. POURQUOI LA TRADUCTION ?**

#### **2.1.1. Intérêt de mobiliser la théorie de la traduction pour notre projet**

L'école de la traduction prend en compte la dimension politique : d'ailleurs, Callon et Latour s'intéressent de plus en plus à la politique. Et leur approche parle du « Parlement des Choses » (Latour, 1997, p.194) : « *Nous voulons que le triage méticuleux des quasi-objets devienne possible non plus officieusement et en douce, mais officiellement et publiquement* ». L'école de la traduction prend également en compte de la dimension institutionnelle. Dans l'étude sur les coquilles Saint Jacques, déjà, les institutions sont très présentes à travers le CNEOX des chercheurs et les organisations syndicales des pêcheurs. Ce souci de pénétrer les



rationalités de toutes les parties prenantes n'a cessé d'occuper les chercheurs de la traduction. Ainsi, Callon dans ses études récentes sur les politiques environnementales.

Autre intérêt d'importer la théorie de la traduction : celui de l'entrée « royale » par les controverses. Il nous semble qu'il devrait s'avérer fructueux dans le contexte de la sécurisation des paiements électroniques, véritable nœud gordien de l'industrie des cartes depuis leur naissance il y a quelques 25 ans. Une controverse désigne le déploiement des transformations ou traductions qu'il faut faire subir à la fois au collectif des collègues et aux énoncés (Latour, 1989, p.145). L'intensité de la controverse pousse la rhétorique à devenir de plus en plus technique, pour se développer en tant que controverse et non plus comme simple polémique (sur la différence entre controverse et polémique, voir Godelier, 1998). La controverse se développe entre spécialistes parlant le même langage, alors que la polémique s'observe entre individus ne partageant pas le même niveau de connaissances sur un thème. Les énoncés successifs visent à transformer « ce qui était au départ une opinion en un fait » (Latour, 1989, p.81). L'entrée par les controverses sera utile pour le suivi des transformations des énoncés techniques dans nos études de cas à travers les différentes frontières (géographiques, techniques, humaines, ...).

### **2.1.2. Une pertinence par rapport à notre objet**

La mise au point d'un service ressemble à celle d'un énoncé scientifique ou technique. L'idée de départ, simple « opinion », est ensuite transformée par les acteurs qui portent le projet avant de passer le relais à d'autres. Les entreprises de services internationales à forte infrastructure technique (qui constituent notre objet) ressemblent aux réseaux socio-techniques de la théorie de la traduction. On y trouve en particulier des actants non humains, appelés parfois objets techniques. Le réseau se construit autour d'énoncés-artefacts. Ces derniers offrent l'opportunité qui pousse les acteurs à s'associer, à se positionner dans des controverses et, in fine, à agir.

### **2.1.3. Une pertinence par rapport à notre projet**

L'approche par la traduction présente une vision holiste de toutes les variables, proche de la notion de « framework ». En outre, la traduction, comme l'analyse stratégique, s'intéresse aux acteurs. Elle est moins désincarnée que nombre de travaux en corpus international qui ne dépasse pas le stade de l'organigramme, ou bien qui sont prisonniers d'approches en termes de chaînes, ce qui reste très mécanique (chaîne de valeur, chaîne logistique, ...). La traduction, comme notre projet, s'intéresse aux contenus et aux processus. La traduction prête



attention aux contenus (en particulier, le contenu des énoncés techniques), mais se préoccupe également de processus, en particulier d'innovation. Elle aborde l'action organisée dans sa dimension *dynamique*. La traduction, se trouvant dans cette logique d'analyse mixte contenus-processus, nous semble pouvoir porter notre projet ingénierique (Claveau et Tannery, 2000) : en effet ces travaux ont le souci d'identifier les processus à l'œuvre (le travail de laboratoire en train de se faire), leurs contextes de déroulement (la phase de contextualisation dans le processus de traduction (Latour, 1989, pp.387-389), et leurs forces motrices.

## **2.2. QUELQUES NOTIONS DE LA THEORIE DE LA TRADUCTION**

### **2.2.1. L'actant comme porte-parole**

Pour que le micro-réseau s'élargisse, se rallonge, il faut que les entités qui le composent aient capacité à faire écho, à diffuser. Les porte-parole sont donc des représentants dont le traducteur doit s'assurer de la légitimité. Le porte-parole est le représentant des parties prenantes, appelées entités. Toutes les entités du contexte, humaines ou non humaines, sont représentées dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau s'élabore (Latour, 1989, p. 109-115).

La négociation est conduite entre porte-parole de chacune des entités de la situation. Les porte-parole sont des représentants dont le traducteur doit s'assurer de la légitimité. Ainsi, toutes les entités du contexte doivent être représentées dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau s'élabore (Latour 1989, p. 109-115). Pasteur devient le porte-parole des microbes, afin de les « faire parler ». L'alliance ne peut se réaliser entre ces entités que parce qu'elle est médiatisée par ces quasi-mandataires que sont les porte-parole. Ils permettent le dialogue entre entités fort différentes, afin que soient pris en compte les intérêts de chacun. Mais, pour autant, peut-on s'autoriser à dire la même chose d'un document de gestion ? Des documents contractuels fondant un réseau international de moyens de paiement électroniques, ou bien encore des procédures opératoires de gestion des litiges des cartes bancaires ? Nous souhaitons explorer cette possibilité.

Entité	Porte-Parole
Banque	Encadrement de la banque
Service interne	Membre d'une équipe-projet
Institutions	Observatoire de la Monétique
Systemes d'Information	Equipe d'audit des projets informatiques

Tableau 2 : Application de la notion de porte-parole aux moyens de paiement

### 2.2.2. Les étapes de la traduction

Les étapes du processus de la traduction sont ici illustrées avec la monnaie électronique.

Etapes de la traduction	Intermédiaires	Traducteurs	Investissements de forme
<b>Contextualisation</b>	Livre des standards et règlements opératoires (« standards and regulations »)	Associations professionnelles ; organismes de normalisation ; concurrents ; magistrats	Constitution d'un GIE ou d'un consortium
<b>Problématisation</b>	Entretiens, coupures de presse	Directeur de région, responsable de bureau national, informaticien, agent de liaison, responsable relation client	Constitution d'équipes-projets
<b>Convergence</b>	Procédures de résolution d'incidents techniques	Centre de traitement informatique comme PPO	Développement d'un logiciel comme point de passage obligé
<b>Enrôlement et mobilisation</b>		Responsable d'un test-pilote	Enrôlement dans des expériences-pilotes
<b>Rallongement et irréversibilité</b>	Documents stratégiques; articles de journaux	Responsable du déploiement du nouveau service	Déploiement de nouveaux services

Tableau 3 : Les étapes de la traduction



### **2.3. LA METHODOLOGIE ADOPTEE**

En matière de collecte et traitement des données, la méthode des études de cas a été utilisée. Mais la particularité de notre dispositif réside dans l'articulation entre une démarche interprétative et une démarche ingénierique. En matière d'interprétation, nous proposons d'interpréter le matériau empirique des cas à la lumière de la théorie de la traduction. C'est une démarche relativement fréquente en Sciences Sociales. La phase suivante de notre projet consistera à concevoir un cadre méthodologique adapté à notre objet de recherche (posture ingénierique).

#### **2.3.1. L'étape interprétative**

Notre matériau empirique a été interprété à la lumière d'une théorie. En l'occurrence, celle de la traduction (Callon, 1974-1975, 1986 ; Latour, 1989). Nous avons montré plus haut pourquoi nous utilisons ce cadre théorique.

#### **2.3.2. L'étape ingénierique**

La recherche en sciences de gestion peut difficilement ignorer l'utilisation sociale du travail produit et donc les acteurs intéressés par ce savoir, qu'il s'agisse du dirigeant ou du consultant. La finalité de la recherche en management stratégique peut consister à élaborer des artefacts qui facilitent la construction mentale de la réalité par le stratège<sup>1</sup>. Ces artefacts pourront présenter les propriétés suivantes (Claveau et Tannery, 2000, p.86):

- une capacité d'aide à la conception
- une capacité de conception « ex ante » des problèmes
- une capacité de conception collective

### **3. L'ETUDE EMPIRIQUE**

#### **3.1. INTERPRETATION DU MATERIAU A LA LUMIERE DE LA THEORIE DE LA TRADUCTION**

Compte tenu des contraintes inhérentes à la rédaction d'un article, nous ne pouvons malheureusement présenter ici qu'une partie infirme de du matériau empirique. Nous avons sélectionné quelques extraits illustrant le travail d'interprétation d'une étude de cas à la lumière d'un cadre théorique : celui de la traduction.

##### **3.1.1. Les cartes bancaires : un goût prononcé pour la coopération**

Le secteur des cartes bancaires se situe au carrefour de forces importantes : la globalisation et l'homogénéisation des marchés, l'innovation technologique rapide et permanente, et

---

<sup>1</sup> Cette partie doit beaucoup à l'article de Claveau et Tannery, 2000 : *La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs*, 2000, IRG, Créteil, p.83-120.



l'institutionnalisation des acteurs (les banques, par exemple). Une des caractéristiques de cette industrie réside dans la présence d'associations professionnelles très structurées. On les appelle réseaux ou bien systèmes internationaux. Au delà des grands réseaux internationaux que sont MONETA et Intercard, chaque domaine spécialisée fourmille d'associations destinées à créer ou à défendre les intérêts communs à plusieurs acteurs. Mais ces groupements (on pourrait bien sûr évoquer les GIE carte bleue et carte bancaire en France) ne sont pas seulement des groupes de pression. Ils prennent des initiatives dépassant le cadre habituel des campagnes de communication. Ils se positionnent comme de véritables institutions, l'exemple le plus emblématique restant celui de la normalisation. Les deux grands réseaux internationaux de cartes, Moneta et Intercard ont ainsi développé de concert un protocole technique complet de sécurisation des paiements sur Internet, contribuant à discipliner des autoroutes de l'information parfois incontrôlables.

### **3.1.2. Des stratégies cristallisées autour de projets internationaux**

Chez Eurocard, par exemple, une expérience pilote fut lancée en 1996 concernant le paiement sur Internet, très proche de l'étape d'enrôlement dont parle Latour (1989), celle qui permet d'aligner les acteurs et de commencer à les discipliner, avant de rechercher la convergence à travers le co-développement de standards techniques, par exemple. Toujours dans l'actualité d'Eurocard, on peut lire par exemple qu'une banque (CIC : presse Info) rejoint cette expérience pilote. En termes de réseau socio-technique, ceci fait écho à l'étape de rallongement, qui intervient souvent dans une phase plus tardive de constitution du réseau. Le but ici est de faire durer le réseau, de lui donner la durée. Ajouter des participants à une expérience pilote c'est comme multiplier les études cliniques pour une nouvelle molécule, augmentant ainsi la probabilité de sa mise sur le marché. Le contre-exemple est celui de Monéo, le porte-monnaie électronique qui, aux dires de M.Zollinger (Zollinger, 2001), a suscité certaines réserves. Les candidatures de nouveaux volontaires seront les bienvenues pour réduire l'intensité des controverses éventuelles et tester plus finement les faiblesses techniques, procédurales et comportementales décelées dans les premières phases du pilote.

Les associations de cartes bancaires fourmillent de projets, plus technologiques les uns que les autres. Le défi est celui de l'articulation géographique et temporelle de tous ces projets, et la gestion de leurs impacts sur des systèmes existants déjà complexes. Sur le plan géographique, le découpage en régions permet de planifier des introductions échelonnées, de manière à gérer mobilité et disponibilité des personnels, et à permettre la fertilisation croisée, les emprunts trans-nationaux. Concernant la gestion de la durée, l'essentiel est de convaincre tous les



membres du réseau d'adopter une nouvelle technologie ou de nouvelles procédures. Bien sûr, des moyens coercitifs existent, comme les livres de procédures et réglementations. Mais les décisions doivent être prises collégialement. Et personne n'a suffisamment de pouvoir pour imposer une solution contre la volonté des parties prenantes.

### **3.1.3. Un premier exemple de « traduction » : le voyage des produits dans les régions**

Une pré-notion assez courante consiste à penser que l'offre est partout la même. Mais en y regardant de plus près, des différences apparaissent entre pays, voire même entre banques du même pays :

- les cartes des réseaux internationaux (Moneta, Intercard) cohabitent avec des cartes propres à l'établissement (Satellis à la caisse d'épargne, Mosaic au Crédit Agricole)
- le calendrier de constitution de la gamme varie d'un établissement à l'autre, d'un pays à l'autre
- les services associés à une même marque (Premier, par exemple) ne sont pas identiques
- le back office bancaire peut être internalisé ou externalisé
- une banque donnée peut pratiquer la dualité (émettre des cartes Moneta et des cartes Intercard) ou ne pas la pratiquer, en fonction des règles du pays (les Etats-Unis pratiquent la dualité, pas le Canada)
- la mutualisation des programmes carte varie d'un pays à l'autre. La France a choisi la formule des GIE, tandis que dans d'autres pays, chaque réseau a implanté des filiales contrôlées à 100%.

Il est possible d'interpréter ces pré-notions et cette réalité de la manière suivante :

- ce qui est recherché en dernière analyse c'est la transparence pour le consommateur. Il doit être rassuré par la participation de sa banque à des grands réseaux, lorsqu'il voyage, mais rechercher des services personnalisés et de proximité, pour ses besoins quotidiens
- les différences sont plus délicates à identifier que les similitudes : il faut visiter le « back-office » de la banque, après avoir interviewé le responsable des opérations
- l'adhésion à un réseau est certes contraignante, mais n'empêche pas une certaine marge d'autonomie, qui peut s'exprimer par exemple par le pouvoir de dire non. Non au nouveau produit (certaines banques ne souhaitent pas commercialiser le porte-monnaie électronique), non aux standards (les banques vertes continuent à développer le standard Cybercard, alors que Visa fait la promotion de Cybercomm).

Dans ce contexte, comment l'organisation internationale de service peut-elle réaliser la diffusion des nouvelles idées dans le réseau ?



### 3.1.4. Quels sont les déterminants du « bon » voyage des idées ?

Les idées (nouveaux concepts de services, nouveaux modes d'organisation) ont besoin d'une infrastructure pour pouvoir « voyager ». Cette question rejoint celle des forces d'intégration globale et d'adaptation locale. Très concrètement, le niveau de sophistication des infrastructures bancaires et de télécommunications a longtemps été le déterminant majeur pour dire : nous pouvons offrir cette solution de service à ce pays ou pas. Sans aucun jugement de valeur, force est de constater que les pays de la zone Amérique Latine ont dû longtemps lutter et trouver des solutions astucieuses pour transcender les faiblesses d'infrastructures. La première responsable des opérations pour l'Amérique Latine se souvient : « [...] Câbler l'Amérique Latine n'a pas été une partie de plaisir...à l'époque aucune banque de la région n'avait une liaison temps réel avec Visa. Le Mexique, Porto Rico et le Venezuela, considérés comme avancés, utilisaient des lignes de télex dédiées pour collecter les demandes d'autorisations des commerçants. Les autres pays utilisaient des lignes non dédiées. La transaction de demande d'autorisation durait en moyenne 6 minutes. Le lot des transactions des commerçants était enregistré sur bande magnétique et posté à destination de Moneta pour être traitées. Le délai de compensation inter-bancaire moyen était de 45 jours....Vous imaginez ! La situation était ingérable ! [...] »

Dans ce contexte, comment construire un système local fiable et correctement connecté au cœur du réseau ? Le président de la région a simplement dit à la responsable : « construisez-nous un système ! ». Qu'a-t-elle fait ? elle a parcouru toute la région, de pays en pays et banque par banque afin d'établir le diagnostic le plus fidèle de la situation. Puis elle a établi un plan : « J'ai proposé de câbler la région avec des terminaux point de vente et un petit ordinateur pour chaque banque-membre, afin de réduire les temps de traitement des autorisations et de la compensation. Ces ordinateurs, nous les avons appelé MIPs (pour Processeurs d'Interface avec les Membres : Member Interface Processors), et avons suggéré d'utiliser des ordinateurs IBM Séries 1. mais il y avait un problème. Sur le marché américain, ces ordinateurs valaient 500 000 dollars pièce. Les importer en Amérique Latine, avec les taxes et les tarifs douaniers, en doublait le prix »

L'obstacle technologique se double d'un frein financier. C'est dans ce genre de moments que le global rejoint le local et que les responsables, devenus traducteurs de contraintes et d'objectifs ès qualités, doivent construire des trajectoires de sorties de crise et se montrer inventifs. C'est ce qu'a fait notre responsable : « Aucune banque ne pouvait investir cette



somme individuellement. Alors j'ai eu une idée : acquérir un ordinateur MIP par pays, et le connecter à toutes les banques-membres du pays ».

Les banques de la région, réunies en comité, ont validé cette proposition. Le premier pays à le mettre en œuvre a été Porto Rico. Instantanément les temps et les coûts de traitement ont été réduits. Dès 1984 des MIPs étaient installés au Venezuela, au Mexique et en Colombie : « Ce fut la fin des factures papier et les manipulations qui allaient avec...la révolution de la monnaie électronique faisait son entrée en Amérique Latine »

### **3.2. DES CASCADES DE TRADUCTION POUR « ALIGNER » LES INTERETS DES AUTRES**

#### **Traduction 1 : Je veux ce que vous voulez**

« Nous avons besoin des autres pour transformer un énoncé (par exemple un cahier des charges de nouveau service) en un fait (le déploiement et l'appropriation du nouveau service par tous les actants) ». (Latour, 89, p. 261). Le premier moyen est de trouver des gens ou des organisations qui vont adhérer à l'énoncé.

Lorsque Bank of America créa NBI-Nibanco, lui laissant une relative autonomie, cette dernière commença son travail d'évangélisation, d'enrôlement pour, littéralement faire adhérer au programme. Concrètement, ce processus a pris la forme de visites auprès des banquiers de l'Ouest américain pour qu'ils participent à cette nouvelle initiative. A l'époque, tous les documents étaient manuscrits.

Le plus faible se détourne de son chemin pour rejoindre les intérêts du plus fort. Est-ce vraiment ce qui s'est passé entre Bank of America et American Express ? D'une certaine manière, oui, dans la mesure où Amex intervenait non seulement sur plusieurs Etats, mais sur toute la planète (avec ses fameux travellers cheques), mais qu'elle pilotait la toute nouvelle industrie de la carte de crédit T&E (Travel & Entertainment : carte de voyage et d'affaires). Bank of America, banque locale puisque limitée à l'Etat de Californie et à des opérations bancaires classiques, s'est donc bien détournée de son chemin pour tirer profit, tirer intérêt de cette nouvelle opportunité (nous sommes à la fin des années 60). Ce détournement comporte des inconvénients. En effet, comment pourra-t-on évaluer la contribution de MONETA au développement et à l'innovation sur ce marché ? Ou pire, nous dit Latour (1989, p. 265), « d'autres ne vont-ils pas s'approprier notre contribution en prétendant avoir accompli la plus grande partie de la tâche ? ».

**Traduction 2 : Ce que je veux, pourquoi ne le voulez-vous pas ?**

Ceci nous renvoie au débat sur la standardisation. La préférence de MONETA, souvent mentionnée dans les entretiens, est le déploiement international de produits et services standardisés, tels que le Siège central les avait mis au point (avec ou sans l'aide des entités périphériques, d'ailleurs). En somme, le Siège désire que son produit « local » (mis au point dans l'Etat de Californie pour un premier cercle de banques et de commerçants californiens) devienne universel, et soit adopté par toutes les banques de tous les pays selon la même formule. Dans sa grande souplesse, l'entreprise est prêt éventuellement à tolérer des amendements mineurs aux fonctionnalités initialement développées. D'ailleurs, les fameuses FACT SHEET décrivant les produits, véritables bibles des responsables du réseau, ne sont-elles pas rédigées par des personnels du Siège. De la même façon, les responsables de MONETA présentent fièrement leurs calendriers de Roll-out planétaires (déploiement : terme très utilisé dans la généralisation de l'emploi de logiciels informatiques dans toutes les entités d'une entreprise). Bien sûr, chaque pays, chaque région participe aux réunions de cadrage, mais leur marge de manœuvre tient plus aux aspects tactiques qu'aux éléments de conception des nouveaux produits et services.

Dans ce contexte, quel n'est pas l'étonnement du Siège lorsque la périphérie résiste, lorsqu'elle demande des amendements, voire même des produits complètement différents ! Comment sortir de cette impasse ? En coupant le chemin de la filiale récalcitrante, ou bien (ce qui revient au même), en la persuadant que le chemin qu'elle souhaite prendre est impraticable. MONETA a ainsi découragé la région Union Européenne de lancer une carte MONDEX, qui aurait rompu la cohérence dans la commercialisation des produits et la gamme MONETA. Pour ce faire, MONETA Central a argumenté auprès des responsables sur les risques Systèmes du fait de l'incompatibilité de certains programmes informatiques.

**Traduction 3 : Si vous faisiez ne serait-ce qu'un petit détour ...**

Comme la seconde stratégie est rarement praticable, il faut en concevoir une autre beaucoup plus puissante, aussi irrésistible que le conseil du serpent à Eve : « Tu peux atteindre directement ton but, mais si tu viens avec moi, tu l'atteindras plus vite, car je te ferai prendre un raccourci ». (Latour, 1989, p. 268). Ici, les protagonistes (MONETA Central, par exemple) n'essaient pas de faire dévier la région de ses buts. Ils se contentent de lui proposer de la guider. C'est ce qui se passe lorsque une région, en prise directe sur un marché, conçoit de nouveaux produits bien adaptés. Le Centre met l'accent sur les difficultés de mise en œuvre et



les contraintes d'ordre technique, afin de convaincre la région de lancer un produit plus proche du standard. La logique de l'efficacité du réseau et de la simplicité des traitements l'emporte sur la réactivité aux demandes locales.

Nous devons toutefois admettre que le tableau que nous venons de présenter est un peu manichéen. La réalité réserve parfois des surprises. Ainsi, dans le domaine des cartes de Débit, la formule mise au point par la région Union Européenne (matérialisée par le cahier des charges du produit ELECTRON), a significativement inspiré le design de la nouvelle carte de Débit MONETA, à visée planétaire cette fois. Ce mode de fonctionnement rappelle la notion de coopération transnationale chez Bartlett et Ghoshal (1989). Ils évoquent la contribution des zones et des filiales nationales dans la conception de nouveaux produits. Leurs exemples ne sont pas très nombreux, mais ils illustrent la possibilité qui existe de participer à l'innovation. Il n'en reste pas moins vrai que le processus d'innovation est piloté par le centre, et qu'une idée n'intéresse ce dernier que si elle possède un potentiel au minimum régional. Une filiale nationale ne sera donc pas autorisée à maintenir un produit pour son seul marché. Ce type d'arguments revient souvent dans la bouche des cadres du réseau MONETA.

#### **Traduction 4 : Redistribuer les intérêts et les buts (Latour, 1989, p. 272)**

##### **a. Tactique n°1 : déplacer les buts**

D'un but de traitement de transactions cartes à un but d'assurer la sécurité. On remarque ici l'aspect transitif de la traduction : « développer le chiffre d'affaires » revient à dire « résoudre une bonne fois pour toutes les problèmes de sécurité des paiements ». le but a été déplacé du développement commercial vers la gestion du risque (d'ailleurs, le service correspondant s'intitule « Risk Management Department »).

##### **b. Tactique n°2 : inventer de nouveaux buts**

« C'est une bonne idée de déplacer les buts de ceux que l'on veut recruter de façon à créer le problème puis à en proposer une solution possible », nous dit Latour avec un brin de cynisme ici : créer le problème pour pouvoir proposer sa solution : ceci nous rappelle le modèle de la poubelle (Cohen, March et Olsen, 1991, p. 192) et les aller-retours entre problèmes et solutions. Plus sérieusement, la gestion du réseau passe par la manipulation des problèmes et des solutions. Les attracteurs socio-logiques, téléo-logiques et éco-logiques (Martinet, 1990) ne sont pas si loin. Les intérêts et les buts des actants sont proches. Redistribuer les uns conduit à produire du discours et de la pratique sur les autres. Faire converger les buts de MONETA et les buts des banques françaises.



Comme Eastman inventa le groupe social de « photographe amateur », MONETA inventa la formule du groupement de banques, comme l'illustre la création du GIE Carte Bleue. MONETA déplaçait ainsi les buts de ceux qu'il voulait recruter (les banques françaises), pour qu'elles sortent de leur individualisme et raisonnent en termes de réseau, de complémentarité et d'interdépendance. En même temps, elle offrait à certains banquiers des perspectives de carrières internationales qui n'étaient pas pour leur déplaire. Les opportunités de ce type n'étaient pas si fréquentes avant l'arrivée de l'Euro. En outre, MONETA créait le groupe social de « porteur de carte », de « consommateur de crédit plastifié ».

Il est cependant troublant de constater que la formule du Groupement (GIE Carte Bleue, GIE Carte Bancaire, ...) est restée une exception française. Pourquoi ? Soit parce que les banques se sont appuyées sur des associations professionnelles préexistantes, soit parce que MONETA décida, dans de nombreux cas considérés sans doute comme plus faciles à gérer, d'implanter une filiale contrôlée à 100%.

\*

D'autres cas ont été étudiés, mais nécessiteraient plus de place. Nous présentons maintenant notre démarche de conception d'un cadre méthodologique adapté à notre objet de recherche. Après l'étape d'interprétation du matériau empirique à la lumière de l'école de la traduction nous entamons la phase de construction d'un cadre méthodologique à l'usage des dirigeants (« framework »).

#### **4. CONSTRUCTION D'UN CADRE HEURISTIQUE A PARTIR DES QUESTIONNEMENTS MANAGERIAUX**

Les dirigeants des entreprises internationales de services sont amenés à assumer un certain nombre de questionnements concernant la conception du déploiement de leur offre. Le contenu et l'adaptabilité du système d'offre, la géographie de leur développement, les partenariats, le pilotage des processus, parmi d'autres. La distance et l'hétérogénéité des activités complexifient les décisions et les actions. D'où l'utilité d'un cadre heuristique, propre à aider à poser les questions ex ante. Nous proposons l'arborescence suivante. Nous recensons ici les questionnements des dirigeants responsables du déploiement international de services à forte infrastructure technique. Nous proposons une arborescence composée de trois thèmes (stratégie internationale, stratégie organisationnelle, stratégie de service), chacun étant divisé en dimensions (internationalisation, alliances, lobbying, veille, pour le premier chapitre ; structuration, animation, contrôle-coordination, pour le deuxième ; et structuration de l'offre de services, infrastructure, relation de service avec le client, pour le troisième).



A ces questionnements managériaux, nous répondons par des propositions organisées selon trois niveaux : épistémique, conceptuel, et opératoire (nous n'avons pas la place de présenter ici les propositions opératoires). Nous avons certes changé de posture, afin de pouvoir bâtir ces propositions. Pourtant, l'interprétation de la traduction, très utile, apparaît en filigrane dans le libellé des propositions, qui se trouvent être fortement « colorées » de traduction.

#### **4.1. PROPOSITIONS EPISTEMIQUES (OU PEP)**

Les PEP représentent les fondements de la modélisation. Ils proposent un cadre de réflexion, ouvrant sur la définition ultérieure de dispositifs de conception et de gestion. Ils véhiculent les métaphores qui nous aident à penser le DISFIT (Déploiement International de Services à Forte Infrastructure technique). Le DISFIT peut être conçu comme un système d'offre finalisé, structuré, contextualisé, et porté par un réseau socio-technique. Les conditions de pérennité du réseau ainsi construit impliquent rallongement, vigilance et transparence. Ce système d'offre est amené à voyager à l'aide d'objets techniques (prototypes de nouveaux services, cahier des charges, échanges d'information) qui véhiculent son déploiement spatio-morpho-temporel. Le DISFIT rencontre des espaces de négociation qu'il doit transformer en solutions acceptables par les acteurs. Nous présentons dans ce résumé quelques propositions à titre d'illustration.

##### **4.1.1. PEP 1 (Proposition épistémique 1): On peut concevoir le DISFIT comme la structuration d'un système d'offre transportable**

Le DISFIT (Déploiement international de services à forte infrastructure technique) peut être utilement analysé comme la construction structurée et le transport d'une offre de services. L'offre mérite d'être structurée en fonction de ses destinataires, les partenaires et les clients. On doit rechercher la cohérence interne dans le système d'offre.

##### **4.1.2. PEP 2 : On peut concevoir le DISFIT comme un projet d'institutionnalisation, à travers la création de biens communs**

Le DISFIT se traduit dans les faits par la construction d'un réseau. Ce dernier cherche à institutionnaliser ses activités. La création d'un bien commun « associatif », « propriétaire », création d'un service à l'usage des membres de l'association, peut servir de moteur à cette quête. Ce bien commun fonctionne comme l'une des composantes de l'architecture centrale du dispositif. L'étape suivante peut alors consister à créer un bien commun « élargi », c'est-à-dire mis à la disposition de la profession au sens large. C'est le cas lorsque les acteurs développent un standard technique.



#### **4.1.3. PEP 3 : On peut concevoir le DISFIT comme une recherche de légitimité globale et locale**

La légitimité est en relation avec la représentativité. Ce qui nous renvoie à la notion de représentant, de porte-parole. Ce dernier témoigne d'une capacité à faire écho, à diffuser des arguments, des métaphores et des objets. Il est porteur de légitimité, et permet aux entités, humaines et non humaines, d'être représentées dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau s'élabore (Latour, 1989, p. 109-115). La légitimité comprend deux dimensions, une dimension locale et une dimension globale. Dans la première l'enjeu est d'être reconnu et accepté par les institutions et par les acteurs locaux. Dans la deuxième, on trouve la reconnaissance au niveau méta-national ; l'une des pistes de travail consiste à intégrer dans la stratégie de l'entreprise la participation active à des instances « parapolitiques » (syndicats professionnels, et surtout instances de normalisation). L'un des effets de cette recherche de légitimité est la tendance à l'institutionnalisation de l'entreprise de services.

#### **4.1.4. PEP 4 : On peut concevoir le DISFIT comme un fabricant de normes, cherchant à dépasser la tension entre compatibilité et diversité, afin d'accorder à ses services un statut d'universalité**

Le DISFIT transporte et traduit de la norme. La norme (par exemple une norme technique de communication), qui contribue à « fabriquer » un bien commun, tend à construire de l'irréversibilité. Elle oriente les comportements des acteurs du réseau dans le sens souhaité par les concepteurs de la norme. Elle favorise l'interopérabilité des systèmes techniques et humains. Dans le contexte de foisonnement des offres et des offreurs de services, l'entreprise internationale de services à forte infrastructure technique peut légitimement se donner pour mission de développer une « lingua franca », une grammaire commune dans la construction des normes et standards de fonctionnement.

L'organisation internationale tertiaire devient un lieu de traduction et de proposition permettant la convergence vers une infrastructure et des langages et méta-langages partagés. A ce sujet, il est troublant d'observer qu'à défaut de trouver un terrain d'accord sur un langage commun, le réseau accepte un détour avec l'importation de méta-langages satisfaisants pour tous les acteurs. L'exemple de l'utilisation du langage de programmation Java par les développeurs des réseaux bancaires, dans leurs travaux liés à la sécurité, confirme ce phénomène. L'un des buts principaux des acteurs est de donner à leur offre de services, dans la durée, un statut d'universalité. La recherche d'universalité se réalise par la production



et la diffusion de normes. L'universalité passe notamment par l'ubiquité des produits et des services, et la gestion de la tension entre diversité et compatibilité.

#### **4.2. PROPOSITIONS CONCEPTUELLES (OU PCO)**

Les PEP qui viennent d'être présentées ont proposé un cadre de réflexion. Les propositions conceptuelles qui suivent condensent le nouveau cadre conceptuel que nous proposons au stratège. Le cadre pourrait être synthétisé avec les phrases suivantes. Il est utile d'aborder et de piloter le DISFIT comme un processus de translation de service-transformation d'organisation. La notion de translation de service rend compte de la dimension spatiale du processus. C'est par-delà les frontières qu'un concept de service doit passer pour atteindre sa destination : frontières géographiques, porteuses de défis réglementaires, techniques et comportementaux. La transformation de l'organisation permet, quant à elle, d'insister sur les stratégies organisationnelles essentielles en accompagnement du DISFIT. Concernant le fonctionnement détaillé du processus « translation de service-transformation de l'organisation », il convient de noter le rôle central des énoncés-inscriptions. Ces derniers contribuent à enrôler les acteurs humains et non humains, à travers les controverses qu'ils véhiculent. Les traductions contribuent à construire le réseau socio-technique, allié incontournable du DISFIT. Le réseau, quant à lui, construit l'offre de service en traduisant les énoncés intermédiaires pour les transformer, avec les acteurs, en solutions satisfaisantes de déploiement international.

##### **4.2.1. PCO 1 (Proposition Conceptuelle 1): Le DISFIT peut être conçu comme un processus de translation de service-transformation d'organisation**

La translation de service désigne le déplacement d'une idée de service au-delà de ses frontières d'origine. L'idée peut avoir été initiée par le siège de l'entreprise, ou par une filiale située à l'étranger. Elle peut transiter par l'échelon « régional » (la « zone » Union Européenne, par exemple), mais pas systématiquement. Le transport de l'idée se trouve confronté à des frictions d'ordre culturel, réglementaire ou comportemental (comportement des consommateurs, des employés, des prestataires). Des dispositifs de planification et de contrôle peuvent être conçus et mis en œuvre. La mobilisation des « diffuseurs » locaux dès la phase de conception du service permet d'augmenter la probabilité d'adhésion des équipes, et par conséquent les chances d'acclimatation du service dans un nouveau contexte. Il est raisonnable de se préparer à deux translations consécutives : celle de l'idée, puis celle du « service fini », prêt à être déployé. La translation de l'idée (phase de conception) est traversée de controverses qui ont tendance à transformer l'énoncé initial (décrivant les



fonctionnalités du nouveau service). La translation du service s'empare des énoncés les plus « raffinés » pour produire des compromis-solutions, à valider par les acteurs locaux et globaux, humains et non humains.

#### **4.2.2. PCO 2 : Le voyage du couple « translation de service-transformation de l'organisation » passe par la traduction de l'idée de service dans chaque contexte socio-technico-règlementaire local, et par la préparation de l'organisation locale à cette arrivée.**

Un concept de service a tendance à voyager avec ses modalités d'organisation. Ainsi, certains services bancaires ne peuvent plus se concevoir sans un centre d'appels. Une carte bancaire professionnelle ne saurait être lancée et déployée sans un département chargé des relations avec les entreprises-clients, responsables en particulier de la diffusion des statistiques relatives aux frais professionnels de l'entreprise. Deux types de configuration de voyage peuvent être identifiées. Dans le premier cas, l'organisation existante du pays destinataire semble prête à « accueillir » et à traduire l'idée dans son contexte socio-technico-règlementaire local. Ce cas de figure permet de réduire l'investissement de mise sur le marché, mais peut toutefois être dangereux, si l'organisation révèle sa faiblesse tardivement. Un service essentiel pour l'entreprise, peut se trouver enlisé dans une structure organisationnelle inadéquate. Ainsi, les cartes professionnelles ont eu du mal à se développer dans certains pays, pour avoir été initialement placées sous la tutelle de départements plus axés sur des services aux particuliers. Dans le deuxième cas, il peut s'avérer nécessaire de préparer l'organisation du pays de destination. Soit parce que l'organisation est inexistante (pays émergent), soit parce qu'elle ne fonctionne pas, ou parce que le concepteur préfère anticiper les problèmes en construisant une organisation robuste et adaptée. Ce choix semble limpide pour le lancement de services à caractère technique (carte à puce ; carte virtuelle). Mais il mérite d'être débattu et suggéré même pour des services « de continuité, par rapport aux services existants ».

#### **4.2.3. PCO 3 : L'idée de service est traduite dans un énoncé, rédigé dans un contexte spatio-temporel, et véhiculé par des intermédiaires.**

Nous appellerons énoncé une unité de texte exprimant l'idée, pouvant servir de support à un service complet, à une fonctionnalité, ou à l'amélioration d'un service existant. Comme service complet, nous citons l'idée de la carte bancaire (morceau de plastique comme support de transactions financières). Comme exemple de fonctionnalité, nous évoquons l'idée de segmentation de l'approche sécuritaire (procédures de sécurité différentes selon le type de commerce, renseigné par le numéro du terminal point de vente du commerçant). Et comme



amélioration, nous proposons l'adjonction d'un numéro d'appel en cas de problème d'utilisation de la carte. Un énoncé peut prendre diverses formes, que nous nommerons « inscriptions ». Une inscription est un ensemble de caractères écrits ou gravés, pour conserver, évoquer un souvenir, indiquer une destination (Le Robert). Inscrire, c'est écrire, graver sur la pierre, le marbre, le métal (dictionnaire étymologique Larousse). « En plus du respect infini pour le déchiffrement de l' Ecriture, nous devons avoir un infini respect pour le déchiffrement des inscriptions. Proposer la description d'un dispositif technique, c'est en extraire le script que les ingénieurs avaient justement transcrit dans les mécanismes et les automatismes des humains ou des non-humains (Akrich, 1987). C'est refaire le chemin de l'incarnation dans l'autre sens. C'est réécrire en mots et en arguments ce qui est devenu, ce qui aurait pu devenir, grâce au truchement des dispositifs, une fonction muette. » (Latour, 1992, p. 169).

## 5. CONCLUSION

Une piste de recherche ultérieure possible, parmi d'autres, concerne l'application de notre démarche à d'autres secteurs. Les candidats naturels concernent d'autres SFIT (services à forte infrastructure technique), comme les services utilisant intensivement les télécommunications à valeur ajoutée. C'est le cas des réservations électroniques de voyages (Lastminute.com ; degriftour.fr, ...). Mais nous pouvons envisager des secteurs où la problématique de l'uniformisation labellisée se pose dans des termes proches, comme dans le domaine de l'enseignement supérieur de la gestion, avec le système des accréditations internationales, et le déploiement international des services liées aux programmes MBA et « Executive Education ». Enfin, les services nées de l'Internet, comme la diffusion de musique en ligne, à l'aide par exemple des outils logiciels de type MP3, pourraient fournir, dans un prolongement comparatif de notre travail, une étude de « cas-contrepoint » par rapport à des régulations transnationales qui restent, somme toute, relativement civilisées dans le domaine bancaire. Ce dernier point nous amène à évoquer une évolution de notre recherche vers la notion de régulation transnationale, version institutionnalisée de la traduction, et qui prolonge naturellement notre étude du secteur des moyens de paiement électroniques internationaux.

## 6. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allaire Y., Firsirotu M., 1993, *L'entreprise stratégique-Penser la stratégie*, Gaetan Morin, Québec



- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et LIVIAN YF (1996).- Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil
- Callon M. (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction, *Année sociologique*, Vol.XXXVI
- Campbell A. et Verbeke A. (1994).- The Globalisation of Service Multinationals, *Long Range Planning*, Vol. 27, N° 2/1994, 95-102
- Claveau N., Tannery F., 2000, La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs, Actes de la Journée de l'I.R.G., Paris XII sur Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion, 17 novembre 2000
- Claveau N., Martinet A.C. et Tannery F., 1998, Formes et ingénierie du changement stratégique, *Revue Française de Gestion*, N°120, 70-87
- Dupuy J.P., 1995, De la psychose à la panique, in Grivois H. et Dupuy J.P., *Mécanismes mentaux-Mécanismes sociaux*, La Découverte, Paris
- Eiglier P. et Langeard E. (1987).- *Servuction : le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris
- Girod Seville M. et Perret V., 1997, Le problème des critères de validité de la connaissance dans les épistémologies constructivistes : une solution pragmatique ?, *Actes du colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, Lille, Octobre
- Grenier C. et Josserand E., 1999, Recherche sur le contenu et recherche sur le processus, dans *Méthodes de Recherche en Management*, sous la dir. D'A.R. Thiéart, Dunod, 104-136
- Gronroos C. (1990).- *Service management and marketing : Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Bokks, MA
- Hatchuel H., 1994, Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprises et histoire*, N°7, 59-75
- Koenig G., 1993, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°9, novembre
- La Ville (de) V., 2000, La recherche idéographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode, *Finance Contrôle Stratégie*
- Laroche H., 1995, From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation, *Organization Science*, Vol.6, N°1, 39-62
- Latour B. (1997), *Nous n'avons jamais été modernes*, Editions La Découverte, Paris
- Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte



- Marmuse C., 1999, Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.2, N°4, décembre
- Martinet A.C., 1983, *Stratégie*, Vuibert, Paris
- Martinet A.C., 1990, Epistémologie de la stratégie, dans Martinet A.C. (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris
- Martinet A.C., 1997, Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique, *Management International*, Vol.2, N°1
- Pettigrew A.M., 1997, What is a processual analysis ?, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.13, N°4, 337-348
- Pharo P., 1997, *Sociologie de l'esprit*, PUF, Paris
- Porter M., 1980, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris
- Porter M., 1991, Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 95-117
- Porter M., 1996, What is strategy ?, *Harvard Business Review*, 68,3,79-91
- Poirier L., 1997, *Le chantier stratégique*, Pluriel Hachette, Paris
- Roy B., 1992, Sciences de la décision ou science d'aide à la décision, *Revue Internationale de Systémique*, Vol.6, N°5, 497-529
- Segal-Horn S. (1993).- The internationalisation of service firms, in Schwartz (T), *Advances in service management*, Jai Press, vol.9, 31-55
- Sfez L., 1992, *Critique de la décision*, Presses FNSP, Paris
- Simon H.A., 1991, *Sciences des systèmes-Sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris
- Simons R., 1994, How new top managers use control systems as levels of strategic renewal, *SMJ*, Vol.15, 169-189
- Tannery F. et Métais E., 2001, La création de la stratégie- Eléments de repérage et propositions théoriques, dans *Faire de la recherche en management stratégique*, A.C. Martinet et R.A. Thiétart, Vuibert, Coll. FNEGE
- Taylor C., 1997, L'interprétation et les sciences de l'homme, dans *La liberté des modernes*, Chapitre 5, PUF, Paris
- Thiétart R.A. (coord), 1999, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris
- Tsoukas H., 1996, The firm as a distributed knowledge system : a constructionist approach, *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), 11-25
- Tsuyoshi N., 1998, The infeasibility of Invariant Laws in Management Studies : a Reflective Dialogue in Defense of Case Studies, *Organization Science*, Vol.9, N°1, 2-15



- Vandermewe S. et Chadwick M. (1989).- The internationalization of services, *The Service Industry Journal*, Vol. 9, 79-93
- Van de Ven A., 1986, Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32, May
- Weick K., 1993, The collapse of sensemaking in organizations: Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652
- Weick K., 1995, What theory is not, Theorizing is, *Administrative Science Quarterly*, 40, 385-390
- De Witt B. et Meyer R., 1999, *Strategy Synthesis – Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, International Thomson Business Press, London
- Yin R.K., 1990, *Case study Research : Design and Method*, Newbury Park, Sage