

LINDA ROULEAU
Professeure

Département de management
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire
Ste-Foy, Québec
G1K - 7P4
Linda.Rouleau@mng.ulaval.ca

***COMPÉTENCE STRATÉGIQUE ET
RITUALISATION SOCIALE DE L'ENVIRONNEMENT :
LA FORMATION DES STRATÉGIES SELON UNE APPROCHE
STRUCTURATIONNISTE***

social
Domaine de recherche : Réorganisation d'entreprise et décroissance
Préoccupations théoriques : Stratégie, théories de l'organisation et théories du

Formation : Ph. D. en administration, HEC Montréal
**COMPÉTENCE STRATÉGIQUE ET
RITUALISATION SOCIALE DE L'ENVIRONNEMENT :
LA FORMATION DES STRATÉGIES
SELON UNE APPROCHE STRUCTURATIONNISTE**

« It is certainly possible, at times highly desirable to consider strategy at the macro level as an aggregate of actions, transactions, recipes, positions, designs, plans or interpretations. However, strategy can only be

empirically

grounded in the discrete action or decision routines of variety of actors.» F. Westley (1990 : 339).

En janvier 1995, la revue *Journal of Management Studies* publiait un article dans lequel les auteures proposaient une nouvelle classification des approches en stratégie et suggéraient l'émergence, depuis le début des années 1990, d'un courant critique dans ce domaine d'étude et d'application (Rouleau et Séguin, 1995). C'est en définissant la stratégie comme un objet d'étude et en s'intéressant à l'expérience matérielle et symbolique de ce type d'activité que de plus en plus d'auteurs présentent une manière différente de concevoir la formation des stratégies et proposent ainsi de nouvelles perspectives en management stratégique (Knights et Morgan, 1990; Knights, 1992; Westley, 1990; Whittington, 1989). Dans la foulée de ces derniers, ce texte propose une nouvelle manière de comprendre la formation des stratégies en posant le problème de la production et de la reproduction sociales de l'action dans les organisations.

Au lieu de représenter la formation des stratégies comme choix ou comme processus, nous suggérons de l'envisager telle qu'elle est socialement structurée dans le cours ordinaire de l'action. Jusqu'à maintenant, la plupart des connaissances en stratégie, qu'il s'agisse des approches rationnelles ou des approches processuelles, rendent compte de leur formation à partir des liens que les gestionnaires, particulièrement ceux du sommet, entretiennent avec un environnement qui, la plupart du temps, est représenté comme s'il était une réalité existant à l'extérieur de l'organisation. Or, la séparation gestionnaire/environnement est une distinction formelle qui sert à représenter l'action plutôt qu'à contribuer directement à sa transformation. Dans la réalité quotidienne du gestionnaire, le marché n'existe pas en soi. Il en est de même pour le système concurrentiel. Les gestionnaires font directement affaire avec un grand nombre d'individus dont certains sont leurs clients alors que d'autres font partie des réseaux de l'entreprise (fournisseurs, membres de diverses communautés, représentants de l'État, etc.). C'est dans ces nombreuses rencontres quotidiennes que, selon l'expression consacrée, les stratégies «émergent».

La réflexion que nous proposons commence par faire état de la nécessité de dépasser les formes discursives modernistes qui caractérisent les connaissances en stratégie. Nous traçons par la suite les grandes lignes d'un cadre d'analyse qui examine la formation des stratégies selon une approche structurationniste. Puis, nous présentons la démarche empirique de la recherche à partir de laquelle ce cadre d'analyse a été mis à l'épreuve. Il s'ensuit un certain nombre de réflexions et commentaires concernant les résultats de cette démarche sur le terrain. L'exercice permet de dégager deux nouveaux construits, celui de compétence

stratégique et celui de ritualisation sociale de l'environnement. Pour conclure, les principes sous-jacents à une approche structurationniste de la formation des stratégies sont mis en relief en même temps que sont discutées la pertinence théorique et la pertinence pratique de cette nouvelle *perspective pour le management stratégique* des organisations.

Les connaissances en stratégie, des discours modernistes

La stratégie comme domaine d'étude et d'application a maintenant plus de trente ans. Depuis quelques années, les désillusions sont grandes quant à l'utilité réelle des connaissances élaborées dans ce domaine de recherche (Gray, 1986; Lenz et Lyles, 1985; Mintzberg, 1994; Weick, 1990; etc.). Selon nous, ce phénomène s'explique par la désuétude du procès moderniste de construction des connaissances qui domine en gestion comme en stratégie. Emprisonnée par la rhétorique scientiste de laquelle les connaissances en stratégie ont historiquement tiré leur légitimité, elles se trouvent actuellement dans l'impossibilité de renouveler les formes discursives qui doivent rendre compte des transformations rapides et successives accompagnant la mondialisation des échanges.

Pour bien comprendre, il n'y a rien de mieux qu'un peu d'histoire. De la formation des entreprises nationales à la mise en place des entreprises multidivisionnelles, on assiste à l'insertion des entreprises dans la modernité qui se fait de manière concomitante à la constitution de savoirs pratiques et formels standardisés que sont les sciences de l'administration. Praticiens et chercheurs se regroupent dans des écoles de gestion pour définir les normes et les standards des modèles qui, pendant les trente glorieuses, contribuent au triomphe de la raison. Or, ce mouvement de modernisation s'accompagne de la séparation progressive de la propriété et de la gestion qui laisse un espace discursif vide. C'est ainsi qu'inspiré des pratiques de gestion d'après-guerre, un nouveau discours, celui de la stratégie, a tôt fait de coloniser cet espace en définissant à partir d'un langage scientiste la manière de penser l'entreprise dans sa globalité et de représenter la position qu'elle occupe dans son environnement économique.

Le procès moderniste de construction des connaissances qui caractérise le domaine de la stratégie consiste d'abord à découper la réalité pour définir les éléments qui la constituent et, ensuite, à inverser logiquement l'unité ainsi isolée afin de créer une forme générale d'explication. L'inversion logique et la généralisation favorisent l'éclosion de catégories universelles et abstraites au détriment de la compréhension d'une réalité en perpétuel mouvement. Ainsi, la définition du gestionnaire et celle du lien entreprise/environnement sur lesquels repose ce type de connaissances contribuent à la reproduction du procès moderniste de construction des connaissances en stratégie.

D'une part, les connaissances en stratégie reposent généralement sur des formes discursives qui associent leur formation principalement à l'action du gestionnaire au sommet. Par exemple, ce dernier est généralement représenté comme un être volontaire et rationnel qui possède une vision globale de l'entreprise à partir de laquelle il effectue des choix en fonction de ses préférences (Ansoff, 1965; Andrews 1971, Porter, 1980, etc.). Même lorsque

l'on s'intéresse à ses capacités de visionnaires (Smircich et Stubbart, 1985; Weick, 1988; Westley et Mintzberg, 1988, etc.), c'est moins l'essence subjective de l'action non rationnelle qui retient l'attention des chercheurs que les possibilités d'orientation, voire de repérage qui en découlent. Certains vont même jusqu'à tracer des cartes cognitives des gestionnaires au sommet expliquant ainsi la formation des stratégies à partir du caractère ordonné de l'action. Autant dans les approches rationnelles que dans les approches processuelles, la formation des stratégies repose sur l'idée qu'elle résulte de l'action des gestionnaires au sommet qui, à l'aide d'informations statistiques et financières, évaluent les contraintes et les possibilités qu'offre le marché et prennent les mesures pour que les structures organisationnelles s'y adaptent. Une telle représentation ne tient pas compte de l'action des personnes qui ne sont pas gestionnaires mais qui au quotidien mettent en action les décisions stratégiques et contribuent au succès ou à l'échec de l'implantation des stratégies.

D'autre part, les connaissances en stratégie se composent et se décomposent en postulant implicitement une séparation théorique entre le gestionnaire et l'environnement de l'entreprise dans laquelle il agit. Résultat d'une épistémologie positiviste, cette séparation conceptuelle contribue à la reproduction de formes discursives modernistes en opérant une réification de l'action sur deux plans. D'abord, elle donne l'occasion aux gestionnaires de justifier leurs actions comme si elles étaient le résultat des stratégies de l'entreprise et non le résultat de leurs propres décisions. La formation des stratégies est ainsi représentée comme un processus désincarné qui est légitimé au nom d'une sacro-sainte entité dont les intérêts sont supérieurs à ceux des individus qui la composent. Ensuite, l'environnement est couramment associé à une personne fictive à qui l'on octroie des comportements et des caractéristiques définis en fonction des préconceptions que véhiculent praticiens et chercheurs. Cette opération permet de représenter la formation des stratégies comme le résultat d'une définition de l'entreprise devant faire face à des forces extérieures plus ou moins contrôlables. Dans la pratique cependant, les gestionnaires ne rencontrent pas l'environnement de leur entreprise, ils entrent en action avec un grand nombre d'individus dont certains sont leurs clients et d'autres font partie des différents réseaux de l'entreprise.

Dans un contexte de modernité avancée, il importe moins de développer des connaissances uniformisantes et standardisées que de favoriser l'éclosion d'habiletés et de connaissances utilisables dans plusieurs contextes. Il y a déjà plusieurs années, Smircich et Stubbart (1985 : 724) prétendaient que les problèmes dans la gestion et l'implantation stratégiques dépendent, entre autres, de l'inattention des membres de ce domaine d'étude aux phénomènes organisationnels et sociaux par le biais desquels se forment les stratégies. Il est maintenant temps de départir le domaine de la stratégie des oripeaux de la rhétorique scientifique en introduisant de nouvelles perspectives qui pourraient favoriser le retour critique des connaissances en stratégie sur elles-mêmes. Au-delà des explications qui définissent la stratégie comme plan, comme recette ou comme configuration, il est maintenant temps de s'intéresser à la manière dont la formation des stratégies est empiriquement fondée dans l'action concrète de l'ensemble des personnes qui composent une entreprise. C'est dans cet esprit que nous proposons de comprendre la stratégie comme un objet sociologiquement construit en nous situant dans la mouvance de la théorie de la structuration (Giddens, 1979, 1984, 1990).

Un cadre d'analyse structurationniste

À l'instar des auteurs en théories de l'organisation qui se demandent pourquoi et comment les organisations existent, une perspective critique de la formation des stratégies a pour objet de poser le problème de leur formation à partir d'une ontologie sociale qui représente différemment le gestionnaire au sommet et les rapports qu'il entretient avec l'environnement de l'entreprise dans laquelle il agit. La théorie de la structuration fournit une telle avenue. Celle-ci repose sur deux thèses principales, celle de la reconnaissance de la compétence de l'acteur et celle de la dualité du structurel.

La thèse de la compétence de l'acteur repose sur l'idée que tout individu est un être doté de capacités réflexives faisant en sorte qu'il sait s'y prendre dans la vie sociale. Ce savoir suppose la mise en oeuvre d'habiletés pratiques et de procédures d'action par le biais desquelles les acteurs sociaux, dans les rencontres quotidiennes qu'ils effectuent, prennent leur place en fonction de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. Ainsi, l'acteur social compétent possède une connaissance des conditions dans lesquelles il agit et à partir de laquelle il reconnaît aux autres des capacités de rationalisation de l'action. C'est à partir de l'usage réflexif de savoirs communs et partagés que l'individu tire ses compétences d'acteur social et donne un sens à ses actions quotidiennes en même temps que, dans ses multiples rencontres, il participe à la reproduction de la vie sociale. Sans présumer du caractère intentionnel de l'action, une telle représentation de l'individu suggère que la formation des stratégies se produit à tous les niveaux de l'entreprise et que tous les individus qui en font partie y participent plus ou moins directement.

Par ailleurs, la thèse de la dualité du structurel repose sur une distinction fondamentale entre les structures sociales et les systèmes sociaux. Selon Giddens (1984 : 42), les structures sociales sont «un ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la reproduction sociale». Ainsi, elles sont virtuelles, c'est-à-dire que leur existence est hors du temps et de l'espace, à l'exception de leur actualisation et de leur coordination sous la forme de traces mnésiques. Bref, les structures sociales n'existent pas concrètement; elles existent uniquement dans la reproduction de la vie sociale. Il en est autrement des systèmes sociaux. Selon Giddens (1979 : 66), les systèmes sociaux sont des «reproduced relations between actors and collectivities, organised as regular social practice». Les systèmes sociaux sont des pratiques spatio-temporellement situées. Ils existent en tant que pratiques sociales ayant des propriétés structurelles particulières qui sont à la fois le médium et le résultat de l'action. Ainsi, le structurel n'est pas que contraignant, il est aussi habilitant. Par conséquent, s'intéresser à la formation des stratégies suivant une perspective structurationniste, c'est chercher à comprendre comment celles-ci sont ancrées dans la continuité et les transformations du structurel.

C'est à partir de ces fondements théoriques que l'association de la fonction stratégique au gestionnaire du sommet et la traditionnelle séparation entre ce dernier et l'environnement doit être repensée si l'on veut comprendre comment la formation des stratégies est socialement structurée dans le cours ordinaire de l'action. Il faut en outre partir de l'idée que la formation des stratégies est à la fois une action structurée et structurante. En tant qu'activité structurante, la formation des stratégies est initiatrice de changements dans les rapports sociaux qui permettent l'avènement de nouvelles manières d'agir dans les organisations. C'est le moment de la production des stratégies, soit de leur **■ mise en action ■**. En tant qu'activité structurée, la formation des stratégies assure la continuité des pratiques sociales. Pour ce faire, elle emprunte les chemins tracés par le temps. C'est le moment de la reproduction des stratégies, soit de leur **■ maintien à travers le temps ■**.

Au-delà de leur réalité techno-économique, les stratégies se structurent à partir de l'action ordinaire des acteurs de façon à produire et à reproduire les réseaux locaux et temporels d'acteurs formant des collectivités institutionnelles. Par conséquent, une approche structurationniste de la formation des stratégies postule qu'elles sont mises en action à partir de la capacité des différents membres d'une entreprise à modifier, au gré de l'expérience, la configuration générale des interactions qui les lient entre eux et à partir desquelles ils sont en contact avec les gens de l'extérieur. De plus, elle suppose que les stratégies se maintiennent à travers le temps parce que les interactions à partir desquelles elles sont produites servent à la reproduction des structures sociales qui, de manière complexe et subtile, définissent la position des différents membres d'une entreprise et de ceux avec qui ils sont quotidiennement en contact.

Suivant ces paramètres généraux, le domaine de la stratégie n'est rien d'autre que celui de l'activité stratégique. À la suite de Weber, nous entendons par activité tout comportement humain (conscient ou non) d'un acteur auquel ce dernier donne un sens compte tenu de sa position organisationnelle. Par ailleurs, nous associons la dimension stratégique à une volonté de changement en vue de maîtriser l'avenir. Ainsi, est stratégique toute activité organisationnelle qui, en fonction du sens visé par l'acteur, concerne le changement et l'avenir de l'entreprise. Autrement dit, à chaque fois que des individus appartenant à une même entreprise entrent en relation entre eux ou avec des gens de l'extérieur pour discuter de changements organisationnels ou réaliser les projets d'avenir de l'entreprise, il y a activité stratégique. Selon cette définition, il y a donc activité stratégique autant lors d'une discussion informelle concernant les enjeux de l'entreprise que dans une réunion du conseil d'administration. De la même façon, l'application de nouvelles mesures reliées aux décisions d'orientation de l'entreprise constitue une activité stratégique.

Deux précisions s'imposent : 1) Dans une approche structurationniste, toutes les activités stratégiques sont des activités organisationnelles. Pour distinguer les unes des autres dans la pratique, il faut séparer de manière opérationnelle les pratiques de routinisation de l'organisation de celles qui concernent sa production pour identifier ce qui fait qu'un type d'activité est d'ordre stratégique. Cela, tout en gardant à l'esprit que les activités stratégiques sont un moment particulier de l'activité organisationnelle. 2) Cette définition n'inclut pas la dimension stratégique au sens d'action réfléchi et mise en jeu de manière individuelle dans le

but de modifier sa position dans l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Bien sûr, des stratégies personnelles sont à l'oeuvre dans des contextes d'action stratégique. Ce sont ces contextes et leur indexicalité qui sont à prendre en considération pour comprendre comment les stratégies sont socialement structurées dans le cours ordinaire de l'action.

Cette représentation de la notion de stratégie dépasse largement les définitions de la stratégie comme choix ou comme plan. À la limite, nous devrions à l'instar de Foucault qui s'intéresse au pouvoir en utilisant rarement cette notion, être en mesure de rendre compte de l'activité stratégique d'une entreprise sans nécessairement avoir à l'identifier par le biais de la notion de stratégie. Ce qui d'ailleurs correspondrait davantage à ce qui se passe dans la réalité. Hormis quelques moments de réflexion et de discussion, les gestionnaires utilisent peu le langage stratégique formel. Bien que celui-ci fasse partie de leurs préconceptions de l'action, ils posent les gestes et discutent généralement de ce qu'ils font à partir des termes qui concrétisent leurs activités quotidiennes et qui sont significatives pour ceux avec qui ils font couramment affaire (clients, fournisseurs, membres des diverses communautés, représentants de l'État, etc.).

Pour comprendre la structuration sociale de l'activité stratégique, c'est-à-dire comment les stratégies se constituent dans l'action ordinaire des acteurs, nous proposons de représenter l'activité stratégique comme une suite d'interactions. Celles-ci résultent d'événements observables (représentations, microdynamiques et jeux d'acteurs) qui contiennent les éléments nécessaires à la production et à la reproduction des structures sociales. Ces interactions peuvent se représenter comme des **•boucles•**. Les boucles d'interaction sont des séquences ou des segments de l'expérience reliés à l'activité stratégique. Elles désignent une situation en cours dans laquelle des gens s'engagent subjectivement et à travers laquelle ils médiatisent les propriétés globales des structures sociales (Éraly, 1988).

Les boucles d'interaction se composent de pratiques discursives, de règles organisationnelles et de cadres institutionnels qui sont mis en action lors de l'activité stratégique. Les pratiques discursives renvoient à tout discours oral ou écrit concernant l'activité stratégique, soit les actions qui contribuent à la production de l'organisation. En ce qui concerne les règles organisationnelles, Clegg (1981) identifie six types de règles de contrôle sur lesquels repose le système capitaliste. Il s'agit des règles d'État, des règles techniques, des règles sociales, des règles de reproduction, des règles stratégiques et des règles organisationnelles. Quant aux cadres institutionnels, ils se rapportent, selon Weber, aux formes de communalisation qui contribuent à la régulation de l'activité économique (la famille, l'ethnicité, la religion, les groupes communautaires et professionnels, les classes sociales).

Bref, le cadre d'analyse structurationniste proposé repose sur l'idée que l'activité stratégique est empiriquement fondée dans des séquences d'interaction plus ou moins structurées à partir desquelles les acteurs, au moyen du langage, manifestent leur identité sociale en même temps que leur position organisationnelle. Ces manifestations socio-organisationnelles sont ancrées dans des médiations structurelles. Ainsi, les interactions, par

le biais du langage, médiatisent des contraintes et des possibilités virtuellement inscrites dans des règles organisationnelles et dans des cadres institutionnels.

La démarche de collecte et d'analyse des données

Pour comprendre comment l'activité stratégique est socialement structurée dans le cours ordinaire de l'action, nous avons effectué une démarche de recherche ethnographique dans une entreprise de confection et de création de vêtements haut de gamme en réorganisation. Dans le contexte du passage de l'industrie du vêtement à celle de la mode, l'entreprise faisait face à d'énormes difficultés. À l'automne 1992, une démarche de planification stratégique était initiée dans le but de moderniser l'entreprise et de faire face à la mondialisation de l'industrie.

L'entreprise résulte de la fusion en 1990 d'un manufacturier canadien et d'un designer québécois. Celle-ci est orchestrée par une société de capital de risque dont la vocation oscille entre le développement économique des entreprises et la sauvegarde des emplois. Ainsi, trois logiques d'entreprise s'affrontent et se complètent : 1) une logique de production axée sur la raison pratique et l'esprit entrepreneurial, celle de l'entreprise manufacturière; 2) une logique de conception qui fonctionne en réseau et met l'accent sur l'esprit d'équipe, celle de l'entreprise de design; 3) une logique technocratique axée sur la raison technocratique et l'esprit bureaucratique, celle de la société de développement.

Au-delà de ces logiques d'entreprise, s'entrecroisent d'autres logiques d'acteurs qui témoignent de la complexité de la composition sociale de l'entreprise. Ainsi, l'équipe de gestionnaires se compose à la fois de personnes qui ont environ 20 ans d'expérience dans l'industrie et de personnes qui en sont à leurs premières armes. Elle est formée de représentants de deux groupes ethniques différents : les anglophones d'origine juive et les francophones. De plus, la structure hiérarchique dénote une division sexuelle des tâches : les hommes occupent les postes de gestion alors que les femmes remplissent des fonctions relatives au service à la clientèle. Les représentations du temps et les modes d'appropriation de l'espace se situent aux confins des différentes logiques d'action qui constituent l'entreprise.

C'est sous les demandes de la société de développement que s'amorce la démarche de planification stratégique. Suite à une étude de marché réalisée par un consultant en marketing, il s'agit de rédiger un plan d'action qui devrait permettre à l'entreprise de faire face aux aléas du marché pendant les cinq prochaines années. L'exercice s'avère plus difficile que prévu. Des mésententes ont lieu entre les experts de la société de développement et les gestionnaires de l'entreprise. Au centre des principaux affrontements, c'est la question de la modernisation des pratiques de gestion qui est en jeu. L'implantation du plan d'affaires débute avec le départ du président de l'entreprise qui entraîne sa réorganisation.

Du point de vue stratégique, il s'ensuit un virage dans l'orientation de l'entreprise. Alors qu'elle était reconnue pour la fabrication d'un produit haut de gamme, l'entreprise

adopte des mesures visant l'élargissement vers le bas de la gamme de produits et l'extension de la distribution. Outre le réaménagement des locaux de l'entreprise, une collection «diffusion» est en préparation. Pendant ce temps, les équipes de ventes et de production se renouvellent. Ces nombreux changements favorisent la montée des francophones dans le contrôle de l'entreprise et la transformation de l'identité organisationnelle.

L'ensemble de la recherche s'est échelonnée sur une période de dix-huit mois pendant laquelle nous avons effectué un stage de recherche de six mois dans l'entreprise (janvier à juillet 1993). Il s'agissait de passer trois à quatre jours par semaine dans l'entreprise et de participer aux activités entourant l'exercice de planification stratégique qui était en cours. La période de six mois se justifie parce qu'elle correspondait au temps prévu pour réaliser le plan et débiter sa mise en oeuvre. De plus, elle permettait d'observer les acteurs aux différentes étapes de la préparation d'une collection.

C'est par le biais de l'observation participante, d'entrevues semi-structurées et de documents que s'est effectuée la collecte des données. Au total, près de 2 000 pages de données ont été recueillies pendant le travail sur le terrain. L'analyse des données s'est effectuée en trois temps. Dans un premier temps, des cartes sociographiques des différents acteurs ont été construites (caractéristiques générales de la personne, antécédents professionnels et position dans l'entreprise). Dans un deuxième temps, la codification sur fiches des données d'observation et d'entrevue a permis d'identifier quatre domaines d'activité stratégique. Il s'agit des aspects cruciaux, des principaux axes à partir desquels les événements entourant la planification stratégique ont donné lieu à la réorganisation de l'entreprise. Ces domaines sont : la fusion, la connaissance de l'industrie, la confection et la vente. Dans un troisième temps, il s'est agi de repérer et de mettre en ordre les séquences d'interaction qui ont servi de matériel d'analyse pour chaque domaine d'activité stratégique. Ce sont donc des portions d'entrevue, des réunions, des suites d'événements ou différents artefacts qui ont servi de point de départ à l'analyse et à la mise en texte des données.

L'activité stratégique comme micro-actes et jeux de langage

Dans les prochaines lignes, nous faisons état de quelques-unes des observations qui nous ont amené à comprendre autrement l'action des gestionnaires et particulièrement celle des gestionnaires au sommet lors de l'activité stratégique. En effet, l'analyse de différentes séquences d'interaction reliées à l'activité stratégique nous a permis de comprendre que celle-ci repose moins sur des actions rationnelles et clairement définies dans le temps que sur un ensemble de jeux de langage et de micro-actes quotidiennement mis en action. Pour illustrer ce propos, nous avons recours aux mesures adoptées lors de la réorganisation qui reposent sur l'extension du produit vers le bas de gamme.

Pendant les six mois qu'a duré l'exercice de planification, la nouvelle stratégie n'a pas fait l'objet de décisions particulières et a rarement été définie en termes formels. Toutefois, lors des réunions et dans les conversations internes, on pouvait constater que la plupart des acteurs avaient une conscience plus ou moins claire de cette stratégie. Personne n'abordait de

front ces questions. Pourtant, cet enjeu stratégique participait indexicalement à la structuration de la plupart des échanges en même temps que des actions ponctuelles venaient renforcer ou affaiblir leur réalisation. Tel est le cas notamment de l'engagement d'une nouvelle directrice des ventes qui venait confirmer qu'on allait transformer l'extension du produit vers le bas de la gamme.

Ces observations démontrent que la prise de décision stratégique est loin de résulter uniquement d'un moment formel consacré par l'adoption d'une mesure particulière. C'est que la notion de décision telle qu'elle est habituellement appréhendée provient de l'isolement par le chercheur de certaines actions formellement repérables. Toutefois, la prise de décision stratégique, telle que nous l'avons observée, comporte une multitude de micro-actes qui ne forment pas nécessairement une suite définie et réalisée par quelques individus au sommet de la hiérarchie. C'est que les décisions prennent plutôt forme à travers des jeux de langage dont certains (ceux reconnus comme le moment de la décision) sont structurés par des micro-actes de contrôle visant à réduire le doute cartésien qui caractérise ces jeux.

Il en est de même de la manière dont a pris forme au quotidien le positionnement stratégique de l'entreprise. Loin d'être uniquement le résultat formel et opérationnel de la planification stratégique réalisée par quelques gestionnaires au sommet, il prend forme par le biais d'un ensemble de micro-actes de définition de la combinaison produit-marché. Ainsi, une part de l'activité stratégique s'est réalisée dans des réunions avec les directrices des ventes concernant la concurrence. Dans ces réunions, lorsque les directrices des ventes examinent la confection des vêtements de leurs compétiteurs, elles se livrent indirectement à l'évaluation de leurs propres pratiques en même temps qu'elles acquièrent de l'information quant à ce qui différencie leur produit de celui des compétiteurs. Les directrices des ventes font ainsi l'expérience quotidienne du positionnement stratégique. Par le biais de discussions apparemment anodines concernant la longueur des chemisiers, la place des boutons ou la tombée des tissus, elles accumulent des connaissances plus ou moins tacites susceptibles de leur servir lors de la présentation de nouvelles collections. De la même façon, les saisons de vente constituent des micro-actes de définition de l'entreprise auprès du marché. Ainsi, lorsque les détaillants commentent la place donnée aux vêtements de l'entreprise dans leurs boutiques, les directrices des ventes peuvent ainsi évaluer subjectivement la position de l'entreprise au sein du marché. C'est en ce sens qu'au quotidien, le positionnement de l'entreprise sur le marché comporte un ensemble de micro-actes de définition de la combinaison produit/marché qui s'articulent les uns aux autres de façon à créer un consensus autour de ce qu'est le système concurrentiel de l'entreprise. L'ensemble de ces micro-actes contribue à la structuration d'un système complexe de présence et d'absence autour de la conscience pratique non pas uniquement des gestionnaires au sommet ou des planificateurs de l'organisation mais de tous les acteurs quelle que soit leur position hiérarchique.

En stratégie, il est aussi courant d'avoir recours à la notion de coalition pour comprendre les alliances et les regroupements qui s'effectuent entre les gestionnaires pour le contrôle de l'activité stratégique. Le fait d'avoir passé un certain temps dans l'entreprise nous a permis de constater que l'action des individus s'explique davantage par les enjeux relatifs à la génération d'acteurs à laquelle ils appartiennent que par les motifs autour de la formation

d'une coalition locale et conjoncturelle. Dans l'entreprise examinée, on pouvait repérer cinq générations d'acteurs qui résultent de la sédimentation socio-historique de l'entreprise. Une sixième génération était en formation, soit celle qui incarnait la réorganisation. En général, les membres d'une génération d'acteurs ont beaucoup de choses en commun. Ils ont été recrutés suivant des critères de gestion similaires et possèdent des caractéristiques qui s'harmonisent à l'orientation stratégique de l'entreprise durant la période au cours de laquelle ils ont été engagés. La plupart du temps, les alliances qui durent et transcendent les coalitions qui se font et se défont au gré d'enjeux locaux, se réalisent entre les acteurs d'une même génération, peu importe leur niveau de responsabilité.

Par ailleurs, il est apparu, à travers ces séances d'interaction, que la formation des stratégies tient non seulement à l'idée d'émergence mais aussi à celle de traduction. Lorsque, dans une interaction, un membre d'une organisation fait part à un collègue ou à une personne de l'extérieur des projets de l'entreprise, la traduction qu'il fait du projet en fonction de ce qu'il connaît et perçoit de l'Autre par rapport à ce projet, constitue l'acte de «faire» la stratégie. Ainsi, non seulement le gestionnaire est-il un interprète ou un créateur de sens (Smircich et Stubbart, 1985; Weick, 1988), il est aussi un traducteur. Par exemple, la traduction de la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise vers la clientèle s'est réalisée dans les multiples actes de vente reliées à la nouvelle collection. Selon la nouvelle directrice des ventes embauchée à cette fin, le défi de la collection *diffusion* consistait à *faire passer le message*. Or, faire passer le message, c'est non seulement développer un produit en fonction des besoins de la clientèle, mais c'est aussi trouver le moyen d'attirer les clientes au local d'exposition, de les convaincre et de les séduire en misant autant sur les promesses du produit que sur les relations à long terme avec elle. C'est en ce sens que l'expérience de l'activité stratégique est constituée de multiples tentatives verbales de définition de soi par rapport à l'Autre, elle est le résultat d'une configuration de micro-actes de traduction plus ou moins structurés.

En s'intéressant à l'activité stratégique comme jeux de langage et micro-acte structurant la vie de l'entreprise plutôt que comme choix, comme plan ou comme configuration, on reconnaît une compétence d'acteur à tous les membres d'une organisation. Une telle démarche permet de comprendre l'activité stratégique en intégrant ce qui, au-delà de la position hiérarchique et du caractère rationnel de l'action, définit l'individu comme acteur social quelle que soit sa position hiérarchique. Cette prise de position invite à revoir différentes notions largement utilisées en stratégie (ex.: décision, positionnement, coalition, énoncé) à partir de celle de jeux de langage et de micro-actes de contrôle ou de traduction.

Le caractère social de l'activité stratégique

En ce qui concerne la nature des liens entre le gestionnaire et l'environnement de l'entreprise, l'analyse des données d'observation nous a amené à mettre en évidence le caractère social de l'activité stratégique. Ainsi, chaque domaine d'activité stratégique a été analysé en fonction d'un type de rapports sociaux (ethniques, savoir, production et genre). Rappelons que ces domaines sont : la fusion, la connaissance de l'industrie, la confection et la vente de vêtements.

Dans les prochaines lignes, nous faisons état de la manière dont les gestionnaires mettent action différents cadres institutionnels lors de l'activité stratégique.

Prenons la question de la fusion entre l'entreprise manufacturière canadienne et l'entreprise québécoise de design. Celle-ci était au centre des événements entourant la réorganisation de l'entreprise. Au lieu d'aborder la question de la fusion par le biais de la culture d'entreprise, comme il est souvent d'usage dans le domaine de la stratégie, nous avons abordé cette question sous l'angle de la rencontre entre deux groupes ethniques (anglophones d'origine juive et francophones d'origine québécoise). Cela nous a permis de comprendre comment les règles qui assurent le maintien de l'organisation sont intimement ancrées dans les différences sociohistoriques des deux groupes. Par exemple, la règle de la supériorité de la division manufacturière sur la division design qui organise une grande part de l'ensemble des relations dans l'entreprise est mise en action par le biais de comportements qui traduisent la domination anglophone. Au-delà des frontières organisationnelles, les difficultés d'intégration des deux entreprises sont enracinées dans les fondements sociohistoriques qui caractérisent le capital et le travail. Autrement dit, la définition de soi par rapport à l'appartenance à un groupe ethnique est au centre des actions qui constituent un lieu organisationnel spécifique. On ne peut véritablement comprendre le sens et la portée de l'imaginaire organisationnel en contexte stratégique sans qu'il soit mis en relief avec les fondements sociohistoriques qui caractérisent les groupes qui se côtoient.

En ce qui concerne la connaissance de l'industrie, celle-ci était au centre des relations entre les experts de la société de développement et les gestionnaires de l'entreprise. La volonté d'effectuer une démarche de planification stratégique revient aux premiers. Au total, l'activité stratégique réalisée dans l'entreprise a fait l'objet de deux démarches de consultation qui ont mené à la rédaction de quatre plans ayant plusieurs points divergents. Cela montre bien qu'une démarche de planification stratégique est loin d'être un exercice neutre et objectif. Dans ce cas, elle résulte plutôt de la volonté de quadriller un espace discursif traditionnellement défini par des connaissances pratiques constamment réactualisées par le biais de la tradition. En effet, cet exercice de planification stratégique était un lieu de confrontation entre deux modes de connaissance différents : l'un reposait sur la raison technocratique, l'autre était axé sur la raison pratique. Pour les premiers, la production de l'entreprise comme texte par le biais de plans crée des points de repère utopiques en reformulant les connaissances suivant un langage neutre et normalisant. Pour les seconds, la production de l'entreprise comme texte comporte une forme de soumission, de contrôle, de normalisation à long terme. Somme toute, la planification stratégique est une technologie du pouvoir qui s'insinue dans les multiples manières d'évoquer les relations entre les connaissances techniques et les connaissances pratiques. Autrement dit, les plans servent à dépolitiser la gestion en ayant recours à l'expertise fondée sur des systèmes et des connaissances diffusées dans les écoles d'administration. Par conséquent, les plans sont des fictions de l'entreprise qui, suivant un ensemble de gestes cartésiens, redistribue l'espace de l'ordre.

Une part importante de l'activité stratégique qui s'est déroulée dans cette entreprise a été réalisée autour du produit (rajeunissement de collection, collection «diffusion», refonte

des gabarits, etc.). Dans le domaine de la stratégie, l'attention est généralement tournée vers l'extérieur de l'entreprise, soit vers le marché. Les séquences d'interaction examinées concernant la confection ont démontré que le changement stratégique est aussi, pour ne pas dire d'abord et avant tout, intimement lié aux transformations du produit. Au-delà de la volonté de réaliser une collection «diffusion» et d'embaucher une nouvelle directrice des ventes à cette fin, c'est par la conception de nouvelles «histoires» et la révision des gabarits qu'a véritablement pris forme la nouvelle stratégie. C'est donc en agissant directement sur ce qui définit le produit que la stratégie d'extension de la gamme vers le bas a pu être mise en oeuvre efficacement. De plus, en agissant directement sur les fondements du produit, on se trouve à modifier l'agencement des traces qui servent à définir l'identité organisationnelle, laquelle est implicitement prise à partie lors d'un changement stratégique. Stratégie, produit et identité organisationnelle font partie d'une triade dont chacun des membres s'influence mutuellement. Par conséquent, les pratiques liées à la production remplissent aussi des fonctions d'ordre symbolique. Connaître la culture d'une entreprise, c'est aussi être familier avec ses fondements technopratiques.

En bout de ligne, la réorganisation de l'entreprise visait à élargir la distribution, soit à augmenter les ventes. Dans le domaine de la stratégie, l'environnement est généralement défini à partir de données objectives liées au marché et au système concurrentiel de l'entreprise. Dans les faits cependant, le marché est loin perçu et vécu par les gens de l'entreprise comme un espace abstrait et atomisé qui réagit uniquement en fonction de l'offre et de la demande. Dans l'entreprise, le marché est mis en acte lors de la vente. On en retrouve les traces dans les classeurs des directrices des ventes et dans de nombreuses conversations téléphoniques. La présence de détaillants dans l'entreprise témoigne des liens étroits que ses membres entretiennent avec l'environnement. Dans les séquences d'interaction examinées concernant la vente, il est apparu qu'une part importante du contrôle réel de l'entreprise sur l'environnement tient moins aux prévisions et aux mesures objectives prévues à cette fin (études de marché ou plans d'affaires), qu'aux microtechniques de surveillance que les gestionnaires exercent sur celles qui, dans l'organisation, sont en contact direct la clientèle. Par exemple, l'usage rhétorique de la famille comme ressource d'attention, de réflexion et d'autorité par les membres de la direction contribue à réactualiser la place des femmes au sein de l'ordre organisationnel sédimenté dans des relations de type paternalistes. Ainsi, ces microtechniques de surveillance sont en partie enracinées dans les rapports sociaux de genre puisque, dans l'entreprise, ce sont les hommes qui définissent les priorités et font le partage des ressources alors que ce sont des femmes qui sont en contact avec la clientèle.

Bref, pour chaque domaine d'activité stratégique repéré, nous avons démontré que les règles organisationnelles ne sont pas que techniques. Leur sédimentation, de même que leur mise en action, est intimement liée à la reproduction des cadres institutionnels qui caractérise un secteur de production donné (ex. rapports sociaux ethniques, de genre, etc.).

Compétence stratégique et ritualisation sociale de l'environnement

L'ensemble des analyses effectuées à partir données empiriques nous a conduit à l'élaboration de deux construits qui permettent de représenter différemment le gestionnaire au sommet et les rapports qu'il entretient avec l'environnement de l'entreprise dans laquelle il agit. Il s'agit de la compétence stratégique et de la ritualisation sociale de l'environnement. Pour bien comprendre comment s'exerce la compétence stratégique via la ritualisation sociale de l'environnement, partons d'une séquence d'interaction spécifique.

La séquence choisie repose sur le commentaire du designer de l'entreprise qui explique à une cliente comment il en est venu à créer une collection «diffusion» et une collection «couture». Entre deux réunions, il rencontre une cliente et au cours de la conversation, il lui explique les changements dans les collections de la manière suivante :

«C'est curieux, on a eu un *consultant en marketing* et on a fait des *groupes pour analyser ce que veulent les clientes* et c'est la même chose que toutes les femmes ont dit : *Poitras, c'est beau, mais c'est difficile à porter!* Alors, on leur a montré quelques morceaux de la collection et elles ont dit : *Poitras, c'est ça aussi et elles adoraient!* Alors, on a décidé de créer une collection "diffusion" *plus pratique, plus près du monde* et une collection "couture" pour le printemps 1994. *J'ai envie qu'il y ait le plus de femmes possible qui se sentent belles et qui se sentent bien à porter du Poitras¹.*»

Au premier abord, ce commentaire semble anodin. Toutefois, lorsqu'on l'examine de près, il constitue une scène de la vie quotidienne de l'entreprise qui est révélatrice de la manière dont s'effectue l'activité stratégique.

En effet, ce bref commentaire permet de comprendre comment les stratégies sont produites quotidiennement à partir de l'action d'individus qui, du point de vue des propriétés des systèmes organisationnels, sont *stratégiquement compétents*. En effet, il est étonnant de constater que le designer traduit la nouvelle orientation stratégique de sa division comme si elle était le résultat d'une décision rationnelle et concertée prise à un moment particulier. D'une part, il s'appuie sur la démarche de consultation qui a eu lieu dans l'entreprise, et l'argument met en évidence une cause et sa conséquence (commentaires des clientes et création d'une collection). D'autre part, en ramenant ses motivations aux commentaires des clientes, il puise sa légitimité auprès d'elles, ce qui l'amène à définir sa nouvelle mission à partir d'une rhétorique de la mode qui met en scène une forme de séduction de l'Autre. Toutefois, nous savons que tout n'a pas été aussi simple. Il y a des années que le designer cherche à créer une collection «diffusion». Les négociations à cet effet entre le designer et le président ont été ardues et ce n'est que sous le

¹ Cahier d'observation C, p. 226-227.

couperet de la société de développement que l'idée a finalement été acceptée sans pour autant faire l'unanimité dans l'entreprise.

La compétence stratégique, se rapporte donc à la capacité - voire à l'énergie émotionnelle - de traduire une situation en fonction des enjeux qui caractérisent la génération d'acteurs à laquelle un individu appartient, qu'il soit gestionnaire ou non, afin de redéfinir la configuration des boucles d'interaction qui composent une organisation. Autrement dit, elle résulte de la capacité plus ou moins consciente de modifier, au gré de la préconception de l'Autre, les jeux de langage que l'on utilise pour décrire la réalité. C'est à travers différents jeux de langage que l'environnement est mis en acte dans les multiples rencontres quotidiennes que les gens d'une entreprise effectuent entre eux et avec les gens de l'extérieur. Par conséquent, représenter la formation des stratégies comme boucle d'interaction, c'est d'abord et avant tout considérer que tous les acteurs d'une organisation sont dotés de compétence stratégique², si minime soit-elle. Certes, la structure de pouvoir, en particulier, l'appartenance à la génération d'acteurs qui assume ou résiste au changement, renforce les possibilités de la mettre en œuvre. Néanmoins, même les acteurs les plus réfractaires au changement vont à l'occasion être des acteurs stratégiquement compétents par rapport à leur situation. Évidemment, cette capacité de découper les situations relatées en fonction de son interlocuteur n'a de prise que si elle manifeste une certaine transparence de soi.

Il faut bien comprendre cependant que la compétence stratégique n'est pas et ne peut jamais être totale. Comme le rappelle Giddens (1984 : 179), le discours sans faute n'existe pas. En effet, il est impossible qu'un individu puisse être stratégiquement compétent dans toutes ses interactions. En général, il est plus efficace dans certains types de rencontres. De plus, comme une large part de la compétence stratégique repose sur le non-dit et la manière d'approcher l'Autre, elle est intrinsèque à la personnalité et ne peut, par conséquent, être que partielle.

Il est à noter que cette idée de compétence stratégique est fort différente de celle de compétence distinctive qui appartient au domaine de la stratégie. La compétence distinctive qualifie la spécificité de l'entreprise prise comme un tout dans un marché. C'est l'intégration des composantes de l'entreprise qui fait la compétence distinctive. En ce sens, il s'agit d'une notion qui sert à réifier la réalité, mais dont l'usage social est sans aucun doute gage de contrôle sur l'extérieur. Au contraire, la compétence stratégique fait appel aux individus qui mettent en action des ressources matérielles et symboliques spécifiques à une activité de production. De manière précise, elle porte sur les capacités à «faire-traduire» de ces individus. Or, l'action de traduction nécessite la connaissance des codes de l'Autre...

Ainsi, ce n'est pas tout de comprendre comment les stratégies sont mises en action, encore faut-il comprendre comment elles se maintiennent à travers le temps, c'est-à-dire comment elles sont reproduites. Comme le rappelle Martinet (1984 : 44), «L'arène organisationnel n'est pas isolé

² Il ne faut surtout pas confondre cette notion avec celle de «capacité stratégique» déjà présente chez Sainsaulieu (1977) et que Friedberg (1993) a élaborée. Ces auteurs définissent la capacité stratégique en associant le calcul des risques à la force de l'affectif. Se trouve ainsi associé un construit d'ordre organisationnel aux capacités relationnelles et psychologiques des individus qui y agissent. De la sorte, la notion est définie en fonction de l'idée de stratégie comme cheminement socioprofessionnel.

du reste du monde; il est poreux, ou mieux, en osmose avec la société». De son côté, Whittington (1989) soutient que la pluralité des formes organisationnelles tient à l'utilisation des règles et des ressources appartenant à des systèmes autres que managériaux. Dans cet ordre d'idée, il ajoute également que les choix stratégiques sont corollaires à la mise en action des structures sociales auxquelles appartiennent ceux qui les font. Toutefois, il ne démontre pas comment s'effectue ce passage, voire cet enchâssement des propriétés structurelles des systèmes sociaux dans l'action.

En examinant diverses séquences d'interaction reliées à l'activité stratégique, nous avons pu constater que celle-ci est indissociable des rituels sociaux qui, par le biais du langage, sont mis en scène lorsqu'un acteur appartenant à une entreprise entre en contact avec quelqu'un de l'extérieur. Dans le cas de l'entreprise examinée, il a surtout été possible d'observer des rituels d'ethnicité, de savoir, de production ou de genre. Par rituel social, il faut entendre la manière dont les individus, par le biais d'un fond commun d'expérience, participent à la complexité des formes sociales à partir desquels les rapports sociaux sont reproduits. Par exemple, alors que les rituels de genre reposent sur l'expérience des diverses relations «parents-enfants» qui peuvent s'établir au sein de l'unité domestique, les rituels d'ethnicité s'insèrent dans la toile complexe des relations «eux-nous» qui expriment et renforcent le sentiment d'appartenance à une communauté d'origine définie principalement par ses caractéristiques linguistiques et religieuses. Les rituels de savoir se rapportent aux multiples manières d'évoquer les relations entre la «science et le sens commun» pour justifier l'action. Quant aux rituels de production, ils s'inscrivent dans le complexe de relations entre «conception et exécution» sur lequel repose la division du travail.

Pour illustrer comment les rituels sociaux sont à l'œuvre dans les rencontres quotidiennes, revenons sur le commentaire du designer à l'intention d'une cliente concernant la création d'une collection «diffusion», et qui avait servi précédemment pour faire état de la manière dont s'exprime la compétence stratégique. Le commentaire débute en faisant appel à la science et à la technologie administratives (marketing et groupes de clientes). C'est un rituel de savoir qui, par le biais du langage, est mis en action pour montrer que la décision qui s'en est suivie repose sur une démarche rationnelle. L'intention sous-jacente est de créer un effet de vérité, voire de masquer les vestiges de la tradition. Puis le commentaire met en évidence la fonction de création du designer (créer une collection «diffusion»). Aucune mention n'est faite de l'aspect production. Ce qui fait la valeur du produit, c'est le design, soit la création, et non le travail productif qui demeure tout de même nécessaire à la confection d'un vêtement. Tout au long du commentaire, les propos rapportant la décision de créer une collection «diffusion» sont justifiés en référant à la clientèle. Cette justification est renforcée par une poétique de la mode qui consacre une forme de séduction exercée par le designer sur sa cliente. Par ailleurs, certains rituels d'ethnicité sont aussi décelables. Il est à noter que la conversation se déroule en français dans une entreprise où l'anglais domine les conversations de gestion. Avant ce commentaire, le designer et la cliente ont échangé des propos concernant leur fascination respective pour une compositrice-interprète de renom dont le répertoire et le rayonnement sont francophones.

En même temps qu'ils contribuent à la reproduction des règles organisationnelles, ces rituels sociaux symbolisent et constituent l'agencement des liens structurels qui caractérisent les nombreuses rencontres quotidiennes entre les acteurs. De la sorte, en participant à la mise en action des règles organisationnelles, ces rituels forment un complexe médium de contrôle de l'Autre. Ce contrôle peut s'exercer par la contrainte ou par la codétermination selon le contexte

sociohistorique et les personnes qui mettent en action ces rituels sociaux. L'efficacité du contrôle tient, en dernière instance, à la capacité à assurer la sécurité ontologique et la confiance de l'Autre.

Les rituels sociaux sont en quelque sorte des points de référence, des guides de compréhension de la réalité sociale qui caractérisent une collectivité donnée. Autrement dit, dans toute interaction, un acteur est appelé à se comporter comme un membre d'une famille, d'un groupe ethnique, etc. Par exemple, en interagissant suivant le mode de la séduction masculine, on veut gagner l'Autre à sa cause. De la même façon, en ayant recours à la science pour justifier une nouvelle orientation, on cherche à rendre celle-ci parfaitement légitime. Il n'en demeure pas moins cependant que les rituels sociaux sont mis en action dans l'activité quotidienne sans que les acteurs en soient nécessairement conscients. C'est que les comportements ou les manifestations qui s'y rapportent sont intégrés dans les catégories subjectives des acteurs, fondant ainsi une expérience du monde commune qui est considérée comme naturelle et universelle. C'est en ce sens que nous parlons de ritualisation.

Lors de la mise en acte de l'environnement, c'est-à-dire lorsqu'un acteur de l'entreprise rencontre quelqu'un de l'extérieur, l'interaction qui en découle prend une forme particulière. Celle-ci contribue à modeler les interactions suivantes et à établir les marges de manœuvre de chacun. Par exemple, lorsqu'une directrice des ventes rencontre un nouveau client, des rituels sociaux sont mis en scène. Ils lui fournissent des points de repère, des guides de compréhension de la réalité sociale de l'Autre. C'est à partir de ces derniers qu'elle recompose la présentation d'un vêtement. Bien que la rencontre d'une cliente lors de la saison de vente constitue une séquence maintes fois rejouée, elle n'est jamais uniquement le rappel d'une construction symbolique figée dans le temps. Elle résulte aussi de la formulation d'une personne socialement située par rapport à une autre de sorte que certains éléments du vêtement sont exagérés dans le but de séduire et de convaincre l'Autre. C'est la mise en acte de différents rituels sociaux qui guide la recombinaison de la présentation d'un vêtement. Or, c'est à travers cette recombinaison que la directrice des ventes contribue au contrôle du client (en l'occurrence des acheteurs et des détaillants).

Par ailleurs, la ritualisation sociale de l'environnement lors de sa mise en acte prend un sens collectif à travers certains événements qui font converger les différents rituels sociaux mis en action par les membres d'une entreprise. Pour lancer une saison de vente, les présentations de collection, qu'elles aient une dimension locale ou internationale, constituent une forme institutionnalisée de ritualisation sociale de l'environnement. Non seulement ces présentations sont-elles l'occasion de voir les vêtements d'une collection, mais elles constituent un moment privilégié de rencontre entre acheteurs-détaillants et vendeurs-designers. Ces rencontres institutionnalisées contribuent en retour à structurer les rencontres locales pour chaque saison de vente. Pour employer une terminologie familière en stratégie, c'est lors de ces occasions que l'entreprise est en contact avec une partie importante de son environnement (marché/acheteurs; système concurrentiel/autres entreprises).

La structuration sociale de l'activité stratégique

Au terme de cette réflexion, il convient d'abord de mettre en relief les principes sous-jacents à une approche structurationniste de la formation des stratégies. À la suite de quoi nous discuterons de quelques considérations théoriques et pratiques relatives à la compréhension des liens entre «stratégie, structure et environnement» dans le cadre de cette nouvelle perspective en management stratégique.

Dans une perspective structurationniste, le «stratégique» existe dans l'activité qui le constitue et non par la capacité d'action des gestionnaires au sommet. Par conséquent, il est mis en acte par des individus qui sont dotés de capacités réflexives faisant en sorte qu'ils savent comment s'y prendre pour susciter le changement dans l'organisation ou contrôler les gens de l'extérieur afin d'orienter différemment l'avenir de l'entreprise. Cette compétence stratégique s'exerce principalement par le biais de jeux de langage effectués dans de multiples micro-actes de traduction. Elle repose en grande partie sur les habiletés discursives et l'énergie émotionnelle des acteurs sociaux. Comme «faire-traduire», la compétence stratégique permet de transmettre à l'Autre les codes de l'organisation tels qu'ils sont définis au sein de la génération d'acteurs à laquelle un individu appartient. De la même façon, c'est à travers l'exercice de la compétence stratégique que les acteurs saisissent les codes qui orientent la pratique des gens de l'extérieur.

Quant aux liens entre le gestionnaire et l'environnement de l'entreprise, ils doivent être représentés en fonction de la *dualité du stratégique*. Ainsi, faut-il, dans une perspective structurationniste, distinguer les stratégies de l'entreprise des systèmes stratégiques. Les stratégies se composent de l'ensemble des règles de l'industrie et des ressources engagées de façon récurrente dans la reproduction de l'organisation. À l'image des structures sociales, les stratégies n'existent pas par elles-mêmes. Elles sont virtuelles, c'est-à-dire qu'elles existent dans la mesure où elles sont produites et reproduites dans l'action lors des différentes rencontres que les gens de l'entreprise effectuent entre eux et avec ceux de l'extérieur. Cependant, il y a dans l'entreprise des systèmes stratégiques qui sont largement contraignants en même temps qu'ils rendent ce type d'action possible. Par exemple, le plan stratégique, le service de planification, les études de marché et les données formelles relatives au système concurrentiel composent les systèmes stratégiques.

Sur un plan micro-organisationnel, les stratégies prennent forme ou «émergent» lorsque la compétence stratégique s'exerce de manière concomitante à la ritualisation sociale de l'environnement. L'une et l'autre sont indissociables dans la pratique. Ils sont en quelque sorte les deux faces d'une même réalité.

D'un point de vue théorique, une approche structurationniste fournit une nouvelle manière d'envisager les liens entre «stratégie, structure et environnement» (Chandler, 1962; Hall et Saias, 1980; Miller, 1986, etc.). Partons de l'idée que dans chaque entreprise, il y a des lieux spécifiques dans lesquels ces liens sont produits et reproduits. Ce sont entre autres les lieux où les micro-actes de traduction constituent la fonction principale des individus concernés. En général, c'est dans les positions organisationnelles intermédiaires que les micro-actes de traduction se cristallisent pour former des relais qui, lors des interactions

quotidiennes, sont porteurs de changement concernant l'avenir de l'entreprise (ex. : consultant, directrice des ventes, etc.).

Ces individus agissent en quelque sorte en tant qu'opérateurs de translation. Pour employer l'expression de Sfez (1984), ce sont des «surcodeurs» de l'organisation. La notion de «surcodage» exprime l'idée qu'il existe différents codes de transmission de l'information. Ainsi, pour faire part d'une nouvelle mesure stratégique à une cliente, le système de communication organisationnel non seulement permet, mais implique un recours à des référents appartenant à des systèmes autres que celui à partir duquel le message est construit. C'est ainsi que la transmission des codes organisationnels est rendue possible par le biais de renseignements tirés des différents systèmes sociaux à partir desquels les membres d'une organisation se définissent. C'est d'ailleurs cet amalgame entre un ensemble fini d'informations reliées au fonctionnement d'une organisation et d'autres éléments de systèmes non finis que des ouvertures et des jeux de langage deviennent possibles. Autrement dit, c'est grâce au surcodage des règles organisationnelles par le biais, entre autres, des rituels sociaux 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 yeux des experts, comporte tous les ingrédients du succès.

Bref, les liens entre stratégie, structure et environnement se font dans les relais de traduction de l'organisation. Bien sûr, ces lieux de surcodage ne sont pas fixes, ils varient et se modifient au gré des personnes qui sont dans l'entreprise, voire des générations d'acteurs qui actualisent les relais de traduction de l'organisation. Par conséquent, définir les liens entre stratégie, structure et environnement suivant une approche structurationniste de la formation des stratégies implique une vision différente de l'organisation. Celle-ci ne peut alors plus être assimilable à une forme pyramidale dont les frontières sont fixes et déterminées. Résultat d'un ensemble de boucles d'interaction en perpétuelles production et reproduction, il y a, autour de cette configuration, une zone de traduction plus ou moins importante consacrée aux interactions quotidiennes avec ceux qui représentent le marché et le système concurrentiel de l'entreprise.

D'un point de vue pratique, le fait de considérer les liens entre stratégie, structure et environnement suivant une approche structurationniste de la formation des stratégies invite l'analyste et le consultant à comprendre non seulement les fonctionnements économique et technique d'un secteur ou d'une entreprise, mais aussi la composition sociale à partir de laquelle l'un et l'Autre se sont historiquement structurés. Somme toute, il semble que, selon une approche structurationniste, l'efficacité de l'activité stratégique dépend de la capacité de ceux qui, aux différents paliers de l'organisation, agissent comme relais de traduction.

Certes, la mondialisation des échanges accélère le mouvement de modernisation des entreprises de sorte que les conséquences inattendues de l'action sont multiples et créent une impression de complexité difficile à contrôler. Jusqu'au moment où l'économie présentait un degré assez élevé de certitude, les connaissances en stratégie se sont sans aucun doute avérées des plus fructueuses pour faciliter l'action. Lorsqu'il s'agit d'intervenir en catastrophe ou d'agir faute de mieux, elles sont probablement encore ce qu'il y a de plus fiables pour orienter l'action. Néanmoins, avec la mondialisation des marchés et la complexité des échanges, le domaine de la stratégie doit favoriser l'éclosion de connaissances

qui permettent un retour critique sur les pratiques de gestion. Autrement dit, il faut se donner des points de repère généraux qui servent moins à développer l'ingénierie sociale de la prévision en gestion qu'à renforcer la compréhension des subtilités souterraines qui structurent les pratiques de gestion. L'approche structurationniste constitue une piste de recherche en ce sens.

Bibliographie

- Andrews, K.J., *The Concept of Corporate Strategy*, 3d ed. (1971), Homewood, Ill., Irwin, 1987.
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press, 1962.
- Clegg, S.R., «Organization and Control», *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, p. 532-545.
- Crozier, M. et Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- Éraly, A., *La structuration de l'entreprise*, Belgique, Université Libre de Bruxelles, 1988.
- Foucault, M., *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard, 1975.
- Friedberg, E., *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.
- Giddens, A., *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press, 1990.
- Giddens, A., *La constitution de la société*, Paris, Puf, 1984.
- Giddens, A., *Central Problems in Social Theory*, Londres, MacMillan, 1979.
- Gray, B., «Uses and misuses of strategic planning» *Harvard Business Review*, jan.-fév. 1986, p. 89-97.
- Hall, D.J. et Sais, M.A., «Strategy follows structure!», *Strategic Management Journal*, 1, 1980, p. 149-163.
- Knights, D. et Morgan, G., «Corporate strategy, organizations and the subject : a note of dissent», *Sociology*, 24, 3, 1990, p. 475-483.
- Knights, D., «Changing spaces : the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management», *Academy of Management Review*, 17, 3, 1992 : 514-537.

- Lenz, R.T. et Lyles, M.A., «Paralysis by analysis : is your planning system becoming too rational », *Long Range Planning*, 18, 4, 1985, p. 64-72.
- Martinet, A.C., *Management stratégique et organisation politique*, Paris, McGraw-Hill, 1984.
- Miller, D., «Configurations of strategy and structure : towards a synthesis» *Strategic Management Journal*, 7, 1986, p. 233-249.
- Mintzberg, H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.
- Porter, M., *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980.
- Rouleau, L. et F. Séguin, «Strategy and organization theories : common forms of discourse», *Journal of Management Studies*, 32, 1, 1995, p. 1-17.
- Sainsaulieu, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977.
- Sfez, L., *La décision*, Paris, Puf, 1984.
- Smirchich, L. et Stubbart, C., «Strategic management in an enacted world», *Academy of Management Review*, 10, 4, 1985, p. 724-736.
- Weber, M., *Économie et Société*, Paris, Plon, 1971.
- Weick, K. E., «Cartographic myths in organizations», *Mapping Strategic Thought*, (Huff, ed.), New York, Wiley, 1990, p. 1-10.
- Weick, K.E., «Enacted sensemaking in crisis situation», *Journal of Management Studies*, 25, 4, 1988, p. 305-317.
- Westley, F., «Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion», *Strategic Management Journal*, 11, 1990, p. 337-351.
- Westley, F. et Mintzberg, H., «Profiles of strategic vision : Levesque and Iacocca», Conger, Kanungo et al. eds, *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- Whittington, R., *Corporate Strategy in Recession and Recovery*, Londres, Unwin Hyman, 1989.