

TITRE : **ALTÉRABILITÉ DU CONTEXTE ET FORMATION DE LA
STRATÉGIE : UNE ANALYSE CONTEXTUALISTE**

PAR : **VÉZINA, MARTINE
PROFESSEURE ADJOINTE
ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
(MONTRÉAL)**

ADRESSE : 3000 Chemin de la Côte Ste-Catherine
Montréal, Qc
H3T 2A7
Canada

TÉLÉPHONE : (514) 340-7156

TÉLÉCOPIEUR : (514) 340-5635

COURRIEL : martine.vezina@hec.ca

MOTS CLEFS : 1) Contextualisme
 2) Contexte
 3) Formation de la stratégie
 4) Coopérative laitière

**ALTÉRABILITÉ DU CONTEXTE ET FORMATION DE LA STRATÉGIE :
UNE ANALYSE CONTEXTUALISTE**

Par Martine Vézina

Cette étude s'intéresse aux processus par lesquels se forme et se transforme la stratégie organisationnelle. Plus précisément, elle vise à comprendre le processus par lequel le contexte externe et le processus de changement organisationnel s'interpénètrent. La stratégie émane-t-elle de la seule dynamique interne comme semble le suggérer l'abondante littérature analysant la dynamique du changement dans les organisations ? La stratégie est-elle plutôt la résultante de pressions extérieures en-dehors du contrôle des acteurs organisationnels ? Certains déterminismes historiques ou choix organisationnels antérieurs ne constitueraient-ils pas plutôt les entrants principaux au changement stratégique ?

Se démarquant d'une part de l'approche micro qui analyse la dynamique des rapports entre les acteurs au sein de l'organisation et de l'approche macro qui accorde à la dynamique concurrentielle la préséance dans l'explication du changement stratégique, la présente étude aborde ce questionnement sous l'angle du pont à construire entre les processus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. L'approche contextualiste sert de cadre d'analyse du développement d'une importante coopérative laitière sur une période s'étendant sur plus de quarante ans.

1. L'énoncé contextualiste

L'approche contextualiste stipule que les processus qui se déroulent à l'intérieur de l'organisation ne sont pas indépendants de ceux qui se déroulent à l'extérieur de celle-ci. Le contextualisme postule l'interpénétration continue du contenu, du contexte et du processus organisationnel (Figure 1). La compréhension de la dynamique de chacun de ces éléments est indissociable de l'analyse des autres et de leur interaction respective. Développé par A. Pettigrew et adopté par plusieurs chercheurs du *Centre for Corporate Strategy and Change* de l'Université Warwick, le contextualisme a d'abord visé à comprendre le changement stratégique dans les organisations.

Le contextualisme est d'abord une approche méthodologique d'analyse des processus de changement des organisations. Or, comme le note Pettigrew (1985b), la recherche a largement ignoré les processus organisationnels en plus d'être ahistorique et acontextuelle. L'originalité de l'approche contextualiste est de soutenir que le changement stratégique est la synthèse du contenu, des contextes interne et externe et des processus. Le contenu concerne le répertoire d'activités, les savoirs de base de l'organisation ainsi que ses objectifs clés et les hypothèses de développement de l'organisation.

La notion de contexte est peu formalisée du point de vue des postulats contextualistes. On sait toutefois qu'elle s'actualise dans une double réalité, externe et interne. Le contexte externe est celui qui échappe au contrôle des acteurs organisationnels alors qu'*a contrario*, le contexte interne réfère aux éléments sur lesquels ceux-ci ont une emprise directe. Cependant, la notion de contexte, contrairement à celle d'environnement, interne ou externe, vise à exprimer le caractère mouvant, dans le temps, de ce qui est ou non sous l'emprise des acteurs organisationnels. C'est à travers la troisième dimension du changement, le processus, que s'exprime la spécificité de mouvement inhérent à la notion de contexte, par opposition à celle d'état sous-jacente au vocable d'environnement.

Même si, pour les besoins de l'analyse, ces trois dimensions (contenu, contexte et processus) du changement sont traitées de façon isolée, l'approche contextualiste reconnaît leur caractère inextricablement lié et interdépendant. Aucun des éléments, pris individuellement, ne peut à lui seul expliquer entièrement les transformations des organisations. Avant le contextualisme, le changement organisationnel était abordé selon une dyade. Deux courants marquaient alors ces études du changement organisationnel (Pettigrew, 1987). Selon la première approche, le changement était étudié de façon statique et dans une problématique de rapport entre l'organisation et les conditions

externes d'exercice de l'activité. On s'intéressait au contenu et à l'environnement (contexte externe), postulant que la stratégie la plus efficace était celle qui assurait un ajustement optimal entre l'environnement et l'organisation.

Une seconde approche, favorisant également l'étude de relations dyadiques, privilégiait une analyse micro-politique organisationnelle mettant en rapport le contexte interne et le processus décisionnel. Davantage dynamique, ce type d'approche à l'analyse du changement stratégique négligeait toutefois de considérer les conditions externes dans lesquelles le changement stratégique s'inscrivait, omettant leur rôle explicatif ainsi que leur dynamique propre. Or, selon Pettigrew (1987), pour dépasser ses limites actuelles, la recherche sur le changement stratégique doit aller au-delà de la dichotomie contenu-processus et introduire des éléments de variabilité des contextes organisationnels. Dans cette optique, le cadre temporel des études doit aussi dépasser les frontières épisodiques, caractéristiques des recherches micro-politiques, pour inclure les événements antécédents, non directement reliés aux enjeux analysés.

Le contextualisme vise à rapprocher les deux perspectives traditionnelles en superposant au tryptique contenu-contexte-processus trois postulats relatifs au temps, aux niveaux d'analyse ainsi qu'au sens du rapport entre l'organisation et le contexte. Ainsi, la dimension temporelle constitue un élément central du modèle contextualiste. Qualifiée d'analyse horizontale, elle vise à souligner les interconnexions séquentielles entre les phénomènes dans le temps. Cette conception historique de l'analyse organisationnelle s'appuie sur le postulat que le développement des organisations est un processus continu qui s'inscrit dans les événements du passé, du présent et du futur.

Le second postulat sous-jacent au modèle contextualiste souligne le caractère multiniveau de l'explication du développement organisationnel. Ainsi, selon Pettigrew (1992), il existe une multitude de processus se déroulant à des niveaux de réalité différents, selon des rythmes et des directions qui leur sont propres. La dynamique organisationnelle se situe au cœur même de l'ensemble de ces processus. La compréhension des processus de développement organisationnel réside donc dans la reconnaissance des nombreux niveaux de réalité qui façonnent l'activité organisationnelle ainsi que leurs interconnexions séquentielles

Cette conception interactionniste du champ organisationnel interroge l'explication unique des phénomènes. Elle met de l'avant une explication holiste voulant que les processus se déroulant à des niveaux de réalité différents soient interdépendants les uns des autres et liés de façon non hiérarchique.

Le troisième postulat que sous-tend le contextualisme a trait au rapport entre le contexte et l'action organisationnelle qui relèverait d'une relation de dualité. Cherchant à dépasser le dualisme classique entre forces externes et internes, le modèle contextualiste reconnaît en effet la dualité entre les acteurs organisationnels et le contexte. S'inspirant de la théorie de la Structuration développée par A. Giddens (1984), l'approche contextualiste postule que l'action se déroule dans le cadre de structures qui évoluent elles-mêmes sous l'impact des choix, décisions et actions des acteurs. Il en résulte donc une double qualité du contexte qui, à la fois, façonne et est façonné par le jeu des acteurs organisationnels, ainsi qu'une double qualité de ces derniers qui sont à la fois les produits et les producteurs du contexte. Le contextualisme reconnaît donc qu'il est insuffisant de considérer le contexte comme une liste de conditions existant en dehors des acteurs et influençant le processus. L'approche souligne plutôt le caractère à la fois facilitant et contraignant du contexte.

Dans l'optique contextualiste, le contexte se distingue donc de l'environnement sur la base de son caractère dynamique. Il n'est plus un ensemble de conditions en arrière-plan (*background*) de l'action; il en est à la fois l'intrant et l'extrant.

Les trois postulats qui précèdent quant à la temporalité et au caractère multiniveau du changement stratégique ainsi qu'au rapport de dualité qui lie le contexte et l'action organisationnelle forment un tout indissociable. La relation de dualité entre les acteurs et le contexte s'exprime dans le temps. L'observation du rapport de dualité s'appuie de même sur la perspective holiste de l'approche contextualiste qui postule que la dynamique stratégique se déroule en interaction avec de multiples niveaux de réalités.

La notion de contexte, pourtant centrale à l'approche, demeure toutefois floue. Le contexte interne est défini comme étant sous le contrôle des acteurs alors que le contexte externe échappe à son intervention. Ce faisant, le postulat de dualité du contexte et de la stratégie à travers les choix des acteurs ne s'appliquerait qu'au contexte interne, le contexte externe demeurant, pour l'acteur, une donnée inaltérable. L'interprétation traditionnelle voulant que le contexte soit assimilé à la notion d'environnement, c'est-à-dire d'état, de condition antécédente et statique, semble donc encore vouloir s'imposer. Qu'advient-il alors du postulat contextualiste de dualité ?

L'énoncé contextualiste demeure donc flou à l'égard de ce postulat. Sans apporter de réponse définitive, l'examen des travaux empiriques réalisés sous l'égide du contextualisme nous permet de mieux saisir les motivations profondes de l'approche.

2. Les travaux contextualistes empiriques

Un examen des travaux empiriques réalisés sous l'égide contextualiste indique que trois types de problématiques ont été étudiées sous cet angle: l'analyse du leadership stratégique en contexte, l'analyse politique-culturelle du changement ainsi que l'analyse de la dynamique des transformations sectorielles.

Le leadership stratégique en contexte

Une première série de travaux inspirés du contextualisme s'intéresse au dirigeant au sommet de l'organisation. Ses tenants (Leavy et Wilson, 1994; Knights et Willmott, 1987; Whittington, 1989, 1990 et 1992) postulent que le leadership est sensible au contexte et à l'époque, relativisant par conséquent les résultats des études voulant que les attributs intrinsèques du leader soient à l'origine des choix stratégiques. Les travaux empiriques portant sur le leadership et menés selon l'approche contextualiste ont en commun de replacer le leadership stratégique dans le contexte de la firme, de son secteur et de la situation générale dans laquelle se déroule l'activité organisationnelle. Même si le dirigeant constitue l'objet principal de ces études, une optique beaucoup plus large est adoptée. Une analyse exhaustive est menée de l'évolution des activités et des politiques de l'organisation au cours des mandats des différents leaders qui se succèdent à la direction de l'organisation. De plus, les dirigeants sont positionnés en fonction du processus d'évolution de l'organisation dans son contexte. Ce faisant, l'action du leader se confond parfois dans la stratégie, dans le contexte et dans le processus.

Ainsi, Leavy et Wilson (1994) posent l'hypothèse que le leadership est situationnel. Les résultats de leur étude indiquent que le contexte situationnel des organisations étudiées est un tissu

complexe constitué d'un ensemble de facteurs qui façonnent la stratégie. Les auteurs démontrent que le processus de formation de la stratégie est la résultante de l'interaction entre le leader, le contexte et l'histoire organisationnelle. Leur étude révèle également des cycles d'influence sur la stratégie. Certains moments de l'évolution stratégique des organisations sont caractérisés par l'omnipotence des facteurs situationnels (technologie, environnement international d'échanges commerciaux, etc.) alors que les leaders exercent à d'autres périodes une influence déterminante sur l'orientation stratégique de leur entreprise. D'autre part, dans un contexte situationnel donné et généralisé, certains types de leaders développeraient davantage de marge de manoeuvre stratégique. Il apparaît donc que certains contextes soient plus contraignants que d'autres et que, par ailleurs, certains leaders présentent des capacités supérieures de transcender l'influence du contexte dans le but de maintenir l'étendue de leur action (Leavy et Wilson, 1994). Les leaders font donc la stratégie, mais non pas exclusivement dans des circonstances qu'ils ont eux-mêmes choisies (Leavy et Wilson, 1994).

Même s'ils reconnaissent le rôle actif du leader dans la formation de la stratégie organisationnelle, les auteurs qui se sont intéressés au processus de leadership en contexte ont du mal à admettre qu'à travers les choix opérés par les stratèges, leur organisation puisse contribuer à changer les règles du jeu du contexte externe. En effet, par exemple, Leavy et Wilson (1994) identifient cinq processus par lesquels le contexte influence la stratégie. Le contexte est sélectionné, anticipé, senti, directif ou internalisé par les décideurs organisationnels. Toutefois, jamais les chercheurs ne soulignent des modes potentiels d'influence des acteurs organisationnels, à travers leurs choix stratégiques, sur le contexte externe.

L'analyse politique-culturelle du changement

Le second type de travaux inspirés de l'approche contextualiste sont ceux-là même qui sont à l'origine de l'énoncé. En effet, c'est l'étude que Pettigrew (1985a) réalise sur les contributions et les limites des spécialistes dans le processus de création et de transformation de la culture et des structures organisationnelles dans une importante firme pétro-chimique (ICI) qui permet au chercheur d'explorer le processus de changement stratégique. Son étude conclut qu'une partie importante du processus politique de changement stratégique consiste à mobiliser le contexte externe dans le but de légitimer et de justifier les transformations mises en oeuvre. C'est notamment cette observation qui amène le chercheur à conclure que la compréhension du changement stratégique doit passer par une analyse des processus internes et externes à l'organisation.

Il n'est donc pas étonnant de constater que la très grande majorité des travaux (Ghoshal et Bartlett, 1994; Pettigrew, 1985b; Hardy, 1982; Dufour 1991) issus du contextualisme ont pour objet d'analyser les processus internes menant au changement stratégique. Les travaux contextualistes empiriques adoptant une approche micro du changement stratégique reconnaissent le caractère à la fois facilitant et contraignant du contexte externe. Cependant, celui-ci demeure le plus souvent en arrière-plan (*background*), c'est-à-dire comme condition antécédente au processus de changement organisationnel analysé. Ceci explique que ces études manquent de mettre en valeur le potentiel de transformation du contexte externe sous l'action des organisations et de leurs acteurs. Ainsi, l'étude de Dufour (1991) attribue au contexte externe une influence déterminante sur le rythme d'implantation des fermetures d'unités de maternité dans les hôpitaux anglais. En retour, toutefois, il manque d'évaluer l'impact, sur la politique nationale de fermeture des unités de maternité, des décisions discrétionnaires et non conformes à la politique gouvernementale, prises au niveau des unités hospitalières.

La dynamique des transformations sectorielle

D'autres travaux (Leavy, 1991; Pettigrew et Whipp, 1991; Whipp, Rosenfeld et Pettigrew, 1989), adoptant l'approche contextualiste ont cherché à mettre en relief la dynamique sectorielle dans la formation et la transformation de la stratégie organisationnelle. Leavy (1991) cherche à comprendre l'interaction entre le processus d'évolution du secteur et le processus stratégique de la firme. Ce faisant, il élargit la compréhension du changement stratégique aux processus impliquant les intentions et les actions des agents évoluant au sein de structures sociales à différents niveaux: national, industriel et de la firme elle-même. Le travail de Leavy se démarque des approches dominantes d'analyse de l'évolution de l'industrie en ce qu'il reconstruit l'ensemble du processus par lequel l'industrie se transforme, au cours d'un épisode de changement, sous l'action des multiples agents, et notamment les entreprises, qui la constituent. De plus, Leavy questionne fortement l'exclusivité du rôle impersonnel des forces économiques comme facteur explicatif de l'évolution sectorielle.

Les résultats de l'étude de Leavy (1991) indiquent que selon la phase du processus d'évolution de l'industrie, la contribution des différents niveaux de contexte à la stratégie organisationnelle varie. Le processus de consolidation des entreprises du secteur de la transformation laitière étudiées par Leavy prend ses origines au niveau national. L'impulsion au changement n'émerge toutefois qu'au moment où les leaders de l'industrie s'approprient réellement le projet de consolidation nationale du secteur laitier irlandais. Les changements structurels finalement opérés ne reflètent que partiellement le plan accepté par les leaders de l'industrie. Enfin, les changements stratégiques et structurels mis en oeuvre au sein des entreprises traduisent davantage les préoccupations individuelles rencontrées par chacune des firmes, les rationalités et politiques locales jouant un rôle déterminant dans la structure finale que prend le secteur. L'étude de Leavy démontre de plus le caractère dynamique et interactif entre les différents niveaux de contexte; l'industrie influence la stratégie de la firme, mais cette dernière influence aussi l'évolution de l'industrie.

La recherche de Leavy présente toutefois certaines limites. D'une part, parce que son unité d'étude est l'industrie, il ne parvient pas à expliquer de quelle nature relèvent les différences locales observées au plan des stratégies de consolidation adoptées par les firmes et en quoi elles soulignent les cheminements spécifiques à chacune des organisations. En outre, ces rationalités reflètent-elles des conditions exogènes locales (structure de la concurrence, démographie locale, activité agricole, etc.) ou encore des facteurs endogènes aux organisations ? La seconde limite de cette étude découle de la première. Son analyse ne portant que sur un seul épisode de l'évolution du secteur et de ses organisations, Leavy manque d'identifier en quoi le fait, pour les organisations, de structurer le processus de consolidation en fonction de leur propre problématique d'évolution constituait un enjeu stratégique majeur dans leur développement ultérieur.

En somme, les études empiriques puisant au contextualisme ont permis de faire avancer plusieurs débats qui se cantonnaient jusque-là dans des conceptions dichotomiques, mettant en opposition les optiques déterministes et volontaristes, et limitant du fait l'avancement de la connaissance dans leur champ d'étude respectif. Cependant, en dépit des promesses du modèle de traiter de façon holistique le processus de formation et de transformation des organisations, les études empiriques qui s'en sont inspirées se sont montrées à ce jour partielles. En effet, bien que le cadre contextualiste affirme le caractère inextricablement lié du contenu, du processus et du contexte, interne et externe, dans les faits, les préoccupations empiriques des études contextualistes ont surtout porté sur la mise au jour des processus internes, cette dimension largement négligée dans les travaux en analyse du changement organisationnel (Pettigrew, 1985b). Le contexte se résumant, le plus souvent, à un

ensemble de conditions antécédentes à l'action organisationnelle, le postulat de dualité du contexte externe et de la stratégie organisationnelle demeure le grand oublié dans ces travaux. La présente étude vise donc à tester empiriquement le rapport de structuration réciproque entre l'organisation, ses choix stratégiques de développement et les systèmes sociaux à l'interface de son activité.

Le terrain d'étude

La nature exploratoire et inductive de cette étude de même que son ancrage théorique favorisent l'utilisation d'une approche méthodologique basée sur l'étude de cas. Une des exigences inhérentes à la conduite d'une étude de ce type est l'accessibilité à un terrain d'étude s'y prêtant. D'une part, selon l'énoncé contextualiste, le temps est au centre de la compréhension des phénomènes organisationnels. De plus, la démonstration d'un mouvement réciproque du contexte et des acteurs organisationnels doit s'inscrire dans une trame de développement étendue de l'organisation. En conséquence, le choix du site et de la période couverte par l'étude doit permettre l'accès aux données historiques à la fois sur le contexte, les organisations et les acteurs. À la lumière de ces constats, notre choix s'est arrêté sur l'industrie laitière québécoise et une de ses organisations, la Coopérative agricole de Granby, aujourd'hui connue sous la raison sociale de Agropur, Coopérative agro-alimentaire.

Le secteur laitier québécois présente un intérêt certain, du point de vue de l'analyse contextualiste, en raison notamment de la complexité de sa dynamique historique. D'une part, l'industrie laitière s'est développée dans une dynamique de filière, caractérisée par une forte interpénétration des activités aux différents stades (production de la matière première, transformations successives et commercialisation) d'élaboration des produits. Voilà qui constitue un terrain propice à l'étude du contexte dans une optique multiniveau. De plus, l'industrie laitière québécoise a historiquement été un secteur marqué par l'affrontement de diverses logiques. La présence d'une force syndicale agricole représentant les agriculteurs et fortement identifiée à l'État en raison notamment du poids que représente la classe agricole sur l'échiquier politique; le développement d'un mouvement coopératif fort; la présence d'importants capitaux anglophones dans le secteur de la transformation laitière; l'activité de petites entreprises de type familial; le double cadre réglementaire, national et provincial, mouvant forment la texture complexe de ce secteur.

Le choix d'une entreprise organisée sous forme coopérative s'est vite imposé et ce, pour plusieurs raisons. Les coopératives constituent un mode d'organisation dominant dans l'industrie laitière au Québec et dont les racines remontent à la fin du siècle dernier. Du point de vue de l'approche contextualiste, la longévité de ces organisations favorise une analyse extensive dans le temps. D'autre part, en raison du statut des décideurs, qui sont à fois propriétaires et usagers des services de leur entreprise, ainsi que de la nature collective et démocratique (un membre = un vote) du processus de décision, la coopérative présente une très grande ouverture sur son contexte d'action. Ceci ne peut que contribuer à enrichir notre problématique d'étude du rapport entre l'organisation et son contexte.

L'existence et l'accessibilité des sources d'information ont constitué des critères de choix importants à cet égard. Un survol des documents d'archives des coopératives laitières nous avait permis de constater qu'en dépit de leur longue histoire, plusieurs de ces organisations ne conservaient que peu de traces écrites. Suivant ces différents critères, notre choix s'est arrêté sur la Coopérative agricole de Granby (CAG). Fondée en 1938, la CAG évolue dans une région semi-rurale du Centre-Ouest du Québec, à environ 70 kilomètres de la métropole québécoise, Montréal. En 1997, elle regroupe 4738 producteurs-sociétaires et génère un chiffre d'affaires de 1,3 milliards de dollars can.. Elle

transforme plus de 20 % du lait produit au Canada. Au cours de la période étudiée, soit de la fondation jusqu'au début des années 80, elle a connu une expansion fulgurante. De 91 sociétaires qu'ils étaient à la fin des années 30, elle en compte 8200 à la fin de la période étudiée. Alors qu'elle transformait 5,4 millions de litres de lait en 1942, soit 0,48 % du lait produit au Québec, en 1980, avec des approvisionnements s'élevant à 992 millions de litre de lait, elle transformait près de 40% du lait produit au Québec. Enfin, au cours de la même période, son chiffre d'affaires passait de moins de 200 000 \$ à 453 millions de dollars.

4. La Coopérative agricole de Granby

La Coopérative agricole de Granby a connu trois phases d'évolution. Dans les lignes qui suivent, le développement de cette importante coopérative québécoise est décrit à la lumière de la stratégie qu'elle déploie ainsi que des caractéristiques internes et externes. La figure 2 résume son développement au cours des quarante années que parcourt l'étude.

Une stratégie d'émergence régionalisée

Dans sa phase d'émergence, la stratégie de la CAG reflète très largement les caractéristiques régionales dans lesquelles s'inscrit son action. Les spécificités du contexte régional de la fin des années trente (agriculture commerciale; la région, et non la paroisse, comme unité d'échange; concurrence locale de grandes entreprises privées; pratiques abusives des transformateurs laitiers privés; canaux d'écoulement limités pour les producteurs laitiers les moins performants, et; spécialisation laitière régionale) incitent les dirigeants à doter l'organisation d'une envergure régionale afin d'être en mesure d'offrir aux producteurs laitiers une alternative pour la mise en marché de leur production.

L'émergence de la CAG, en 1938, s'inscrit également dans un moment historique, au plan national, voire international. En effet, depuis le début de la crise des années 30, le mouvement coopératif agricole québécois connaît des déboires graves. En fait, à cette époque, il ne se crée plus beaucoup de coopératives, la tendance étant plutôt à la cessation de leurs activités, hypothéquées qu'elles sont par les difficiles années de crise qui se perpétuent. Les planificateurs agricoles publics, à travers la voix des agronomes à la solde du gouvernement provincial, ne cessent de clamer la nécessité de moderniser les structures agricoles (coopératives incluses) québécoises. Aussi, lorsqu'il est question de former une coopérative dans la région de Granby, il ne peut être admis que celle-ci démarre avec les handicaps (faible taille, manque d'expertise, etc.) que présentent les coopératives agricoles en place. Or, l'un des deux principaux artisans du projet de création de la CAG est, de par son adhésion socio-professionnelle, porteur de ce courant de modernité des structures coopératives agricoles. Agronome de formation et responsable au ministère de l'agriculture du développement agricole du comté de Shefford, il est à même d'observer les difficultés que rencontrent les petites coopératives paroissiales et leur incapacité à faire face à la concurrence privée sur les marchés régionaux, voire internationaux. C'est donc dans cette optique que, véhiculant le discours ministériel, il convainc d'abord le président du syndicat coopératif agricole local, organisation qui rencontre d'ailleurs des difficultés financières importantes, du bien-fondé du projet de création d'une coopérative d'envergure régionale. Bien que les caractéristiques économiques régionales favorisent la mise en place d'une tel projet, il n'en demeure pas moins qu'au plan socio-culturel, il rencontre des objections majeures tant de la part des agriculteurs que des principales institutions religieuses, scolaires, financières (Caisses Populaires Desjardins), etc., structurées sur une base paroissiale et donc davantage communautaire. Aussi, les deux hommes mettent plusieurs mois à convaincre suffisamment d'agriculteurs à adhérer au projet.

Au chapitre des approvisionnements, la CAG fait face à la concurrence régionale de multinationales. Aussi, se voit-elle dans l'obligation de développer des marchés lucratifs afin de pouvoir offrir une rémunération concurrentielle à ses fournisseurs-sociétaires. C'est ainsi que, contrairement à la très grande majorité des coopératives laitières qui écoulent leur production de fromage auprès du gouvernement canadien qui en assume la commercialisation sur les marchés extérieurs, la CAG se positionne sur des marchés davantage lucratifs (lait en poudre entier, poudre de lait écrémé ainsi que lait condensé et lait évaporé). De plus, le caractère commercial et laitier de l'agriculture régionale incite les dirigeants à rapidement spécialiser la Coopérative dans des activités presque essentiellement laitières. En comparaison, les coopératives agricoles de la province sont multifonctionnelles, répondant aux besoins de l'agriculture polyvalente qui caractérise à l'époque la plupart des régions du Québec.

Ce positionnement stratégique d'émergence contribue à la mise en place de différentes mesures opérationnelles. S'émancipant du gouvernement fédéral en ce qui concerne la mise en marché de sa production, elle confie le développement de ses marchés d'exportation à une firme montréalaise d'import-export. Afin de répondre de façon adéquate aux contrats qui lui sont confiés, elle met en place un ensemble de mesures novatrices (primes à la production en hiver, service d'insémination artificielle, prime à la livraison de lait entier, laboratoire de contrôle des produits laitiers, sessions de formation, équipe d'animateurs-sociétaires) visant notamment à régulariser ses approvisionnements en lait sur l'ensemble des douze mois de l'année. Ces mesures ont également pour objectif d'inciter les sociétaires-fournisseurs à livrer du lait entier afin de permettre à la Coopérative de fabriquer des produits à plus grande valeur ajoutée. On cherche enfin, par ces actions, à améliorer la qualité du lait produit à la ferme. Tout au long de ces années, la CAG développe des procédés de transformation novateurs lui permettant d'atteindre un haut niveau d'efficacité, de mettre en marché des produits de qualité et de rémunérer ses sociétaires à des prix supérieurs à la moyenne québécoise. En 1953, la CAG met en opération une nouvelle usine de fabrication de poudre de lait. Celle-ci est dotée d'un procédé de transformation unique au Canada. La construction de cette nouvelle usine est également l'occasion de mettre en place les premières mesures d'autofinancement de la Coopérative. Enfin, la demande à l'exportation étant en forte croissance, la CAG accroît ses approvisionnements en lait en s'alliant à plusieurs coopératives paroissiales de la région.

Développement territorial et action modernisatrice

C'est sur fond de déclin rapide de la demande pour ses produits sur le marché international que débute cette seconde phase de développement de la CAG. La Coopérative évolue toujours dans un contexte où les concurrents régionaux cherchent à s'approprier ses meilleurs fournisseurs. Elle est par ailleurs aux prises avec des frais d'amortissement très élevés suite à la construction de la nouvelle usine. Aussi, contrairement à la plupart des coopératives agricoles de la province, la CAG ne peut s'en remettre exclusivement au gouvernement canadien pour l'écoulement des produits de bas de gamme (beurre et poudre de lait écrémé) et voir les revenus de leurs sociétaires en subir ainsi les contrecoups. En fait, la concurrence régionale sur le marché des approvisionnements est à ce point féroce qu'en dépit d'un ralentissement de l'activité, les dirigeants de l'organisation maintiennent le niveau des prix offerts aux fournisseurs sociétaires.

À la recherche de nouvelles activités sur le marché domestique, les dirigeants de l'organisation ne tardent pas à saisir l'opportunité de faire l'acquisition d'une entreprise qui détient une marque de poudres de lait reconnue sur le marché canadien. Puis, l'année suivante, ayant eu vent des projets de la compagnie Kraft de faire sous-traiter sa fabrication de fromage, ses dirigeants proposent les

services de la Coopérative. Cette multinationale a déjà pris des contacts auprès d'autres transformateurs laitiers du pays. Or, il apparaît que, même si elle n'exploite pas de fromagerie, la CAG s'avère la seule entreprise à même de répondre aux conditions de cette firme. En effet, en dépit des difficultés financières qu'elle éprouve, les dirigeants de cette entreprise lui reconnaissent un potentiel certain. Les choix stratégiques d'émergence qu'elle a effectués en font une candidate de choix.

Commence alors une période de transformations profondes dans les structures de production et de transformation laitière de la région ouest du Québec et ce, sous l'action modernisatrice de la CAG. Celle-ci fusionne à peu près tous les services laitiers des coopératives de cette grande région de même qu'elle acquiert la très grande majorité des entreprises familiales du secteur. L'action modernisatrice de la CAG qui se concentrait jusque-là autour du comté de Granby, s'étend graduellement vers l'est ainsi qu'au sud-ouest. Condamnant les outils de transformation de ces organisations fusionnées et acquises, elle monte peu à peu un parc d'usines modernes et spécialisées. C'est ainsi qu'entre 1954 et 1970, plus de soixante coopératives cèdent leur service laitier à la CAG.

Comme elle avait commencé à le faire sur son territoire naturel à la période précédente, elle favorise la modernisation des exploitations laitières en mettant au point des politiques favorisant l'introduction de nouveaux procédés de fabrication et de conservation du lait, la mise en place de politiques d'encouragement à la modernisation ainsi que le développement d'une structure de relations aux sociétaires afin notamment d'appuyer ce processus de modernisation. À la fin de la période, tous les fournisseurs de la CAG sont convertis à la livraison du lait en vrac plutôt qu'en bidons, se démarquant ainsi du reste du Québec.

Bien qu'il ne soit pas possible ici de chiffrer plus en détail cette action modernisatrice de la CAG au niveau des exploitations laitières, certains indices permettent de croire que l'agriculture laitière pratiquée dans ces régions a été transformée sous l'action de la CAG. En effet, de toutes les organisations acquises ou fusionnées, seule l'usine située dans la région de La Pérade reçoit du lait entier au moment où la CAG en prend le contrôle. Toutes les autres entreprises fusionnées et acquises se concentrent essentiellement dans la fabrication du beurre. C'est donc dire que, hormis les producteurs de cette région, tous les nouveaux fournisseurs qui se sont joints à la CAG, ont dû être convertis à la livraison de lait entier. Un autre indice qui permet d'évaluer l'ampleur du travail de modernisation des exploitations laitières accompli par les dirigeants de la CAG est l'évolution du contrat de la fabrication de fromage pour le compte de Kraft. En effet, pour les dirigeants de la compagnie Kraft, le transfert graduel de la production de leur propre usine vers celles de la CAG est tributaire de la capacité que démontre la CAG à répondre à ses exigences de qualité, de volume et de régularité des approvisionnements. Pour remplir ces conditions, la CAG doit pouvoir compter sur un approvisionnement en lait de qualité et régularisé sur l'année. À la lumière de la croissance importante du volume de fabrication de fromage par la CAG, et compte tenu d'autre part de l'état originel dans lequel se trouvent la très grande majorité des exploitations laitières des fournisseurs qui s'y joignent peu à peu, il est aisé d'en déduire l'ampleur de l'action modernisatrice de la CAG au cours de cette période.

Au début des années soixante toutefois, le type d'action structurante réalisée jusque-là par la CAG est freiné. Alors qu'elle cherche à étendre son bassin d'approvisionnement à une importante région laitière adjacente à son territoire naturel et ce, toujours dans le but de satisfaire les demandes de Kraft, elle se confronte à des structures nationales qui voient dans son expansion une menace grandissante. L'opposition à ses projets d'expansion vient autant du mouvement syndical agricole (UCC) qui regroupe l'ensemble des producteurs agricoles du Québec, incluant les sociétaires de la

Coopérative, que du regroupement des coopérative agricoles québécoises, la Coopérative Fédérée de Québec (CFQ). En effet, le malaise est profond au sein du mouvement coopératif agricole face aux volontés expansionnistes de la CAG. Un rapport externe vient d'ailleurs confirmer l'état de faiblesse dans lequel se trouve la CFQ dans ce secteur névralgique, relativement à la CAG qui le domine nettement. Il n'en faut pas plus à la CFQ pour demander à la CAG de se retirer de ce territoire. Ces pressions nationales, conjuguées aux importantes différences de mentalités auxquelles se confronte la CAG dans la région la convainquent de se retirer du dossier.

L'action modernisatrice provinciale de la CAG ne s'arrête pourtant par là. Elle prend toutefois une forme différente. En effet, son directeur général, P. Pariseault, est sollicité par les dirigeants de la CFQ qui désirent accentuer le leadership de l'organisation dans le secteur laitier, afin de mettre sur pied une division de commercialisation des produits laitiers au sein même des structures de la CFQ. En raison de l'expérience acquise par la CAG, on confie à Pariseault un premier mandat de développement d'un programme de regroupement régional des coopératives laitières du Québec. Celui-ci vise à regrouper l'ensemble des coopératives laitières de la province sous l'égide de moins de dix grandes coopératives laitières. Le rêve de Pariseault de voir consolidé dans les structures de la CAG l'ensemble de la transformation laitière de la province ne pourra être réalisé en une seule étape.

À partir de ce moment, l'action structurante de la CAG prend donc une autre forme. Plutôt que de procéder elle-même à la consolidation et à la modernisation des activités laitières en région, la CAG, principalement à travers son directeur général, joue un rôle de planification provinciale de l'industrie laitière et de maître d'oeuvre du processus de transformation structurelle du secteur. Cette action se joue à plusieurs niveaux et notamment au plan politique alors que Pariseault fait les représentations auprès des décideurs gouvernementaux. À cet égard, le directeur général de la CAG bénéficie d'un sentiment favorable, personnifiant le succès passé et présent de son organisation et constituant à ce titre une sorte de garantie pour les pouvoirs publics à qui il est demandé d'injecter plusieurs centaines de milliers de dollars dans ce projet de restructuration provinciale. Les contacts privilégiés qu'entretiennent les dirigeants de la CAG avec la filière agronomique ministérielle ainsi que les mandats gouvernementaux exécutés par le directeur général de la CAG à divers titres ne manquent pas non plus de favoriser cette démarche.

Le rôle de la CAG prend une forme différente au niveau de la mise en oeuvre de la restructuration. D'une part, les politiques organisationnelles qu'elle a déployées au cours des dernières années dans son propre processus de consolidation font ici figure de modèle. Les octrois gouvernementaux sous forme de prêts à la modernisation des usines et des exploitations sont assortis de conditions (primes diverses à la régularisation de la production ainsi qu'à l'amélioration de la qualité du lait, politiques d'autofinancement, etc.) similaires à celles mises en oeuvre par la CAG depuis plusieurs années. Ces politiques visent à écarter les problèmes classiques à l'origine des difficultés que rencontrent alors la très grande majorité des coopératives laitières québécoises. Le modèle d'organisation privilégié par la CAG dans son processus de fusion des services laitiers des coopératives est également adopté. Ainsi, les regroupements ne visent qu'à régionaliser les activités laitières, laissant aux coopératives paroissiales les services d'approvisionnement des producteurs-sociétaires en utilités professionnelles.

Le savoir-faire technique développé à la CAG est également mis à contribution. En effet, elle est jusque-là la seule coopérative du Québec à exploiter les activités industrielles telles que celles nouvellement introduites dans les coopératives laitières régionales créées. Aussi, des experts de la CAG sont délégués à maintes reprises dans leurs usines afin de les appuyer dans leur démarche de

modernisation industrielle. Le directeur général de la CAG va même jusqu'à former et/ou déléguer certains directeurs généraux de ces coopératives.

L'action de la CAG dans la restructuration du secteur ne se limite toutefois pas à la réorganisation industrielle des coopératives laitières. À titre de directeur de la Division laitière de la CFQ, son directeur général est aussi appelé à développer des marchés pour la commercialisation des produits de ces coopératives. D'ailleurs, à maintes reprises, des cadres de la CAG sont appelés à appuyer les activités de la Division laitière de la CFQ.

L'action que mène la CAG, et principalement son directeur général, au cours de cette période a des conséquences majeures sur la configuration de l'industrie laitière québécoise. En dépit de la convergence depuis quelques années de facteurs favorables à la modernisation de l'industrie laitière québécoise (crise laitière, commission royale d'enquête sur la protection des agriculteurs, comité d'analyse des besoins laitiers du Québec, etc.) ce n'est qu'au moment où la CAG s'engage à diriger un tel processus que l'industrie laitière québécoise entre réellement dans un processus de rattrapage. Par son action structurante, la CAG contribue ainsi à transformer le portrait du secteur. Les 174 établissements laitiers coopératifs qui existaient en 1965, ne sont plus qu'au nombre de 25, au milieu des années soixante-dix, et ne sont exploités que par sept grandes coopératives régionales. Ces coopératives transforment 80 % du lait industriel produit au Québec. Les effets de cette restructuration se font davantage sentir dans les années soixante-dix alors que le retard que le Québec accumulait sur sa voisine ontarienne, seconde région laitière canadienne après le Québec, commence à se rétrécir. Sous le leadership des coopératives laitières, la position du Québec face à l'Ontario ne cesse de s'améliorer et ce, tant au plan de la taille des établissements, de leur performance que de l'accroissement de la valeur ajoutée.

Une stratégie de pénétration vers l'aval

Alors que ses contrats de fabrication de fromage pour le compte de Kraft sont en pleine expansion et donc que ses besoins en matière première se font de plus en plus grands, la CAG fait face à deux réalités qui contribuent à freiner ses approvisionnements. D'une part, le gouvernement canadien menace de contingenter la production de lait industriel. Pariseault est bien placé pour le savoir, lui qui est à l'origine des recommandations à cet effet alors qu'il siégeait au comité ayant conduit à la mise en place de la Commission canadienne du lait. D'autre part, ces restrictions risquent d'être d'autant douloureuses pour la CAG qu'elle s'est vue limiter son territoire d'expansion au cours de la période précédente.

C'est en réaction à cette situation que les dirigeants décident de pénétrer un nouveau secteur, celui du lait nature. Pour ce faire et compte tenu du fait que ce marché en est un de volume, les dirigeants de la CAG prévoient d'acquérir et de consolider le plus rapidement possible les laiteries les plus importantes du Québec. Suite à une première phase de consolidation de laiteries autour de la région de Montréal, deux mouvements de fond, l'un syndical et l'autre coopératif, viennent contrecarrer les projets d'expansion de la CAG dans ce secteur.

Dans son projet, approuvé par le ministère de l'agriculture, d'expansion et de consolidation provinciale du secteur du lait nature, la CAG est d'abord freinée par la riposte de la fédération syndicale regroupant les producteurs de lait nature (FPLQ). Se sentant menacée par la CAG qui, si elle mettait en oeuvre son projet provincial de consolidation du lait nature, affaiblirait grandement sa politique auprès des producteurs, la FPLQ riposte en acquérant plusieurs laiteries à travers la

province qu'elle consolide dans la structure d'une filiale qu'elle crée à cet effet. C'est la première fois qu'un syndicat agricole développe de telles activités commerciales.

D'autre part, l'action structurante de la CAG sur l'ensemble des coopératives laitières de la province depuis le milieu des années soixante, a favorisé l'émergence de six autres coopératives d'envergure. Bien que de taille inférieure à celle de la CAG, ces coopératives n'en sont pas moins devenues des acteurs majeurs dotés d'une force économique largement plus importante qu'auparavant. Aux prises, tout comme la CAG, avec un approvisionnement en lait industriel stagnant, elles sont, elles aussi, tentées de développer des secteurs plus lucratifs. Ce faisant, il se dessine un mouvement vers la pénétration du secteur du lait nature; secteur en croissance, lucratif et vers lequel tendent naturellement les coopératives qui oeuvrent jusque-là dans l'activité moins rentable de transformation du lait industriel. Le projet de la CAG de consolider provincialement le secteur du lait nature est donc de surcroît freiné par la force grandissante de ces coopératives. L'impossibilité devant laquelle se retrouvent les dirigeants de la CAG de développer un réseau provincial de distribution pour ses produits, traditionnels et nouveaux (yogourt, fromages de spécialité), les oblige à procéder à des ententes de commercialisation avec des transformateurs régionaux qui ne travaillent cependant pas toujours dans le meilleur intérêt de la Coopérative.

Au regard des activités traditionnelles des coopératives laitières, la CAG est également marginalisée au cours des années soixante-dix, et ses projets sont contraints par la position de pouvoir qu'occupent dorénavant les coopératives régionales nouvellement créées. Après avoir rationalisé l'outil industriel de ces dernières, Pariseault aurait souhaité spécialiser leurs usines par produits. Cela aurait permis d'éviter des dédoublements de production dans le réseau de même qu'une concurrence malsaine dans l'attribution des contrats d'exportation entre les coopératives du regroupement. Pariseault visait de même à regrouper certaines fonctions (marketing, ressources humaines, recherche et développement) communes au sein de la Division laitière de la CFQ. Ces diverses formes de rationalisation des activités à l'échelle du réseau des coopératives laitières auraient, selon les visées de Pariseault, facilité le regroupement total de ces sept coopératives autour de la CAG, le moment venu. Or, voilà qu'au contraire, la plupart d'entre elles cherchent à percer les marchés et à se voir attribuer les meilleurs contrats, bref à constituer de "petits Granby".

Cette démarcation entre les coopératives laitières en périphérie et la CAG, qui évolue, elle, au centre de la province, s'exprime aussi à travers le dossier politique que constituent les négociations syndicales agricoles et plus spécifiquement celui de l'intégration des deux laits (industriel et nature). Dans ce dossier, comme dans le précédent, la CAG est encore marginalisée, elle qui, plus que les autres coopératives du réseau, désire voir l'intégration des deux laits se faire rapidement. En effet, la CAG, dont l'entrée dans le secteur du lait nature vise notamment à accélérer le processus d'intégration des deux laits, ne reçoit pas l'appui espéré des coopératives régionales. Celles-ci sont moins affectées dans leurs opérations par cette guerre avec le syndicalisme agricole étant donné que d'une part, plusieurs d'entre elles n'évoluent pas dans le secteur du lait nature et que d'autre part, celles qui y sont entretiennent généralement des rapports beaucoup plus sains avec le syndicalisme laitier régional. Pour la CAG, le double système de mise en marché du lait tel qu'il prévaut lui est davantage dommageable puisque, contrairement aux coopératives des autres régions, elle évolue dans une situation concurrentielle très forte. Les relations conflictuelles qu'elle entretient depuis toujours avec le syndicalisme laitier lui sont particulièrement dommageables. Aussi, ses dirigeants privilégient une attitude de confrontation dans le but d'accélérer le règlement du conflit.

5. Des stratégies contextualisantes et contextualisées

L'analyse du développement de la CAG sur une période de plus de quarante ans met en lumière le processus par lequel se forme et se transforme sa stratégie. Il est observé que des périodes de libre-choix et de gestion stratégique sous fortes contraintes se succèdent. Des stratégies dites "contextualisantes" et "contextualisées" sont alternativement mises en oeuvre. La stratégie que poursuivent les dirigeants de la CAG s'inscrit en effet dans un processus parfois dirigé vers la transformation de l'environnement et à d'autres moments davantage tributaire de l'action d'intervenants évoluant en périphérie de l'organisation.

Ainsi, dans sa phase d'émergence, la stratégie de la CAG est dite "contextualisée" (Figure 3) dans la mesure où elle est le reflet parfait de la situation régionale qui prévaut. Elle est également largement définie en regard des volontés modernisatrices gouvernementales incarnées par le principal artisan du projet, lui-même au service de l'État. Les spécificités du contexte local incitent les dirigeants de la CAG à mettre en marché des produits laitiers à plus grande valeur ajoutée de même qu'à percer les marchés d'exportation. La viabilité de cette stratégie est assurée par le développement, bien qu'encore embryonnaire, de certaines mesures opérationnelles novatrices (politiques de prix et d'amélioration des approvisionnements laitiers, procédés de transformation, alliances, etc.). Les conditions avantageuses que la Coopérative est en mesure d'offrir à ses fournisseurs sociétaires, en raison des choix stratégiques de produits-marchés effectués, attirent en effet les coopératives de la région qui formulent le voeu de s'y allier. Vers la fin de la période, les résultats du positionnement stratégique de la Coopérative profitent non seulement à ses producteurs fournisseurs, mais semblent vouloir commencer à transformer de plus en plus les règles du jeu de l'économie laitière régionale.

Lors de sa seconde période d'évolution, la stratégie de la CAG est qualifiée de "contextualisante", contribuant à transformer de façon importante le portrait du secteur. Le processus stratégique de la CAG est marquée par deux moments qui se chevauchent en partie, mais au cours desquels l'action "contextualisante" de l'organisation touche deux pans de son contexte. Cette seconde étape débute sur fond de transformations profondes du contexte international. La stratégie qu'elle déploie en réaction à la fermeture de ses marchés traditionnels s'appuie dans une large mesure sur les atouts organisationnels qu'elle a développés au cours de la période précédente. Ce positionnement stratégique (marché domestique et fabrication d'un produit principalement vendu au gros) conduit l'organisation à restructurer et moderniser l'ensemble de la filière laitière du centre du Québec. Dans un second temps toutefois, les projets de consolidation provinciale du secteur sont déroutés par des intervenants institutionnels qui sont de plus en plus défavorables à cette stratégie. À partir de ce moment, la stratégie de modernisation et de consolidation de l'économie laitière québécoise est déviée. La CAG devra procéder par étapes plutôt que de poursuivre son développement dans la même veine que les années antérieures. Son action prend alors la forme d'une restructuration de l'économie laitière périphérique à travers un support direct, mais non économique, au processus provincial visant à créer des unités régionales fortes.

Au cours de sa troisième période d'évolution, la stratégie de la CAG est qualifiée de "contextualisée" dans la mesure où ses grands axes de développement stratégiques sont grandement affectés par une dynamique sectorielle qui lui est défavorable. La limitation de la production laitière imposée par le gouvernement canadien ainsi que l'impossibilité pour la CAG de consolider l'ensemble de l'activité dans le secteur du lait industriel incitent les dirigeants à adopter une stratégie de pénétration vers l'aval. Le développement de l'organisation dans cette nouvelle voie stratégique se frappe d'autre part à plusieurs obstacles qui l'obligent à réajuster, parfois de façon importante, ses visées stratégiques. Bien qu'en pénétrant le secteur montréalais

du lait nature elle entame cette troisième phase sur le même élan pro-actif qui avait caractérisé son développement au cours de la période précédente, ses projets sont vite freinés par ses propres initiatives antérieures. Les regroupements de coopératives laitières auxquels elle s'est associée de façon importante ont permis de créer des organisations régionales fortes qui sont en mesure, au cours de cette troisième phase, de décentraliser les activités commerciales et politiques du réseau, contrecarrant de ce fait les projets d'expansion et de centralisation de la CAG. Ces projets sont d'autant affectés que l'attitude de confrontation qu'adoptent les dirigeants de la CAG envers le syndicalisme dans le secteur du lait nature suscite une accentuation de la concurrence tant dans le secteur du lait nature que celui du lait industriel, en plus d'exacerber les divergences au sein même du réseau provincial des coopératives laitières. C'est donc tant au plan des activités économiques que politiques que la CAG voit sa stratégie contextualisée au cours de cette troisième phase de développement.

6. Le contexte organisationnel : une propriété d'altérabilité

En s'intéressant principalement au changement organisationnel sous l'angle des processus politiques-culturels, les contextualistes avaient jusqu'à maintenant mis en lumière le processus par lequel les acteurs organisationnels s'appuient sur les règles et les ressources ambiantes pour construire activement les systèmes et les structures internes à l'organisation. Cependant, en dépit de l'ambition de l'énoncé contextualiste de souligner le rapport de dualité entre le contexte et l'action, l'accent apporté par les contextualistes sur les processus micro-politiques laissait croire que ce rapport de réciprocité se limitait à la structuration des systèmes internes.

À cet égard, le contextualisme ne fait toutefois pas exception. En effet, analysant les travaux empiriques issus de la théorie de la Structuration développée par A. Giddens (1984) et de laquelle s'inspire en partie l'énoncé contextualiste, Whittington (1992) conclut qu'une partie importante de cette théorie n'a pas à ce jour été mise en pratique (*put into action*). On a de fait cherché à comprendre la structuration des systèmes organisationnels, mais négligé d'analyser le processus par lequel les organisations, à travers leurs acteurs, participent à la structuration des divers systèmes sociaux plus larges auxquels elles appartiennent.

Ainsi, en adoptant une période extensive d'observation, la présente étude a permis de « mettre en action » la notion de rapport de dualité entre la stratégie et le contexte externe plus large dans lequel évolue l'organisation. Cette relation de réciprocité, sous-jacente à l'énoncé contextualiste, n'avait d'ailleurs encore jamais été mise à l'épreuve empiriquement. Du coup, émerge la propriété d'altérabilité du contexte organisationnel. En effet, la séquence de développement de la CAG permet de souligner que le processus d'influence, sur les activités organisationnelles, passe de l'organisation au contexte externe et inversement, dans des cycles historiques. L'observation prolongée du développement de l'organisation a permis de mettre en valeur le rôle actif des acteurs organisationnels dans la configuration des structures, des systèmes et des règles du secteur laitier québécois.

Le contexte, compris dans son sens le plus englobant, est donc à la fois l'intrant et le produit des choix organisationnels. Les agents du contexte et de l'organisation évoluent dans une relation circulaire et additive dans le temps. Le contexte, comme réservoir de règles et de ressources, constitue la base d'exercice de l'activité de l'organisation qui, à travers les choix de ses acteurs, contribue en retour à transformer la configuration de certains systèmes dans lesquels elle évolue. Le contexte ne se résume donc pas à un ensemble de conditions antécédentes prescrivant les choix

organisationnels. Le contexte est à la fois contrainte et résultat de l'action organisationnelle. Loin de ne constituer qu'une barrière à l'action, il est nécessairement impliqué dans sa production.

Le caractère altérable du contexte sous l'influence des acteurs organisationnels suggère donc que les dirigeants gèrent activement leur contexte d'action. Une étude antérieure (Vézina, 1997) nous avait permis d'identifier cinq processus d'interpénétration du contexte et de l'organisation : intégration, légitimation, négociation, internalisation et orientation du contexte. Ces cinq processus constituent autant de façons par lesquelles l'organisation, à travers ses acteurs, et les agents du contexte externe entretiennent une forme de dialogue duquel émerge la stratégie organisationnelle. Quel qu'en soit le mode retenu aux différents moments du développement de l'organisation, ces résultats soulignent le rôle proactif des dirigeants organisationnels dans la configuration du contexte externe et dans la façon dont ils «permettent» à celui-ci de percer, de pénétrer les frontières organisationnelles, d'influer sur le cours de son évolution.

Bien sûr, cette étude engendre les limites de ses propres forces. L'analyse du rapport de structuration réciproque de l'organisation, à travers sa stratégie de développement, et de son contexte externe exigeait de procéder à une observation prolongée du cheminement stratégique de l'organisation. De plus, cet exercice devait porter tant sur la dynamique de développement du secteur, à travers le jeu des acteurs, que sur la dynamique de développement de l'organisation elle-même. La mise en perspective de ces deux angles d'observation nous obligeait donc à recueillir des informations très détaillées et de natures diverses. Ce faisant, nous devions faire le choix de limiter notre étude à une seule organisation, sacrifiant du coup le pouvoir de généralisation de nos résultats. Des travaux ultérieurs¹ devraient d'ailleurs être entrepris dans le but de mettre en lumière ce rapport dans d'autres secteurs industriels et au regard du développement d'autres formes d'organisations.

¹ Une analyse similaire a d'ailleurs déjà été menée auprès d'une seconde coopérative laitière québécoise. Voir à cet effet M. Vézina, 1997.

Références

- Dufour, Y. (1991), *The Implementation of General Practitioner Maternity Unit Closure Proposals in Hospitals*, Warwick, University of Warwick (Thèse pour le grade de Philosophiae Doctor (Ph. D.) en administration des affaires).
- Ghoshal, S., Narlett, C.A. (1994), «Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality Management», *Strategic Management Journal*, vol.15, Special Issue, p.91-112.
- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.
- Hardy, C. (1982), *Organisational Closure: A Political Perspective*, Warwick, University of Warwick (Thèse pour le grade de Philosophiae Doctor en administration des affaires).
- Knights, D., Willmott, H.C. (1987), «Organizational Culture as Management Strategy: a Critique and Illustration from the Financial Services Industry», *International Studies of Management and Organization*, vol. XVII, no 3, p. 40-63.
- Leavy, B., Wilson, D. (1994), *Strategy and Leadership*, London, Routledge.
- Leavy, B. (1991), «A Process Study of Strategic Change and Industry Evolution - The Case of the Dairy Industry», *British Journal of Management*, vol.2, p. 187-204.
- Pettigrew, A., (1990), «Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice», *Organisation Science*, vol.1, no 3, p.267-292.
- (1987), «Introduction. Researching Strategic Change», in Pettigrew, A.M. (ed.), *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell.
- (1985a), *The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford, Basil Blackwell.
- (1985b), «Contextualist Research: a Natural Way to Link Theory and Practice», in
- Pettigrew, A.M., Whipp, R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Pettigrew, A.M., Ferlie, E., McKee, L. (1992), *Shaping Strategic Change*, London, SAGE Publications Ltd.
- Vézina, M. (1997), *Le contexte comme mouvement : une analyse contextualiste du développement de deux coopératives laitières québécoises (1930-1980)*, France, Programme doctoral associé IAE d'Aix-ESSEC, (Thèse pour le grade de docteur en Science de gestion)
- Whipp, R., Rosenfeld, R., Pettigrew, A. (1989), «Culture and Competitiveness: Evidence From Two Mature Industries», *Journal of Management Studies*, vol.26, no 6, p. 561-585.
- Whittington, R. (1992), «Putting Giddens Into Action: Social Systems and Managerial Agency», *Journal of Management Studies*, vol.29, no 6, 693-712.
- (1989), *Corporate Strategies in Recession and Recovery. Social Structure and Strategic Choice.*, London, Unwin Hyman.