

**REPRÉSENTATIONS ET COMPÉTENCES SOCIALES
AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE**

Linda ROULEAU
HEC Montréal

professeure adjointe
Service de l'enseignement de la direction et de la gestion des organisations

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

Tel.: (514) 340-5669
Fax.: (514) 340-5635

&

Eléonore MOUNOUD,
École Centrale Paris

maître de conférence
laboratoire Stratégie & Technologie

Grande Voie des Vignes
92 295 Châtenay Malabry cedex FRANCE

Tel. 33.1.41.13.13.99
Fax. 33.1.46.83.99.17

REPRÉSENTATIONS ET COMPÉTENCES SOCIALES AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Parler de stratégie dans les organisations renvoie tour à tour aux projets de l'entreprise et aux jeux des acteurs. Ce texte propose une nouvelle manière de concevoir la formation des stratégies qui réconcilie ces deux niveaux en même temps qu'il les dépasse. En ce sens, nous nous proposons de comprendre comment la formation des stratégies s'inscrit dans les représentations sociales et met en scène la compétence sociale des individus qu'ils soient gestionnaires ou employés. Autrement dit, il s'agit de reconnaître que les stratégies d'entreprise et les stratégies d'acteurs sont ancrées dans des dynamiques sociales produites et reproduites sous leur double aspect idéologique et identitaire.

Introduction

En gestion, la notion de stratégie renvoie principalement à deux modes de réflexion qui semblent au premier abord s'opposer l'un à l'autre. D'une part, l'idée de stratégie est associée au comportement de l'entreprise, à ses projets d'avenir en regard des transformations de son environnement. Les connaissances qui en découlent se classent sous la rubrique anglo-saxonne de management stratégique et renvoient au devenir économique de l'entreprise (Porter, 1980). D'autre part, la notion de stratégie en gestion est largement identifiée aux jeux d'acteurs qui traversent l'organisation. Dans ce cas, les connaissances produites sont associées à l'analyse stratégique qui, depuis plus de deux décennies, fait les beaux jours de la sociologie française des organisations (Crozier & Friedberg, 1977).

En fait, ce n'est pas tant que le management stratégique de l'entreprise et l'analyse stratégique des organisations s'opposent comme on pourrait le penser au premier abord. C'est plutôt qu'ils fixent leur attention sur des niveaux ou des aspects différents appartenant à la même réalité, au même phénomène. Quiconque a œuvré dans une organisation, que ce soit une entreprise industrielle, une université ou même une association a été en mesure de constater l'existence des sanctions du marché en même temps qu'il a fait l'expérience de jeux d'acteurs appartenant à différentes coalitions. Le management stratégique met l'accent sur le comportement de l'entreprise comme un tout alors que l'analyse stratégique met en évidence les individus comme acteurs de l'organisation. Autrement dit, ces modes de réflexion autour de l'activité stratégique en gestion analysent deux niveaux d'action différents qui, à première vue, sont irréconciliables. L'un ne dit rien du rôle des acteurs sauf à les reléguer au plan de la mise en œuvre, de l'implantation, voire de l'opérationnel qui ne relève donc pas du stratégique au sens managérial du terme. L'autre, l'analyse stratégique des organisations, ne dit rien du devenir des organisations sauf à mettre en exergue le risque de blocage du système.

À y regarder de près cependant, ces deux approches ont tout de même des points en commun. D'une part, elles sont l'une comme l'autre construites à partir d'une séparation théorique entre organisation et environnement. Le management stratégique s'intéresse particulièrement aux phénomènes économiques qui hors de l'entreprise peuvent affecter

son fonctionnement de sorte que la stratégie c'est s'organiser pour faire face aux aléas de l'environnement (ex. : mondialisation, réglementation, etc.). Quant à l'analyse stratégique, celle-ci est repliée sur l'organisation comme microcosme, comme lieu de tous les enjeux et de toutes les valeurs de sorte que la stratégie c'est alors jouer des coups sur un échiquier délimité de façon stricte par les frontières de l'organisation.

D'autre part, ces deux approches reposent sur une vision réductrice de l'individu. De son côté, le management stratégique prend son sens quand on parle des grands projets où l'entreprise est engagée de sorte qu'outre le dirigeant et les coalitions dominantes qui l'entourent, l'ensemble des individus y sont conceptualisés comme s'ils se comportaient de manière passive, comme si leur action avait très peu d'importance. Les différentes écoles en stratégie reposent sur différentes figures de l'individu principalement associées au gestionnaire au sommet depuis le manager-décideur en rationalité pure ou limitée jusqu'au leader névrosé. Dans l'analyse stratégique, l'individu est un acteur certes, mais défini par rapport à des enjeux au sein de l'organisation seulement. En fait, il s'agit d'un acteur un peu 'sec' dans ses affects et limité dans ses appartenances, un acteur dont l'identité et les motivations restent problématiques car il est enfermé dans la logique organisationnelle.

Dans le contexte actuel de rationalisation et de flexibilisation des modes de gestion, le management stratégique et l'analyse stratégique doivent se donner les moyens de comprendre la formation des stratégies de manière à reconnaître tant l'unité de l'entreprise que l'éclatement des actions individuelles et collectives qui font qu'elle existe. Autrement dit, ces points en commun doivent être remis en question et reconceptualisés. En effet, ces deux approches doivent renouveler la manière dont elles se situent par rapport à la réalité extra-organisationnelle. De plus, le management stratégique comme mode de réflexion à propos de l'avenir de l'entreprise ne peut plus se permettre de ne pas tenir compte de l'ensemble des acteurs de même que l'analyse stratégique doit offrir autre chose que la possibilité de représenter l'individu comme un acteur de l'organisation. Pour dépasser ces limites conceptuelles communes, nous proposons de considérer la stratégie d'entreprise et les stratégies d'acteurs à partir de ce qu'elles négligent d'un commun accord, le rapport au social. Il s'agira donc de tenter de comprendre et de saisir comment la stratégie d'entreprise et les stratégies d'acteurs sont avant tout socialement construites au fil des interactions quotidiennes.

La réflexion que nous proposons constitue un premier essai de mise en commun de deux recherches qui ont été réalisées dans des espaces/temps différents (France/Québec). Chacune à leur manière, ces recherches proposent une analyse sociologique de la formation des stratégies. Insatisfaite des approches cognitives en management stratégique, l'une propose d'examiner le discours stratégique en faisant ressortir comment il est le produit et le producteur de représentations socialement situées (Mounoud, 1997). Rejetant les modèles stratégiques qui ne tiennent pas compte de la dynamique socio-organisationnelle, l'autre cherche à mettre en évidence comment la formation des stratégies d'entreprise est structurée dans l'action d'acteurs socialement compétents (Rouleau 95). Ce qu'il y a de commun aux deux approches, c'est la volonté de repenser le lien avec le contexte en lui rendant son caractère social. Ce faisant, elles

constituent une piste de réflexion pour renouveler la manière de penser le discours et la pratique stratégiques.

Ce texte comporte quatre sections. Dans une première partie, nous examinons le travail de mise en représentation qu'effectue le discours stratégique. Nous montrerons ainsi que la stratégie d'entreprise est le produit et le producteur des représentations socialement inscrites dans des logiques économiques mais aussi historiques et idéologiques. Dans une deuxième partie, nous partons de l'idée que l'acteur stratégique est avant tout un individu socialement compétent pour envisager son action dans l'organisation. Dans une troisième partie, nous mettrons en évidence le caractère social de l'activité stratégique ce qui nous amènera à proposer une manière différente de comprendre la formation des stratégies, voire les pratiques de gestion en général. Nous discuterons finalement des conséquences méthodologiques et pratiques d'une telle prise de position.

1/ De la stratégie d'entreprise aux représentations sociales

En général, la stratégie d'entreprise ou le management stratégique renvoie aux grands projets où l'entreprise est engagée. Il s'agit principalement d'évaluer la position économique de l'entreprise sur ses marchés, de donner une direction à son mouvement et de maîtriser son fonctionnement comme on piloterait une machine. Depuis les années 1980, la littérature en management stratégique nous invite à considérer le caractère interprétatif de la formation des stratégies (Daft & Weick, 1984 ; Weick, 1988 ; etc.). Nous proposons de nous intéresser aux discours stratégiques et de les considérer comme des représentations. Selon nous, la stratégie d'entreprise est avant tout un discours menant à l'action et une réflexion sur l'action, il témoigne d'une volonté d'agir et de la nécessité de justifier les modes d'action choisis. Par ailleurs, ce qui caractérise la stratégie d'entreprise, c'est son rapport au marché, au contexte économique. Or, on n'a trop longtemps négligé le caractère social de ce contexte économique. Cette section propose donc d'aborder les stratégies d'entreprise par les représentations sociales qu'ils produisent et qui les produisent.

Parler de représentation pour penser la stratégie d'entreprise n'est pas étranger au domaine. C'est en terme de vision, de projet imaginé par un leader pour une organisation que la stratégie, voire le management stratégique, a d'abord existé. Elle a évolué vers une prise en compte croissante des processus organisationnels de diagnostic des enjeux et de formulation des problèmes dans la formation de la stratégie. De nombreux auteurs considèrent que les cadres de pensée, les prédispositions et les styles de décision des dirigeants ont une influence prépondérante sur ces processus : les "croyances", hypothèses et relations de causes à effet admises par les managers déterminent la façon dont sont posés les problèmes stratégiques dans l'organisation, et donc la façon dont ils peuvent être résolus. Au-delà des manœuvres stratégiques et du bon fonctionnement de l'organisation, les représentations du devenir de l'entreprise que se font les parties prenantes de l'entreprise et tout particulièrement les dirigeants, participent tout autant de la formation de la stratégie (Koenig ; 1996). Ainsi, la stratégie met en œuvre un travail de définition, d'interprétation, nous dirons de représentation.

Pourtant, la littérature en management stratégique est demeurée silencieuse sur cette question. Le modèle classique conduit à mener des analyses en termes de menaces et opportunités externes par opposition aux forces et faiblesses internes à l'organisation (Andrews, 1971 ; Ansoff, 1965 ; Porter, 1980). Selon ce modèle, les seules représentations qui peuvent être prises en compte sont les anticipations rationnelles. Dans cette optique, l'environnement doit être compris, découvert, il faut s'y adapter, trouver la réponse aux "véritables" demandes. Si l'on admet, l'existence de croyances dans cette activité rationnelle, on suppose que celles-ci sont fondées sur des perceptions assez proches de l'environnement réel.

L'expansion progressive du management stratégique, depuis l'ère de la planification, intègre progressivement des dimensions sociopolitiques et cognitives. L'organisation est composée d'un ensemble de groupes, de coalitions chacune porteuse d'une vision du monde (Hall, 1984 ; Johnson, 1987 ; Pettigrew, 1985, etc.). C'est l'apparition des modèles qui envisagent la stratégie comme processus, résultante des luttes, des coopérations, des influences et des négociations entre groupes et coalitions. Avec ces modèles, on se rapproche d'une vision de la stratégie qui intègre largement les dimensions cognitives, voire interprétatives de la formation des stratégies.

Pour Daft & Weick (1984), ce sont les dirigeants du niveau stratégique qui sont chargés d'interpréter ce qui se passe dans l'organisation. Interpréter c'est traduire, donner un sens aux événements, et faire partager celui-ci. L'interprétation consiste à réduire le caractère équivoque de l'information à travers des observations, des discussions, des interactions, jusqu'à qu'une grammaire commune, une dénomination et une qualification de sorte qu'un ensemble d'actions puisse être accepté par tous les membres de l'équipe. L'organisation est un système d'interactions qui permet la convergence vers une interprétation commune consensuelle. L'interprétation produite n'est pas d'abord partagée (*shared*), c'est le rôle des interactions de la rendre partagée (*sharing organization*). De même pour Hall (1984), le devenir de l'organisation relève d'une logique naturelle qui s'appuie sur des processus intuitifs sensés ou, à l'inverse, menant à des situations pathologiques. Ainsi le déclin du *Saturday Evening Post* se résumerait à une erreur d'interprétation sur l'élasticité au prix de l'abonnement, aux manœuvres de la production qui produisent une mutation handicapante en faisant diminuer le nombre de pages pour réduire le coût.

Dans ce cas, la relation organisation/environnement est envisagée comme le résultat du fait que les membres de l'organisation construisent leur environnement (Smircich & Stubbart, 1985). Dans cette perspective, on considère l'environnement comme étant construit, promulgué, décrété, mis en scène ou édicté. Il n'y a plus de dichotomie entre organisation et environnement. L'organisation existe dans la mesure où un ensemble d'individus partagent un certain nombre de croyances de valeurs et d'hypothèses qui les conduisent et les encouragent à mettre en œuvre des interprétations de leurs actes et de ceux des autres qui se renforcent mutuellement. Dans ce cas, les caractéristiques de l'environnement dépendent des théories, des cadres de pensée et des dispositions affectives fournis par les acteurs. Pour Smircich & Stubbart (1985), c'est le rôle du manager de créer cette réalité partagée et symbolique. Le stratège a une fonction de

création et d'imagination : il doit produire une vision, voire des représentations qui permettent de donner du sens aux événements.

Ces représentations portent sur l'environnement de l'entreprise qui est généralement défini en termes économiques. Pourtant, ses dimensions sociales et politiques doivent être prises en compte. D'un point de vue sociologique, le marché anonyme des néoclassiques n'existe pas. Ainsi, Granovetter (1985) considère que les transactions dans la vie économique sont liées à des structures sociales qui sont organisées (associations professionnelles, socialisation des élites économiques). Si on se limite à l'analyse des structures cognitives de ceux qui font les discours stratégiques, on évite de considérer la dimension sociale du marché, de l'organisation et en retour de la formation des stratégies. Autrement dit, il n'est pas possible de faire abstraction d'une approche sociologique, historique et légale pour comprendre le fonctionnement des organisations et encore moins la formation des stratégies. Dans ce contexte, les discours stratégiques peuvent être étudiés en s'appuyant sur la théorie des représentations sociales (Moscovici, 1981,1989).

S'intéresser à la stratégie d'entreprise en terme de représentations sociales, c'est partir de l'idée que l'individu contribue à la formation de la stratégie non seulement en interprétant et en créant du sens mais aussi en traduisant ses représentations du devenir de l'entreprise à partir des conceptions qu'il a, de celui avec qui il est engagé dans l'interaction. Ces représentations sont inscrites dans des dynamiques sociales plus larges qu'elles traduisent et qui les rendent possibles et pensables. C'est en ce sens que l'environnement est élargi à l'ensemble des structures et des systèmes sociaux.

La théorie des représentations sociales permet d'analyser l'ancrage des représentations dans différentes dynamiques sociales, elle permet de souligner l'articulation du contenu des représentations sociales avec les discours circulants et les dynamiques sociales, à travers la notion de lieux de détermination sociale des représentations. Considérer les discours stratégiques producteur et produit de représentations sociales, c'est adopter une définition particulière de l'individu comme acteur, mais aussi du lien social et donc de l'entreprise et du marché. Les contenus des représentations des acteurs parties prenantes doivent être étudiés en liaison avec les positions et les appartenances multiples. Nous faisons l'hypothèse que chaque insertion partagée avec d'autres individus donne lieu à des échanges, des expériences spécifiques qui modulent les représentations pertinentes.

2/ De l'acteur stratégique à l'individu socialement compétent

L'analyse stratégique telle qu'on la conçoit en sociologie des organisations renvoie à l'action réfléchie et mise en jeu par les individus dans le but de modifier leur position organisationnelle (Crozier & Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993). La pertinence de l'analyse stratégique pour comprendre le changement dans les organisations est incontestable et c'est en ce sens qu'elle est utile pour comprendre la formation des stratégies. Entre autre, ce type d'approche fournit une manière d'expliquer que des entreprises faisant face à des conditions environnementales similaires poursuivent des projets d'entreprise fort différents. En effet, la recension des différents jeux d'acteurs et la compréhension des relations de pouvoir qui caractérisent une communauté de

production contribuent à enrichir la compréhension que nous pouvons avoir de situations de gestion qui dépassent les modèles prescriptifs de management stratégique.

Cependant, la vision sous-jacente de l'acteur stratégique comporte des limites semblables à celles qui caractérisent le gestionnaire en management stratégique. En effet, ces approches entretiennent implicitement l'idée que les individus qu'ils soient gestionnaires ou non sont des acteurs rationnels, voire calculateurs. Dans un cas, on dira que le gestionnaire agit pour le bien de l'entreprise. Dans l'autre cas, on tentera de démontrer que l'acteur stratégique vise essentiellement à améliorer sa position organisationnelle. Bien sûr, dans les deux approches on reconnaît sans peine que cette rationalité est limitée. Cependant, l'on porte peu d'attention aux phénomènes tels l'appartenance, les valeurs et les émotions qui, par delà la raison, s'enchevêtrent pour donner lieu à ce que l'on pourrait appeler de l'extérieur une action rationnelle.

Récurrence du fordisme, cette vision utilitariste de l'individu permet difficilement de saisir les défis, les difficultés et les contradictions d'une réorganisation d'entreprise. Comment comprendre et décrire les processus de décisions stratégiques dans une entreprise dans laquelle on implante de nouvelles formes de participation à la vie au travail en même temps qu'on procède à des mesures drastiques de rationalisation du personnel? Comment comprendre et expliquer les transformations du rôle des gestionnaires intermédiaires dans la formation des stratégies dans un contexte d'aplatissement des structures hiérarchiques?

Les récents travaux dirigés par Sainsaulieu permettent de faire un pas en avant pour répondre à de telles interrogations (Francfort et al., 1996). Cherchant à décrire les configurations de ressources stratégiques qui caractérisent le développement économique et social des entreprises, ils mettent en évidence la multiplication des jeux d'acteurs qui contribuent à la différenciation croissante des modalités de régulations collectives. Ainsi, l'acteur stratégique des années 1990 peut être occasionnel, émergent, contraint, menacé. Il peut aussi être un acteur de l'interface ou un acteur de contrôle, cela dépend de la position qu'il occupe dans les différents jeux qui caractérisent les mutations structurelles que connaît l'économie mondiale. En fait, à partir de ces travaux on peut effectuer le repérage des caractéristiques des acteurs de la société industrielle toujours présents et des nouveaux acteurs de la modernisation.

De plus, les auteurs accordent une grande importance au fait que les relations de pouvoir contribuent à la construction de l'identité au travail des acteurs. Entre autres, ils décrivent les transformations dans les processus de construction identitaire à partir desquels les acteurs s'intègrent ou se retirent des lieux de sociabilité organisationnelle. Une telle démarche a de quoi plaire à tous ceux qui cherchent à comprendre les mutations actuelles qui caractérisent le monde socio-économique ou à en tirer des leçons. Elle permet entre autres de dépasser la vision de l'acteur stratégique de la croissance et d'adopter une vision plus nuancée des différentes dynamiques organisationnelles qui caractérisent les entreprises de marché faisant face à un double mouvement de rationalisation et de flexibilisation.

Cependant, on est toujours devant un acteur stratégique défini en fonction de sa position organisationnelle plutôt que devant un être humain produit d'une structure sociale et d'une expérience subjective. Bien sûr, les organisations contemporaines sont des lieux privilégiés d'intégration. En effet, la majeure partie du temps de travail et de loisir se déroule dans des organisations. Cela n'est pas une raison suffisante pour nier les dimensions sociales et subjectives qui structurent l'action qu'elle soit jugée rationnelle ou non d'un point de vue strictement organisationnel.

La volonté de l'acteur stratégique de contrôler les incertitudes et de résister au changement dépend aussi de son âge, de son genre, de ses appartenances sociales, communautaires, voire même religieuses, etc. À cet égard, Whittington (1989, 1990) a démontré comment le fait d'appartenir à des communautés ethniques différentes illustre la manière dont des entreprises britanniques situées dans des environnements similaires ont, pour répondre à des situations de crise, mis en place des répertoires stratégiques fort différents. De la même façon, les expériences de fusion ne sont souvent compréhensibles que par la mise en relief des caractéristiques culturelles, voire nationales des gestionnaires concernés. De plus, le caractère volontariste de l'acteur stratégique prend sa source dans l'expérience subjective et émotionnelle qui est intrinsèque à la condition humaine. En effet, l'acteur stratégique n'est pas qu'un acteur social, c'est aussi un sujet agissant, c'est-à-dire un être humain avec des sentiments, des émotions, une vie affective et intérieure qui prennent corps dans l'action. Par exemple, l'intérêt que l'on porte à la confiance pour comprendre le fonctionnement des alliances stratégiques s'inscrit dans la reconnaissance de la nécessité de faire place à l'affectif, à l'émotion pour véritablement comprendre la dimension subjective de la rationalité.

D'un autre point de vue, pensons à Knights (1993) qui insiste sur le caractère sécurisant du discours stratégique s'inscrivant dans la vague portérienne dans la mesure où ce dernier leur permet de se donner des points de repère re/connus de tous alors que dans les faits, ils sont aux prises avec de nombreuses incertitudes et disposent d'une vision partielle de leur entreprise. À défaut de tenir compte de ces dimensions qui, au-delà de l'intérêt professionnel, conditionnent les faits et gestes de tout individu, la compréhension des dynamiques organisationnelles qu'elles soient d'ordre stratégique ou autre reste biaisée par l'hypothèse d'un acteur organisationnel dépourvu de liens sociaux et désincarné. Le danger qui guette l'analyste est de s'en tenir à une sorte d'anthropologie universelle qui se donne bonne conscience en reconnaissant les différences à coup de configurations.

La question qui se pose alors consiste à se demander comment concevoir la manière dont l'acteur stratégique intègre les cadres sociaux et subjectifs de l'expérience dans la mise en place d'un projet d'entreprise comme dans les jeux de négociation et de pouvoir auxquels il participe. Au lieu de le concevoir comme un acteur rationnel et calculateur, il s'agit de l'envisager à partir de la manière dont il entre en interaction, c'est-à-dire à partir du fait que l'acteur stratégique est d'abord et avant tout un individu socialement compétent.

En sciences du social, la notion de compétence renvoie à la capacité générale d'intervention dans divers contextes d'interactions sociales dont dispose tous les êtres

humains (Giddens, 1987). En tant qu'acteurs sociaux, les individus possèdent et utilisent un haut niveau de connaissance relativement aux règles sociales et aux ressources symboliques qui structurent leurs multiples appartenances. Bien qu'il se matérialise souvent sous forme réflexive, c'est l'ancrage de ce savoir dans les pratiques qui permet de maîtriser les conséquences affectives de la relation à l'autre. Comme le mentionne Friedberg (1993), en même temps qu'elle est personnelle, cette compétence relationnelle dépend de l'apprentissage social de l'individu. Par conséquent, cette maîtrise situationnelle et non prévisible du rapport à autrui est fort inégale d'un individu à l'autre.

Comprenons-nous bien, reconnaître la compétence sociale des individus ne permet pas de présumer du caractère intentionnel et prévisible de l'action. D'une part, celle-ci est limitée par les spécificités corporelles de l'être humain et les effets pervers de son action. D'autre part, l'individu, un être de désirs, agit aussi en fonction de motivations inconscientes. Ainsi, l'acteur socialement compétent n'est pas un individu entièrement libre qui peut faire ce qu'il veut, c'est un sujet agissant qui, à partir des capacités relationnelles qu'il met en action dans ses multiples rencontres quotidiennes, participe à la re/production de la vie sociale.

Ainsi, lorsqu'un gestionnaire discute avec une cliente de l'entreprise des nouveaux produits de la prochaine saison ou lorsqu'il s'active à remplir une tâche, c'est-à-dire lorsqu'il interagit, il met indéniablement en action plus ou moins consciemment diverses manières d'être ou de dire les choses qui rappellent à son interlocuteur ses multiples appartenances sociales (ex. : famille, religion, ethnie, classe, savoir, production, etc.). Par exemple, pour inciter un client à essayer le nouveau produit en question, il utilisera un ensemble de codes conversationnels qui rappelleront une figure d'autorité parentale.

La mise en scène de cette zone identitaire enchevêtrées à plusieurs autres évoque divers ensembles de savoirs communs plus ou moins partagés susceptibles de contribuer au contrôle de l'autre en même temps qu'elle permet la re/production des structures sociales. La secrétaire qui utilise discrètement ses charmes féminins pour encourager l'attente d'un client ou faire patienter un fournisseur contribue à la reproduction sociale des rapports hommes/femmes en même temps qu'elle remplit son rôle d'extension de contrôle de gestion. L'utilisation de la compétence sociale dans les multiples interactions qu'effectuent les individus permet l'ouverture de différents jeux de langage à partir desquels le contrôle de l'autre et le changement dans les pratiques deviennent possible.

Prenons, par exemple, un directeur de la production qui, dans une conversation au premier abord anodine avec un client important, en profite pour glisser discrètement qu'il est parti d'une remarque effectuée par un consultant prestigieux pour modifier la gamme de ses produits. Pour faire part de cette nouvelle mesure stratégique, le gestionnaire en question utilise non seulement le langage de la gestion mais il justifie sa décision à partir de la légitimité que procure le recours à l'expertise. Dans les faits, la modification d'une gamme de produits n'est généralement pas une mince affaire. Au-delà de la recommandation d'un consultant, une telle décision soulève généralement

bien des résistances et de nombreuses négociations à l'interne. Elle ne peut donc généralement pas être mise en application sans qu'une volonté de changement, qu'un certain consensus ait été créé autour de cette mesure. Toutefois, ce n'est pas la petite histoire d'une telle décision que le directeur de la production raconte pour convaincre l'autre du dynamisme de son entreprise. Plutôt, il utilise un argument dont il sait qu'il fera autorité auprès de son interlocuteur. En fait, il se trouve à « traduire », c'est-à-dire à sélectionner certains événements qui rendent compte de la décision en introduisant une référence au rapport social de savoir. Référence qui, en dernière instance, permet le contrôle de l'autre.

Au-delà des modèles sectoriels et des jeux d'acteurs, il faut aussi s'intéresser à la manière dont les membres d'une entreprise entrent en interaction avec ceux de l'extérieur (client, fournisseur, communauté, Etat). C'est en effet dans les multiples conversations stratégiques que s'effectuent au quotidien le positionnement de l'entreprise, voire la mise en œuvre du projet collectif. Une attention soutenue aux enjeux reliés à la reproduction des cadres sociaux qui structurent ces multiples rencontres quotidiennes est au cœur de ce qui permet de mieux comprendre comment il se fait que la formation des stratégies comporte des spécificités dans chaque entreprise. Au-delà des modèles sectoriels, ce sont ces spécificités trop longtemps évacuées des réflexions managériales qui permettent de comprendre l'échec de ce qui aux dires de plusieurs experts comporteraient tous les ingrédients du succès.

3/ L'activité stratégique comme lieu de re/composition des liens sociaux entre l'entreprise et son environnement

Pour réconcilier la manière d'envisager la formation des stratégies en tenant compte autant du point de vue de la stratégie d'entreprise que du point des vues des stratégies d'acteurs, nous devons penser la stratégie comme un lieu de re/composition des liens sociaux entre l'entreprise et son environnement. Pour ce faire, il faut l'envisager comme un ensemble d'activités au sens wébérien du terme. L'activité stratégique se révèle chaque fois que des acteurs sociaux entrent en interaction pour discuter ou actualiser les projets d'avenir de l'entreprise. La stratégie ne peut alors être considérée que comme une structure virtuelle, elle n'a pas d'existence en soi. Elle est structurée par les représentations sociales que les acteurs sociaux véhiculent et, en retour, structurante par les multiples interactions à partir desquelles ils construisent le sens qu'ils donnent à leur action. Les représentations qui sont au centre des discours construits font de l'activité stratégique une activité structurée en ce qu'elle assure la continuité des pratiques sociales. L'activité stratégique se structure au fil des rencontres quotidiennes qui visent la production de nouvelles pratiques dans l'entreprise.

Dire que la stratégie n'existe que sous forme d'activités, c'est dire que la notion de stratégie telle qu'on l'entend dans le management et dans l'analyse stratégique est une notion qui, en elle-même, contribue à réifier le réel. Cela ne signifie pas pour autant que les modèles stratégiques n'existent pas et que les acteurs n'ont pas recours aux enseignements du management stratégique dans les différents jeux auxquels ils participent. Cela signifie plutôt qu'elle n'est que discours de rationalisation ex post et de prophétisation ex ante. La stratégie ne peut alors être considérée que comme virtuelle,

en cela elle est structurée par les actions des individus et, en retour, structurante pour la construction du sens de leur quotidien.

Dans cet ordre d'idées, nous proposons d'examiner les représentations qui sont au centre des discours stratégiques et de revenir au quotidien des individus dans l'organisation. Autrement dit, nous proposons d'envisager la formation de la stratégie comme le fruit d'un travail de production et de reproduction de l'action au fil des rencontres quotidiennes et des conversations. Ceci conduit à ne plus parler de rapport entre l'organisation et l'environnement, ni à se limiter à l'analyse des intérêts des acteurs liés à leur position organisationnelle mais à s'intéresser aux relations entre individus. Il s'agit alors de comprendre ce qui se passe quand un membre de l'organisation parle de cette dernière en produisant un discours destiné à un auditoire externe ou de conversations produites lorsqu'il entre en interaction avec des personnes de l'extérieur.

Ce travail de construction de l'activité stratégique s'ancre dans des dynamiques tant sociales qu'organisationnelles, son analyse doit prendre en compte les participations sociales multiples des acteurs de l'entreprise dans le contexte de la formation des stratégies. Pour ce faire, nous proposons deux démarches de repérage qui sont complémentaires. L'une consiste à mettre en évidence l'inscription sociale des discours stratégiques, l'autre à dégager comment s'effectue la structuration sociale des interactions stratégiques.

L'inscription sociale des discours stratégiques

Les contenus des discours stratégiques doivent être analysés en référence aux lieux de détermination sociale dans lesquels ils trouvent leur ancrage. Le repérage des lieux de détermination du discours n'est pas une catégorisation conduisant à une analyse de contenu par comptage et généralisation d'un ensemble d'expressions par un mot générique. A l'inverse, c'est une démarche descendante par la recherche des marques de présence des lieux de détermination dans les discours. Le codage de lieux de détermination se fait en relation avec l'analyse des discours circulants et des dynamiques sociales. Trois ancrages peuvent être étudiés : historique, idéologique et pratique.

- i) *les matrices culturelles d'interprétation, la dimension historique* : l'ancrage historique est lié à la définition de cadres de pensée dont les conditions de production socio-historiques ne sont plus d'actualité et qui ne font plus l'objet d'un débat social. Ces cadres de pensée se traduisent dans des matrices d'interprétation culturelles, ancrées dans la mémoire collective. L'ancrage historique des représentations sociales en particulier dans le domaine économique est le plus souvent envisagée à partir de la division de la société en classes sociales. Les classes sociales garderaient des traces des conflits et de l'histoire qui ont présidé à leur constitution (Vergès 89). Cet ancrage est aussi envisagé comme le lieu de l'intervention de valeurs générales (Doise 90).
- ii) *les cadres de connaissance, la dimension idéologique* : la représentation est multiple ; elle est à la fois économique, politique et sociale (Vergès 89). Il est

cependant possible de l'organiser de manière significative autour de l'existence d'une idéologie dominante et d'une contre-idéologie. Grize & al (87, p.76-77) ont insisté sur le fait que le repérage du fonctionnement idéologique du discours ne peut se faire a priori. En effet, ni la valorisation plus ou moins passionnelle de certains thèmes, ni le caractère plus ou moins "performatif" des énoncés, ni l'existence de justifications et de rationalisations avancées par le sujet pour étayer ses idées ne peuvent être considérés comme des états idéologiques de la représentation. Ce serait alors considérer qu'il existe un état neutre de la représentation et du discours, et que tout discours qui ne porte pas des marques de construction, serait idéologiquement neutre. Alors que l'idéologie peut aussi s'énoncer sur le mode de l'évidence. Le fonctionnement idéologique du discours ne se dévoile qu'a posteriori, dans l'articulation entre des formes argumentatives et des thèmes idéologiques, telle que la dénonciation du pouvoir, de la domination de certains acteurs.

- iii) *l'acteur social dans l'organisation, l'ancrage dans la pratique* : celui-ci est souvent envisagé par rapport à la question du vécu et du corps. Toutefois les gestionnaires que nous rencontrons sont plus soumis au stress qu'aux accidents du travail. De part leur position de « pilotage » de l'organisation, c'est la définition de leur subjectivité / identité, de leur savoir / pouvoir qui est en jeu. Ils sont sous l'emprise du système "*managinaire*" de l'organisation, système duquel il participe. Il est à notre avis prometteur de décrire l'ancrage dans la pratique des représentations stratégiques par rapport aux règles de contrôle / pilotage de l'organisation (Clegg ; 1981), qu'elles soient produites au sein de l'organisation (culture, discours officiel) ou qu'elles proviennent de l'extérieur (réglementations).

L'interprétation des discours stratégiques donne à voir la représentation de la réalité que souhaite promouvoir le locuteur, elle peut se lire à travers les prises de position sur les trois ancrages, et en particulier autour du mode de résolution des contradictions et des conflits sociaux. L'énonciation donne aussi à voir la représentation de soi du locuteur - c'est à dire la place qu'occupe le locuteur dans l'univers qu'il construit et le rôle que joue cet univers pour le locuteur - à travers les processus de dénomination, de prise en charge, d'articulation des énoncés.

La structuration sociale des interactions stratégiques

Pour comprendre la structuration sociale de l'activité stratégique, c'est-à-dire comment les stratégies se constituent dans l'action ordinaire d'acteurs socialement compétents, nous proposons de représenter l'activité stratégique comme une suite d'interactions contenant les éléments nécessaires à la production et à la reproduction des structures sociales. Il s'agit de repérer des séquences ou des segments de l'expérience reliés à l'activité stratégique et de comprendre comment les gens s'y engagent subjectivement et, par le biais de ces suites d'interactions, médiatisent les propriétés globales des structures sociales. Trois ordres de réalité doivent être analysés en référence l'un à l'autre.

- i) *les pratiques discursives, l'interaction* : en insistant sur le caractère contextuel du langage, cette notion met l'accent sur le caractère socialement construit des choix et rend compte du caractère conflictuel de l'action. D'abord, l'idée de pratiques sous-tend celle de la rationalité de l'action. Au-delà de ses motivations intrinsèques, l'individu exerce un contrôle continu de l'action à partir des rationalisations qu'il peut en faire. De plus, le langage et les conversations impliquent une dimension de pouvoir agissant comme contrainte ou comme moteur de l'action.
- ii) *les règles organisationnelles, l'organisation* : une organisation est constituée d'une série de routines interreliées accomplies par des personnes qui sont généralement présentes en même temps et au même endroit. L'agencement de ces routines contribue à la production et à la reproduction d'un ensemble de règles qui assurent la continuité de l'organisation. Chaque règle représente un principe, une logique ou mode d'organisation ayant une histoire et étant enchâssée dans le fonctionnement de l'organisation (Clegg, 1981).
- iii) *les cadres institutionnels, les structures sociales* : l'expérience humaine est compréhensible à partir des cadres institutionnels qui l'informent, c'est-à-dire des structures sociales et des systèmes sociaux qui particularisent une formation sociale donnée (genre, ethnicité, classes sociales, etc.). L'idée de cadres indique que les structures sociales se composent d'un ensemble de règles qui contribuent à la constitution des activités sociales. La notion d'institution met en évidence la distanciation des systèmes sociaux dans le temps et dans l'espace. Ces cadres sont pluralistes et contradictoires de sorte que leur mise en action résultent d'une multitude de compromis historiques qui rendent possible l'adaptation et la sélection des rapports sociaux.

Dans les interactions stratégiques, la compétence sociale des acteurs se matérialisent dans des séquences d'action observables telles les réunions, les conversations, etc. Pour comprendre comment l'exercice de cette compétence contribue à la structuration de l'activité stratégique, il s'agit de repérer les formes que prennent les relations de coprésence. Discours, microdynamiques et jeux d'acteurs constituent les points d'observation privilégiés de la structuration sociale des stratégies.

4/ Implications méthodologiques

Du point de vue méthodologique, lorsqu'un chercheur réduit la connaissance au discours de l'entreprise ou aux jeux des acteurs, il occulte une part considérable de la réalité de l'entreprise. En sciences de la gestion comme en sciences du social en général, la découverte de lois ou d'un cadre d'analyse universel ne peuvent pas être les préoccupations premières. Il faut aussi se pourvoir de moyens conceptuels pour analyser ce que savent les acteurs à propos de ce pourquoi ils font ce qu'ils font même s'ils ont plus ou moins une conscience claire de ce qu'ils font. Cette tâche est de nature herméneutique mais elle est aussi inhérente et nécessaire aux connaissances en gestion.

Si la stratégie est socialement inscrite dans le réel et si elle n'est pas extérieure aux individus qui la font, alors l'analyse de la production de l'activité stratégique doit passer par l'étude des processus de re/composition des discours et des interactions et cela en constante relation dialectique avec les formes qui en résultent. En ce sens, il est nécessaire de mettre au point des modes d'appréhension de la réalité qui permette au chercheur de s'immiscer dans la réalité quotidienne des individus dont il cherche à comprendre le sens des pratiques. À cet égard, la recherche de nature ethnographique et la recherche-action constituent des modes privilégiés pour faire parler et pour voir agir les individus dans leur contexte de production du social organisé. Le chercheur doit partir des épisodes vécus et racontés par l'individu. Il doit moins s'intéresser à l'organisation en général qu'à ce qui est vécu et ressenti, pour avoir accès au sens remis en question et construit à travers l'observation et l'écoute de l'autre. Ce qui nous conduit à porter notre attention sur le langage.

Sur le plan des rapports entre le chercheur et l'objet de la recherche, il faut bien comprendre qu'une approche sociologique de la formation des stratégies continue d'être un discours construit par le chercheur sur l'objet comme c'est le cas notamment du management stratégique et de l'analyse stratégique. Cette approche donne toutefois accès à un autre niveau herméneutique en ce qu'il reconnaît les connaissances en stratégie comme un discours réflexif que les divers acteurs de l'entreprise, le chercheur y compris, s'approprient pour participer à la production du social organisé et plus particulièrement à la mise en acte de l'environnement.

Ainsi deux pratiques de recherche complémentaires, l'exploration de la conscience discursive (l'inscription sociale des représentations stratégiques) et de la conscience pratique (la structuration sociale des interactions stratégiques) s'ouvrent à nous pour documenter cette perspective. Il est ainsi possible dans une première voie de s'attacher aux représentations. Il s'agit alors de partir des discours pour repérer leur ancrage socio-historique, idéologique et individuel. Dans une deuxième voie, l'observation des actions concrètes dans les organisations permet la description des modes d'interaction et peut déceler l'acte de production des règles organisationnelles et des cadres sociaux.

En guise de conclusion, pour la pratique...

Comme on a pu le voir dans les sections précédentes, les discours de la gestion sur la stratégie d'entreprise ou les stratégies d'acteurs traduisent chacun à leur façon les vices cachés des connaissances en gestion. Pourtant, l'un ne peut être pensé sans l'autre tout à fait comme l'un ne peut exister sans l'autre... Par conséquent, se cantonner dans une de ces approches au détriment de l'autre est une avenue qui laisse peu de place au renouvellement des connaissances et moins encore au renouvellement des pratiques. À l'heure où la nature du lien social devient de plus en plus garante du succès d'une communauté de production, il faut comprendre comment ce lien s'inscrit dans les cadres institutionnels qui structurent les discours et les interactions stratégiques.

En ce qui concerne le renouvellement des connaissances, l'analyse des discours stratégiques par le biais de la théorie des représentations sociales et l'étude de la structuration sociale des interactions stratégiques s'insèrent dans ce que l'on pourrait

appeler, à la suite de Martinet (1988) une approche rénovée de la stratégie. De plus, ces deux manières d'envisager la formation des stratégies sont compatibles avec la forme critique du discours sur la stratégie (Rouleau & Séguin, 1995). À cet égard, la mise en commun de nos travaux nous semble porteuse d'avenir.

Jusqu'à maintenant, nous avons effectué nos travaux dans des univers différents (France/Québec), nous avons utilisé des méthodologies et des données fort différentes (analyse de discours à partir d'entretiens/étude de cas à partir de l'observation participante). Cependant, nos démarches sont complémentaires. D'une part, pour comprendre quelles sont les représentations sociales qui sont sous-jacentes à un discours stratégique, qu'il soit formalisé ou non, on ne peut faire l'économie de l'analyse des pratiques individuelles, des règles organisationnelles et des cadres socio-économiques. D'autre part, la reconstitution des interactions stratégiques nécessite que l'on comprenne bien comment le texte comme trace première de la stratégie représente la formalisation de la stratégie en même temps qu'il fournit des sujets de conversation stratégique. Il y a donc, selon nous, un espace de recherche encore peu exploré qui se situe à l'interstice de nos travaux.

En ce qui concerne le renouvellement de la pratique, considérer la formation des stratégies du point de vue de l'inscription de ce type d'activités invite le consultant à privilégier un mode d'action conversationnel. Ce point de vue offre un mode d'intervention qui repose sur l'argumentation plutôt que sur la prescription. En effet, le rôle du praticien consiste à favoriser le dialogue et la conversation entre les personnes de l'entreprise afin qu'ils définissent et s'approprient un discours stratégique susceptible d'accroître le contrôle réflexif de leurs actions. En fait, le rôle du praticien consiste à fournir différents devis discursifs susceptibles de favoriser les échanges et à traduire le résultat de ces conversations auprès des gens de l'extérieur.

De plus, considérer la formation des stratégies du point de vue de la structuration sociale de ce type d'activités introduit une dimension d'intervention réflexive au centre de la volonté du changement dans l'entreprise. En effet, une telle approche est susceptible de fournir une compréhension des dynamiques sociales qui ont historiquement caractérisé les secteurs et les entreprises dans lesquels le praticien est amené à agir. De la sorte, la capacité du praticien à saisir les dynamiques sociales à l'œuvre et d'en instruire les différents participants donnent aux acteurs une plus grande réflexivité sur les choix d'avenir, sur les choix qu'ils ont quotidiennement à assumer qu'ils soient gestionnaires ou non.

Bibliographie

Andrews, K.J., (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.

Ansoff, H.I., (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw Hill.

Clegg, S. (1981), « Organization and control », *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 532-545.

- Crozier M. & E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Daft, R.L. & K. Weick, (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 284-295.
- Doise, W., (1990), « L'ancrage dans les études sur les représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, 45/405, pp.189-195.
- Francfort, *et al*, (1996), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Friedberg, E., (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- Giddens, A., (1987), *La constitution de la société*, Paris, Puf.
- Granovetter, M., (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 89(4), pp. 952-958.
- Grize J.B. & P. Vergès, A. Silem, (1987), *Salariés face aux nouvelles technologies, vers une socio-logique des représentations*, Paris, Éditions du CNRS.
- Hall, R.I., (1984), « The natural logic of management policy making : its implication for the survival of an organization », *Management Science*, 30(8), pp. 905-927.
- Johnson, G., (1987), « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, 9, pp. 75-91.
- Knights, D. (1993), « Changing spaces : the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management », *Academy of Management Review*, 17, pp.514-536.
- Koenig, G., (1996), *Management stratégique*, Paris, Nathan.
- Martinet, A.-Ch., (1988), « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Jan-Fev, pp. 49-60.
- Moscovici, S., (1989), « Des représentations collectives aux représentations sociales », in D. Jodelet (ed.) *Les représentations sociales*, PUF, pp. 62-86.
- Moscovici, S. (1981), « On social representations » in Farr & Moscovici (eds), *Social Representations*, London, Cambridge University Press, pp.
- Mounoud, É., (1997), *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, Thèse de doctorat, HEC – Jouy en Josas.
- Pettigrew, A., (1987), *The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford, Basil Blackwell.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 1980.
- Rouleau, L. & F. Séguin, (1995), « Strategy and organization theory : common forms of discourses », *Journal of Management Studies*, 32, 1, pp. 1-17.
- Rouleau, L., (1995), *La structuration sociale de l'activité stratégique : Le cas Irving Samuel/Jean-Claude Poitras*, Thèse de doctorat, Montréal, HEC-Montréal.

- Smircich, L. & C. Stubbart, (1985), « Strategic management in an enacted world », *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 724-736.
- Vergès, P., (1989), «Les représentations sociales de l'économie : une forme de connaissance » in D. Jodelet (ed), 1989, *Les représentations sociales*, pp. 387-405.
- Weick, K., (1988), «Enacted sensemaking in crisis situation », *Journal of Management Studies*, 25, 4, pp. 305-317.
- Whittington, R. (1990), «Social structures and resistance to strategic change : british manufacturers in the 1980s », *British Journal of Management*, 1, pp. 201-213.
- Whittington, R., (1989), *Corporate Strategy in Recession and Recovery, Social Structure and Strategic Choice*, London, Unwin Hyman.