



L'événement : indice de changement ou anticipation stratégique d'un contexte extrême ?

Une comparaison entre approche classique du changement stratégique et approche symbolique

AIMS 13 : Pratiques d'anticipation et environnement extrêmes

Bouchayer, Bettina

**Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire interdisciplinaire de recherches
en sciences de l'action (EA4603)
bettina.bouchayer@lecnam.net**

Résumé :

L'objectif est de clarifier le rôle de l'événement dans l'anticipation stratégique par la confrontation de deux approches pour ouvrir la voie à de futures recherches en contextes extrêmes.

Après avoir questionné la nature de l'événement vue d'une anticipation stratégique, on compare les méthodes de traitement des données d'une approche stratégique traditionnelle et d'une approche stratégique symbolique, dans un cas agroalimentaire se déroulant en contexte stratégique extrême.

Les résultats de l'analyse symbolique de l'évolution au cours du temps d'une stratégie complexe de vente en grande surface des confiseurs en France démontrent que l'approche symbolique permet d'utiliser l'événement - via sa double part factuelle et symbolique - pour anticiper une discontinuité temporelle. Intégrer cette discontinuité dans le présent à partir des circonstances souhaitées dans le futur (à la fois comme condition et moyen d'action) permet, dans le cas étudié, d'obtenir des effets visés par des décisions (actions) stratégiques qui se feront sentir dans un contexte qui émergera dans le futur.

Mots-clés : anticipation, événement, processus, discontinuité, symbole



L'événement : indice de changement ou anticipation stratégique d'un contexte extrême ?

Une comparaison entre approche classique du changement stratégique et approche symbolique

INTRODUCTION

A partir d'une étude de cas, nous proposons de comparer les apports pour une anticipation en contexte extrême d'une approche classique du changement stratégique s'appuyant sur les apports de Gersick (1994) en « event-pacing » et ceux d'une approche symbolique orientée anticipation (Marchais-Roubelat, 2000 ; Marchais-Roubelat et Roubelat, 2008) pour répondre à la question : l'événement, un indicateur de changement ou une anticipation dans un contexte extrême ?

Nous ne distinguons pas un proche ou un lointain futur mais un futur continu ou discontinu par rapport au présent, provoquant alors des surprises qui placent les organisations dans des contextes extrêmes et inconnus auxquels elles ne sont pas préparées. Le contexte extrême renvoie *a priori* à un courant de la littérature de recherche où l'organisation fait face à de fortes incertitudes et une évolutivité importante des situations (Lièvre 2016; Hällgren, Rouleau, et De Rond 2018) et où se produisent des événements dont l'intensité menace l'intégrité physique ou psychologique de ses membres (Hannah et al. 2009). A l'intérieur de ce courant, on peut se concentrer sur le caractère imprévisible et rapidement renouvelé (Schreyögg et Sydow 2010, 1251) de ce contexte auquel les organisations doivent faire face en le définissant d'un point de vue stratégique par des surprises résultant de scénarios futurs et multiples « *susceptibles de créer des perturbations et des ruptures* » (Burt 2007, 754). Pour Goodwin et Wright (2010) les méthodes d'anticipation des événements rares sont problématiques. Les managers ne semblent pas être capables de faire des évaluations valides sur des événements futurs (2010, 363). Ils concluent qu'un des remèdes serait de protéger l'organisation contre l'apparition d'événements inconnus ayant des impacts négatifs pour elle. Pour l'organisation l'enjeu sera d'anticiper ces multiples réalités ou surprises pour assurer sa survie et son positionnement stratégique. Cette approche permet d'élargir la compréhension de l'environnement turbulent par l'introduction de l'idée d'extrême, fondée sur l'inconnu d'un contexte futur, en rupture avec le présent et les perspectives contextuelles connues, et



provoquant des surprises stratégiques. Cette ouverture temporelle a été également discutée comme créativité temporelle par Marchais-Roubelat (2021).

L'étude comparative se base sur une analyse de cas dans le secteur agro-alimentaire, se déroulant dans un environnement dynamique voir turbulent vue l'implication des multiples acteurs et les différentes crises observées dans le secteur agroalimentaire, certaines pouvant mettre en danger la vie des consommateurs. Notre objet d'investigation se concentre sur le « category captainship » d'une société agroalimentaire. Dans ce domaine où la lutte stratégique se livre dans les rayons du supermarché, l'enjeu consiste à obtenir et conserver la fonction de référent (captainship) pour le distributeur ou la centrale d'achat, de manière à faire progresser la rentabilité du rayon de la catégorie concernée. Cette progression globale risquant de se faire aux dépens de certains concurrents, le « capitaine » qui a été légitimé via la validation d'une nouvelle organisation du linéaire est le mieux placé pour défendre ses intérêts.

Au cours de cette étude de cas longitudinale, nous nous concentrerons sur l'analyse du rôle de l'événement dans l'anticipation de l'utilisation de cette fonction et de son maintien. La collecte des données a été réalisée sur plusieurs années à partir d'interviews non-structurés, croisés avec des documentations internes et la presse spécialisée. Une observation sur place en début de période a pu être réalisée auprès d'une des entreprises leader au travers d'un audit interne IFS¹ sur le respect des procédures internes du service marketing en 2013 et du service commercial en 2014.

Après avoir discuté les différentes perspectives de l'événement dans les approches processuelles classiques du changement organisationnel et dans l'approche symbolique, nous nous interrogeons sur la nécessité stratégique d'investiguer la nature de l'événement pour ensuite présenter notre méthodologie et notre terrain afin de pouvoir suivre l'évolution de l'événement dans le temps. Nous comparons enfin les apports pour l'anticipation obtenus par l'approche de Gersick et ceux obtenus par l'approche symbolique de l'événement, avant de présenter les résultats.

1. L'ÉVOLUTION DES THÉORIES DU CHANGEMENT VERS DES APPROCHES DE PLUS EN PLUS PROCESSUELLES : UNE COMPARAISON DE DEUX PERSPECTIVES AU REGARD DE LA NATURE DE L'ÉVÉNEMENT

¹ IFS = International Food Standards



Au sein des théories du changement, les approches processuelles ont l'ambition d'être dynamiques (Orlikowski et Yates 2002). La réponse aux questions 'comment' et 'pourquoi' le changement a eu lieu a trouvé de forts intérêts dans l'implémentation stratégique et a conduit au développement d'une vue de plus en plus processuelle du changement (Demers 2008). Le travail de Gersick (1994) que nous allons analyser plus en détail en vue d'une anticipation stratégique s'inscrit dans l'approche processuelle du changement stratégique. Gersick propose via l'analyse des pratiques managériales d'étudier comment et par quel mécanisme celles-ci régulent l'évolution de l'organisation.

La vue de plus en plus processuelle du changement peut se faire au détriment des transformations, ou des ruptures basées sur la discontinuité, en faveur des changements linéaires et en continuité avec des successions d'étapes d'avant et d'après. Cette vision généralisable car transférée sur l'échelle linéaire d'un temps absolu (exemple le calendrier) ne semble pas adaptée à « ... *un environnement plus complexe et dynamique que jamais, caractérisé par des discontinuités et un avenir incertain - un état qui risque fort de perdurer* » (Schwarz 2009, 82).

Notre objectif sera d'abord de clarifier la nature de l'événement dans une approche processuelle du point de vue de la capacité d'anticipation que cette approche permet, en comparant la méthode de Gersick à celle du '*symbolic-event-model*'. On en déduira des conséquences sur le rôle de l'événement dans l'organisation en contexte extrême.

1.1. L'APPROCHE PROCESSUELLE TRADITIONNELLE DE GERSICK- LA NATURE DE L'ÉVÉNEMENT

L'intérêt pour le temps et les processus dans les années 90 a suscité une nouvelle curiosité pour le rythme et la séquence des actions dans les processus de changement (Pettigrew, Woodman, et Cameron 2001), notamment les apports de Gersick ont été considérables dans ce domaine, et cités par de nombreux chercheurs (Garud et al. 2017; Van De Ven et Poole 2005; Reinecke et Ansari 2015; 2017; Pettigrew, Woodman, et Cameron 2001). Son étude longitudinale d'une « *venture capital backed start-up* » publiée en 1994, présentée comme un exemple représentatif de l'analyse processuelle du changement stratégique et organisationnel, défend la vision ontologique de l'organisation en tant que processus : "*... qui maintiennent l'organisation de sorte qu'elle peut être réifiée comme une seule et même chose par un ou*



plusieurs observateurs" (Poole et Van De Ven 1989, 10)². Gersick (1994) fournit un exemple d'analyse insistant sur la structure temporelle du processus basé sur des événements clés d'une start-up. Son objectif est de savoir si "*le rythme temporel pouvait réguler la dynamique et le changement de la stratégie d'une organisation, ...*"³ (Gersick 1994, 9).

Ce travail a permis de comprendre comment les gens structurent leurs activités en fonction de certaines attentes temporelles (Orlikowski et Yates 2002). Pettigrew et Woodmann (2001, 697) évoquent les apports de Gersick sur le rythme du processus du changement que Klarner et Raisch (2013) qualifient comme planifié et régulier. Eisenhardt et Brown (1997) s'appuient sur ces rythmes pour ouvrir la discussion vers une pratique ou processus organisationnel d'engagement dans un changement continu qui relie le passé, le présent et l'avenir.

Nous constatons que Gersick a été souvent citée pour l'exemple du rôle d'une transition imposée par l'occurrence d'événements spécifiques, mais la nature onto-épistémologique de l'événement est restée jusqu'à aujourd'hui sans provoquer d'intérêt. L'événement est considéré comme un indicateur qui est selon Poole et al. « ... *la plus petite unité significative dans laquelle un changement peut être détecté ...* »⁴ (2000, 5). L'orientation des recherches processuelles s'efforce d'intégrer une notion temporelle pour répondre à « comment » et « pourquoi » un changement a eu lieu (Van de Ven et Engleman 2004). L'événement s'inscrit alors à l'aide du temps dans une perspective de la réalité d'avant et d'après suggérant la présupposition d'existence des choses pouvant être limitées par leur positionnement dans le temps relativement à l'occurrence de l'événement. La même représentation de l'événement prévaut dans la littérature sur les contextes extrêmes (Hällgren, Rouleau, et De Rond 2018). La nature de l'événement devient comparable à celle d'un objet établi par son positionnement au travers d'une échelle de temps et ainsi contextualisé, ce qui lui attribue une signification figée dans le temps et se référant à une conception du temps des sciences naturelles.

1.2. L'APPROCHE PROCESSUELLE VUE AU TRAVERS DE L'APPLICATION SYMBOLIQUE DE L'ÉVÉNEMENT

La complexité croissante et les turbulences environnementales auxquelles les organisations doivent répondre réfèrent selon Schreyögg et Sydow aux formes organisationnels fluides

² Van de Ven et Poole (2005, 10): "*In this view stability and change are explained in the same terms: stability is due to processes that maintain the organization so that it can be reified as the same thing by some observer(s).*"

³ Gersick (1994, 9): "*...whether temporal pacing could regulate momentum and change in an organization's strategy, ...*"

⁴ Poole et al. (2000, 5) le texte original : « ... *the smallest meaningful unit in which change can be detected ...* »



basées sur des modèles en perpétuel changement résultant de la perte de l'essence de l'organisation (2010, 1251). L'approche processuelle qui caractérise cette perspective de la réalité comme dynamique et en continuelle reconstruction du monde (Chia 2003; Langley 2010), peut se traduire au niveau organisationnel comme un devenir organisationnel constitutif de la réalité (Tsoukas et Chia 2002) et défini comme un flux en constante évolution (Rescher 1996, 10). Contrairement à la vision classique du changement stratégique, basé sur l'existence des objets qui peuvent être décrits comme des variables et réifiés au sein du processus organisationnel, l'approche symbolique consiste à répondre à la compréhension du processus organisationnel comme flux en constante évolution (Rescher 1996, 10) considéré comme réel, avec des objets qui sont des abstractions conceptuelles secondaires (Van De Ven et Poole 2005, 1379).

Dans ce but, l'approche symbolique consiste à conceptualiser l'événement en deux parties : une partie factuelle complétée par une partie symbolique qui contextualise l'événement et ainsi lui donnera son sens. La partie factuelle est en soit dénuée de tout sens ou intention, se référant seulement à l'occurrence phénoménologique de l'événement comme un accident au cours du flux temporel. L'événement est ainsi placé dans les circonstances et contextualisé dans l'espace d'actions pour permettre de déceler sa dimension symbolique permettant de relever son sens « *qui se modifie au cours du vécu des hommes (/femmes) qui le vivent,...* » (Anne Marchais-Roubelat 2018, 54).

Pour introduire cette logique d'anticipation nous nous appuyons, comme proposé par Marchais-Roubelat (2018), sur les travaux de Gauthier (1972), pour justifier la partie symbolique de l'événement. Dans les cités grecques, les '*symbola*' (par exemple des morceaux de poterie découpés en deux morceaux s'emboîtant parfaitement) n'avaient en eux-mêmes aucune valeur. Seulement en rapprochant les deux éléments, les *symbola* activaient leur sens (dépendant de l'action située dans un espace-temps), donnant accès à « *la convention entre deux partenaires* » - les deux porteurs des morceaux du symbole - en termes d'activation de relations commerciales par exemple ou de droit à la protection dans les cités grecques. Dans ce sens, la partie symbolique ne représente aucune valeur en dehors du lien avec le cours de l'action (Anne Marchais-Roubelat, 2018). Pour que l'événement reçoive son sens on ne doit pas seulement le remettre dans son contexte chronologique, mais aussi dans un contexte processuel de l'action qui se modifie au fur et mesure du temps et dépasse les simples faits phénoménologique de l'événement (e.g. Anne Marchais-Roubelat, 2018). Cette partie symbolique s'inscrit à la fois dans un concept du temps historique (Heidegger 1916), et



relationnel imposé par l'organisation des événements (Porter 1981, 86) dans l'espace-temps. La signification ainsi délivrée aux événements se distingue par des caractéristiques purement qualitatives et ainsi structureront le processus. Dans la suite nous allons appeler cette approche le '*symbolic event model*'.

1.3. LA NATURE DE L'ÉVÉNEMENT VUE D'UNE ANTICIPATION STRATÉGIQUE

Dans un monde linéaire et stable, s'appuyant sur le passé, l'approche de Gersick a permis d'identifier la régulation temporelle impactant la dynamique et le changement de la stratégie. Par contre dans un monde inconnu orienté vers le futur suscitant des transformations inconnues ou des surprises, la nature et par conséquent la conception de l'événement doivent être questionnées, car elles devraient intégrer à la fois la distance temporelle de la transformation et le ré-établissement d'une continuité ou un temps long et structurant du processus.

L'approche de Gersick comme l'approche symbolique défendent l'hypothèse que l'événement structure le processus. Gersick considère l'apparition de l'événement comme indicateur du bon moment ou déclencheur d'actions conduisant à des schémas d'impulsion du changement (1994). Le paradigme de linéarité, des objets et de la matérialité, résiste à l'analyse de Gersick qui ne questionne pas la nature ou la constitution de l'événement. Dès la première étape de la méthode de Gersick, les événements sont catégorisés et ainsi réifiés (Gill 2014). Ils sont par conséquent extraits de leur mouvement historique pour établir un modèle basé sur des objets et des résultats, empêchant ainsi de reconstruire des événements relevant de leur passé (Aldrich 2001, 118). Aldrich nous rappelle que, même si les explications fondées sur les événements sont construites avec une perspective prospective à partir des événements observés ou enregistrés jusqu'aux résultats, elles restent néanmoins descriptives et sont tournées vers le passé (2001).

La question d'Aldrich "What happens next?" (2001, 124) devient une question de temps avec la prise en compte de différents horizons temporels (Orlikowski et Yates 2002).

Le questionnement de la fonction du temps dans les théories (Heidegger 1916) ouvre la piste d'un temps historique permettant de voir l'événement dans son contexte qui, en vue d'une action, donne à l'événement son sens et structurera ainsi le processus. Cette structure n'est nullement figée dans le temps, au contraire elle est ouverte et multiple et s'écoule au sein du processus. Ce temps historique qui accompagne le processus s'oppose au temps des sciences naturelles qui permet de stabiliser l'événement à un moment donné. Ces différentes



perspectives, l'une dans le mouvement et la recherche symbolique du sens, l'autre dans la matérialisation, se distinguent au niveau onto-épistémologique de l'événement. Selon Marchais-Roubelat (2018), l'événement reçoit sa signification du contenu du contexte dans le mouvement de l'action et en fonction de l'horizon temporel visé. En revanche, pour Gersick, «... le moment où surviennent les événements d'environnement peut être aussi important que leur contenu pour déterminer leur impact sur les stratégies organisationnelles » (1994, 13). Les deux représentations de l'environnement divergent. La proposition de Marchais-Roubelat (2018) est dans l'action ou dans le mouvement du contexte, quant à la proposition de Gersick elle reste figée dans le moment matérialisé par l'événement.

Dans le tableau ci-dessous nous comparons les deux approches afin de mettre en évidence la nature des événements et ses conséquences sur leur rôle dans une approche processuelle en vue d'une anticipation.

Tableau 1. Comparaison des deux approches par rapport à la nature de l'événement

APPROCHE CLASSIQUE DE L'ÉVÉNEMENT GERSICK	APPROCHE SYMBOLIQUE DE L'ÉVÉNEMENT 'SYMBOLIC-EVENT-MODEL'
Continuité temporelle	Distance temporelle
Temps absolu et linéaire (temps physique)	Temps discontinu (temps historique)
Réification de l'événement => objet	Transformation du sens de l'événement dans l'action
Temps est une échelle et donné	Temps est multiple et fluctuant
L'événement structure le processus : déclencheur d'un changement (indicateur)	L'événement structure le processus : changement du sens de l'événement lui-même
Rôle de l'événement = décrire le changement	Rôle de l'événement = être le changement
Approche interprétativiste imposant la linéarité et la continuité permet de rester dans le même processus. Idéal pour la description d'un point de vue ou des approches descriptives.	Processus créatif et ouvert permettant d'identifier et d'intégrer la discontinuité, en rétablissant une continuité du processus. Idéal pour la prise en compte de différentes réalités ou scénarios.
Dépendant des « weak signals » qui sont difficile à détecter ou avec beaucoup de moyens, car suivant d'autres règles, structures et sens.	Possibilité de rétablir la continuité du processus suite à une rupture ou d'imposer des ruptures rétroactives, c'est à dire des transformations qui ne sont pas vécues comme rupture.

Les deux perspectives décrites dans le tableau 1 sur la base des différents concepts temporels semblent être complémentaires. Si nous considérons la proposition de Goodwin and Wright (2010) qui est d'éviter des surprises comme contexte extrême pour des organisations, on pourra s'appuyer sur l'approche de l'événement de Gersick comme choix de contexte pour un



déclenchement d'un changement à un moment donné, et le '*symbolic event model*' pour l'anticipation de ce choix, permettant de surmonter la distance temporelle.

Nous allons par la suite appliquer la méthode de Gersick à une étude de cas stratégique dans le secteur agroalimentaire pour la confronter au '*symbolic event model*'. Les résultats seront discutés par rapport à l'événement et en vue d'une anticipation stratégique.

2. MÉTHODE : ÉTUDE COMPARATIVE DE L'APPROCHE PROCESSUELLE AVEC UNE VISION DE L'ÉVÉNEMENT CONTRASTÉE PAR L'APPLICATION DU '*SYMBOLIC EVENT MODEL*'

La description de la conception et de la méthodologie de recherche très détaillée de l'étude de cas (« The case of a new Venture ») dans l'article 'Pacing Strategic Change' (*Academy of Management Journal*, 1994) nous permet de suivre et d'appliquer la méthode de Gersick. Par la suite nous allons confronter et discuter les résultats de l'approche processuelle et stratégique classique de Gersick avec ceux de l'approche processuelle appliquant le '*symbolic event model*' en vue d'une anticipation stratégique.

L'objet de notre exploration sera au travers de la méthode de l'étude de cas SweetCo, de désigner ces deux mondes. L'un descriptif et immobile tourné vers le passé, spatialisé par la même échelle temporelle et ainsi devenu structure figée. Et l'autre monde, ouvert en accompagnant le mouvement vers le futur, laissant l'espace à des temporalités multiples de l'action (Anne Marchais-Roubelat 2018, 54).

2.1. MÉTHODOLOGIE ET COLLECTE DES DONNÉES

L'étude de cas est l'une des méthodologies de recherche qualitative les plus fréquemment utilisées et semble être une méthode appropriée pour étudier au sens large "comment" et "pourquoi" le changement se produit au fil du temps dans des environnements dynamiques et turbulents. La conception méthodologique vise à étudier la conception de l'événement en raison de sa partie symbolique dans une compréhension du "processus en flux" ouvert vers le futur. Notre compréhension du "processus en flux" est basée sur la perception qualitative du temps d'un processus en cours à travers des cadres émergents, qui sont toujours en mouvement et ne sont jamais figés (Sawyer 2015, 195).

En utilisant l'approche de l'étude de cas unique et longitudinale, dans le cadre de l'approche symbolique des événements, nous décomposons l'événement en une partie factuelle et une partie symbolique complémentaire (Marchais-Roubelat 2018, 61) en fonction des effets



attendus de l'orientation de l'action dans le temps. L'objectif de l'étude longitudinale de ce cas unique est d'identifier le caractère dynamique du phénomène organisationnel (Yin 1994; Siggelkow 2007), d'élargir des connaissances des processus (Pettigrew 1989; Eisenhardt et Graebner 2007), ainsi que d'explorer les opportunités de pratique de l'anticipation stratégique dans le temps.

La recherche qualitative par étude de cas convient à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation des connaissances sur la réalité construite et les connaissances pour la création de sens (Gephart 2004, 456), en raison de la compréhension des règles (A. Marchais-Roubelat et Roubelat 2008, 28) dans les environnements internes et externes des organisations (Pettigrew 2012, 657). La collecte de données a été principalement effectuée par des entretiens et des interviews à partir de questions ouvertes. Au total 16 interviews ont été effectuées, dont 13 avec des personnes de SweetCo sélectionnées pour représenter différents niveaux organisationnels afin d'assurer la bonne compréhension stratégique et son implémentation au niveau opérationnel. 3 interviews ont été réalisées avec des personnes externes mais directement impliquées dans le projet 'Sweetmood'. Au total 7,5 heures d'interview, dont 6,5 heures enregistrées, ont été transcrites. Les 40 pages de transcription ont été faites à chaque fois peu de temps après les interviews et réalisées par la même personne, suivie d'une relecture par la personne interviewée.

3. LE CAS « SWEETCO » ET SON POSITIONNEMENT

La société 'SweetCo' est une société du secteur agroalimentaire produisant de la confiserie vendue via le réseau de la grande distribution. Le secteur de l'agroalimentaire est soumis à un environnement à la fois régularisé (sécurité d'alimentaire) et très dynamique (pénurie de la matière première, concurrence nationale et internationale, guerre des prix), impliquant des crises (huile de palme, dénigrement du sucre, ...). Ce dynamisme apparaît comme très adapté pour interroger l'événement et ses décalages temporels suite à des choix décisionnels et anticipatoires de l'organisation au cours du temps.

3.1. LE CAS « SWEETCO » ET SON ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Le cas SweetCo décrit la prise du leadership via le *category management* du marché de la confiserie. Le point de départ pour SweetCo est le constat d'un déséquilibre entre ses parts de marché (volume et valeur) et la part du linéaire chez les distributeurs. Le processus de la stratégie de conquête annoncée initialement par l'entreprise se poursuit avec la prise du



leadership en se positionnant comme capitaine de la catégorie du rayon de la confiserie. Les interviews, essentiellement réalisées avec le responsable du service merchandising et le responsable du category management, ont débuté en 2016 pour une durée d'environ deux ans. Les entretiens ont été basés sur des questions en lien avec le statut de capitaine de la catégorie et avec l'événement 'Sweetmood' validant ce statut fin 2013 par un prix, « le mètre d'or », distribué par l'Institut Français du Merchandising (IFM).

Le marché de la confiserie en France a connu en 2010 des changements au niveau du leadership traditionnellement tenu par Cadbury-Schweppes qui, à la suite de la vente de la confiserie Cadbury à Kraft le 2 février 2010, est devenu en 2012 "Mondelez International". Ces préoccupations stratégiques ont affecté Cadbury, et par la suite affaibli sa position en France, ce qui a permis à SweetCo de poursuivre sa stratégie de conquête. En 2009 Katjes a pris une participation de 9% dans Lamy Lutti pour en 2010 annoncer sa prise de participation de 66%, pour devenir l'actionnaire majoritaire de la confiserie française Lamy Lutti. En 2016, Eurazeo (fonds d'investissement français), a communiqué son intention de racheter les marques françaises de Mondelez International et poursuit avec sa filiale commerciale Carambar&Co (mai 2017) la stratégie de regroupement des marques françaises "made in France", afin de devenir leader sur le marché français de la confiserie. Carambar&Co fusionne fin 2018 avec Lamy Lutti de Katjes. Cette nouvelle unité représente désormais 28,7% de part de marché en France.

3.2. LE CATEGORY MANAGEMENT

La définition générale du *category management* est "*d'aider la grande distribution et leurs partenaires producteurs à réussir en offrant une sélection adéquate des produits commercialisés et de marchandises, basée sur une compréhension complète des consommateurs qu'ils s'engagent à servir*"⁵ (A.C. Nielsen Company, Karolefski, et Heller 2006). Le développement technologique et la disponibilité des données sur les consommateurs et les acheteurs conduisent à un processus sophistiqué de collecte et d'analyse des données du marché, pour l'établissement de stratégies orientées vers des avantages commerciaux à long terme (Cordell et Thompson 2018, xvi).

Le management de la catégorie permet de renforcer la position du fabricant sur le marché et de réaliser des bénéfices supplémentaires grâce aux synergies entre les fournisseurs et les

⁵ Text original « *to help retailers and their manufacturer partners succeed by offering the right selection of products that are marketed and merchandises based on a complete understanding of the consumers they are committed to serving* » (A.C. Nielsen Company, Karolefski, et Heller 2006).



consommateurs (e.g. Cordell et Thompson 2018). La concentration sur les produits des fabricants s'est transformée en une focalisation sur les objectifs de la catégorie (Nijs et Hansen 2014), avec des rendements positifs pour les distributeurs et les fournisseurs, ainsi qu'une relation commerciale privilégiée pour le capitaine de la catégorie auquel la gestion de la catégorie est cédée (Kurtuluş et al. 2014).

La catégorie peut être identifiée comme une relation distributeur-fournisseur basée sur l'hypothèse de réseaux établis et délimités (Kjellberg, Azimont, et Reid 2015). La gestion par catégorie, perçue comme une situation de triple « win-win-win » impliquant le distributeur, le fabricant et le consommateur (acheteur), est dénoncée comme un scénario irréaliste (Lindblom et Olkkonen 2008) dans le cas où le "gain" d'un participant est sur le coût d'un autre participant (Mantrala et Kamran-Disfani 2018).

3.3. LA STRATÉGIE DE « SWEETCO »

Suivant la stratégie globale de maximisation des ventes en volume au sein du réseau de fournisseurs de la distribution (Lee et Liebenau 1999), SweetCo a décidé d'adopter la tactique consistant à prendre le rôle du capitaine de la catégorie par une approche basée sur les parties prenantes. C'est à dire de soutenir la croissance des ventes pour l'ensemble du réseau des fournisseurs et des distributeurs faisant partie de la catégorie, pour institutionnaliser et monopoliser la coopération avec les distributeurs et ainsi instaurer la position de capitaine de la catégorie. La motivation du fournisseur SweetCo en 2011 de se positionner comme capitaine de la catégorie est née d'une stratégie de conquête à partir de 2008 et se justifie par un déséquilibre dans le rayon qui le pénalise (sa part de rayon n'est pas proportionnelle à sa part de marché en volume, et il subit des ruptures fréquentes dans le rayon). Ce déséquilibre signifie une perte du chiffre d'affaires pour SweetCo et pour la catégorie dans l'ensemble (source : prés. 2012 et l'interview n° 3) : *« ce n'était pas dire que SweetCo va multiplier sa part de linéaire, c'est-à-dire réattribuer la juste place aux différents segments qui se vendent – ceux qui se développent le plus et ceux qui sont les poids lourds aujourd'hui des ventes – leur octroyer la place nécessaire. La juste place pour limiter les ruptures parce que c'est vraiment la bête noire, notre bête noire et la bête noire du distributeur. »*.

Selon Kurtuluş et al. (2014), le capitaine de la catégorie permettrait de contrôler les décisions de la distribution en matière d'aménagement des rayons et "entraînerait la possibilité d'une exclusion concurrentielle" (2014, 380). En conséquence, l'événement qui fait l'objet de notre enquête et qui est de « devenir capitaine de la catégorie », ne se réduit pas à obtenir une



situation privilégiée comme expert aux sein du réseau distributeur-fournisseur : (Extrait d'interview n° 1, p. 3) « *nous avons vu que cette association (IFM) rassemble tous les distributeurs et tous les grands fabricants* », ni à 'pouvoir décider ce que se passe dans le rayon', mais acquiert en plus de l'occurrence phénoménologique une dimension symbolique (Marchais-Roubelat 2018, 54). La partie phénoménologique de l'événement avec les attributs du capitaine de la catégorie est identifiée par l'effet : "*pouvoir décider de ce qui se passe dans les rayons*", tandis que la dimension symbolique donnerait un sens à l'événement en fonction du contexte qualitatif ou des circonstances en vue lesquelles l'action se projette, comme nous allons le vérifier par la suite.

Nous suggérons de suivre dans le cadre de ce 'captainship' du réseau des fournisseurs (Lee et Liebenau 1999) le changement de comportement de SweetCo aux travers de ses actions en lien avec la situation contextuelle, afin d'identifier la dimension symbolique de l'événement : être capitaine de la catégorie.

4. APPLICATION DES DEUX PERSPECTIVES DE L'ÉVÉNEMENT AU CAS « SWEETCO »

Comme les événements basés sur le paradigme scientifique général de la linéarité où le temps est universel et immobile sont identifiés par leurs effets ou impacts attendus sur leur environnement, '*décider de ce qui se passe dans les rayons en raison du positionnement du capitaine de la catégorie*', est considéré comme étant l'effet ou attribut par lequel l'événement est reconnu : (Extrait d'interview n° 1, p. 3) « *En tant que leader nous avons une mission de prendre la parole, de devenir le capitaine de la catégorie et donc c'est de notre devoir de leader de nous imposer et de prendre la main sur le rayon* ».

En revanche, la partie symbolique, est reconnue par la signification donnée à l'événement dans l'orientation de l'action en vue d'une motivation d'anticipation. La partie symbolique qui complète l'événement s'est modifiée au cours du temps en fonction du déroulement de l'action et a donc sa propre structure basée sur des aspects qualitatifs et historiques. Le choix des distributeurs pour le capitaine de catégorie en 2013 était basé sur les critères suivants :

- (1) la position de leader (part de marché) du fournisseur et les capacités et ressources pour gérer la catégorie (« *...en tant que leader nous avons mission de prendre la parole de devenir le capitaine de la catégorie ...* ») ;



(2) la maximisation de la promesse de performance en fonction des ventes pour l'ensemble de la catégorie (« ...proposer l'organisation idéale et la plus **PERFORMANTE** du rayon Confiserie de Sucre ») ;

(3) stratégie et concept de merchandising crédibles pour obtenir les objectifs fixés (« ...il fallait donc vraiment apporter une expertise, une structuration et une vraie stratégie commerciale »).

4.1. APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE GERSICK AU CAS « SWEETCO »

Nous avons appliqué la méthode de Gersick aux seize interviews réalisées dans la période fin 2016 - fin 2018. Les interviews ont été condensés à 40% de leur texte original, puis nous avons établi des catégories et sous-catégories sur la base des interviews et combinées avec des codes⁶. L'étape trois consiste à isoler les déclarations sur les événements historiques et actuels, les plans, les décisions, en les classant par ordre chronologique pour ensuite les compiler dans l'étape quatre. Dans l'étape cinq nous avons extrait un aperçu de l'histoire de SweetCo, en montrant dans le tableau 2 les 46 événements les plus importants (impliquant de nouvelles étapes ou des changements substantiels), qui ont été décrits dans les interviews⁷.

Tableau 2. Événements traités selon la méthodologie de compilation de Gersick

N°	DATE	ÉVÉNEMENTS	N°	DATE	ÉVÉNEMENTS
1	2008	Déséquilibre entre la part de marché et la part du linéaire dans les rayons de la confiserie.	24	2/01/2017	Présentation des résultats aux départements de vente, pour vérifier si le bloc-marque pourrait être déployé.
2	2008	Création d'un département 'Category Management'	25	01/2017	Planification de 6 tests (6 supermarchés : Intermarché, Super U, Carrefour Market, Casino)
3	2009	Le PDG demande une stratégie pour conquérir le rayon de la confiserie. Décision de faire une étude 'Shopper'.	26	02/2017	Lancement d'une étude IRI dans 20 magasins Géant avec une concentration de la marque à partir de juin 2017.
4	2009	Etude 'Shopper'.	27	2017	Recommandation pour l'équipe de vente de concentrer les produits Sweetmood.
5	2010	SweetCo travaille avec un nouvel outil pour le "geomerchandising".	28	04/2017	Validation de l'étude 'Étude Smart' avec IRI chez Geant.
6	2010	Les résultats de l'étude 'Shopper' sont disponibles.	29	1 sem 2017	'Focus Leclerc' = Établir un statut des magasins Leclerc sur l'existence d'une approche de marque.
7	2011	T. L. travaille comme consultant pour la formation de l'équipe des ventes.	30	07/2017	Recommandation de ne pas suivre une stratégie d'implantation en bloc-marque.
8	09/2011	SweetCo devient leader du marché de la confiserie en valeur.	31	09/2017	Rédaction des arguments pour le PDG.
9	2011	Réalisation d'une période de test de 3 mois avec 18 points de ventes.	32	09/2017	Décision de commander une nouvelle étude 'shopper' (briefing) avec un budget de 80.000€.
10	2012	Présentation du nouveau concept de merchandising à la distribution.	33	fin 2017	Communication aux centrales d'achats : « SweetCo arrivera sous peu avec une nouvelle proposition. »
11	02/2012	Implantation du nouveau concept de merchandising 'Sweetmood' chez Carrefour Market.	34	2017	À chaque réunion de notre RMME aux Centrales d'Achat, on communique que les tests n'ont pas été concluants.
13	05/2012	Implantation du nouveau concept 'Sweetmood' chez Leclerc.	35	01/2018	Communication aux Centrales d'achats, que rien ne changera dans le linéaire jusqu'aux résultats de l'étude 'shopper', attendue pour la fin du premier trimestre 2018.
12	03/2012	Tests avec Nielsen chez Carrefour Market (évaluation du nouveau concept merchandising). Implantation du nouveau concept 'Sweetmood' chez Casino.	36	03/2018	Au 1er trimestre de l'année 2018 : Enregistrement de la baisse des ventes de moins 5% pour la catégorie de la confiserie. « Ceci n'a jamais été le cas. »
14	01/2013	Le directeur commercial valide la participation au 'mètre linéaire' de l'IFM en 2013 et obtient le support du PDG.	37	30/04/2018	Réception des résultats de l'étude 'shopper'.
15	06/2013	Implantation du nouveau concept merchandising 'Sweetmood' pour Système U.	38	15/05/2018	Présentation des résultats de l'étude 'shopper' aux services internes (Commercial, Marketing, Category Management) et en juin au service commercial et aux comptes clés
16	07/2013	Implantation du nouveau concept merchandising 'Sweetmood' pour Carrefour.	39	06/2018	Présentation des résultats au service commercial. La solution pourrait être de ne pas révolutionner la mise en rayon existante mais de ré-enchanter le rayon.
17	08/2013	Tests avec différents distributeurs => le résultat obtenu est de + 7 points.	40	22/08/2018	Validation du nouveau projet (budget) pour le concept d'un merchandising visuel pour 400 magasins.
18	11/2013	SweetCo gagne le 1er prix de l'IFM, le 'Mètre d'Or'.	41	09/2018	Lancement d'un appel d'offre auprès de 5 fournisseurs pour savoir quel fournisseur choisir pour l'accompagnement dans le balisage des 300 à 400 magasins.
19	01/2016	Le PDG participe à la réunion des ventes international en Allemagne. Metro indique d'avoir obtenu des bons résultats avec l'approche 'bloc-marque'.	42	23/11/2018	Choix du fournisseur pour les 300 à 400 décorations de magasin (balisages).
20	05/2016	Recrutement d'un RMME (Responsable Marketing Merchandising Enseigne)	43	17/18 Jan 2019	Organisation d'un grand événement commercial le 17/18 janvier 2019 pour annoncer le nouveau projet de merchandising « SweetMotion » à l'équipe de vente.
21	06/2016	Implantation de l'approche 'bloc-marque' chez Géant. Réaliser des tests pendant 3 mois dans 8 magasins avec le rayon aménagé en 'bloc-marque'.	44	03/2019	Les displays pour les magasins sont disponibles.
22	09/2016	Recrutement d'un deuxième RMME (Responsable Marketing Merchandising Enseigne)	45	2019	Nouvel emballage pour la gamme de produits PIK. Éduquer le consommateur au moins de sucre. Nouveaux produits avec moins de sucre (-30%).
23	2/11/2016	Présentation des résultats de test aux responsables commerciaux et le category management. La stratégie ne peut pas être déployée à une grande échelle.	46	2019	Éventuelle coopération avec Auchan envisagée.

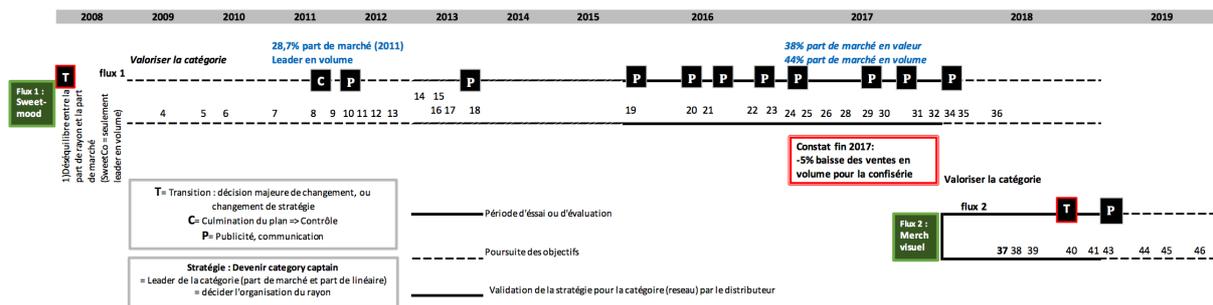
⁶ H=Histoire, CE=Actualité, St=Lutte, C=Contrôle, D=Décision, Ch=Modifier, Pr=Problème, S=Stratégie, G=Objectif, Dans=Innovation, InP=Produit innovant, \$=Argent, E=Évaluation, N=Chiffres, T=Temps, I=Information, R=Relation, A=Assistance, O=Autres, Com=Communication, Ne=Négociations, Co=Concurrents, Ma=Part de marché, Contexte

⁷ Nous rappelons que nous reprenons l'approche de Gersick qui nomme « événement » tout contenu divers (décision, action, etc.) sans donner une définition ou date précise.



46 événements durant la période de 2008 jusqu'au 2018 ont été référencés et numérotés. Ensuite nous avons établi sur la base du model de Gersick (1994, 22) le schéma 1 ci-dessous reprenant tous les 46 événements numérotés avec l'indication des transformations majeures par un 'T', la validation et le contrôle du plan par un 'C', et la communication sur les activités par un 'P'.

Schéma 1. Modélisation des résultats obtenus par l'application de la méthodologie de Gersick⁸ au cas « SweetCo »



Selon la méthode établie par Gersick, les premiers thèmes ont été identifiés de façon préalable ce qui nous amène au sujet majeur de « *devenir capitaine de la catégorie* » et de la mise en place d'un nouveau concept de merchandising au sein du linéaire de la confiserie au bénéfice de la catégorie. Nous identifions un concept merchandising au nom de 'Sweetmood' en 2013, suivi d'un nouveau concept merchandising en 2019 nommé 'Sweetmotion'.

Nous retrouvons la visualisation du rythme des deux différents flux d'actions, passant du flux (1) poursuivant la réalisation et la poursuite du projet 'Sweetmood' au flux (2) correspondant à la réalisation et l'implémentation d'un nouveau projet 'Sweetmotion' qui consiste en la mise en place d'un merchandising visuel dans environs 400 magasins. Ces deux flux d'actions, qui sont liés à des projets de merchandising, débutent dans la première période avec une 'étude shopper'⁹ et l'objectif d'améliorer la performance de la catégorie dans l'ensemble. Selon les tests réalisés, le projet 'Sweetmood' affiche une promesse de croissance pour la catégorie de +7 points, ainsi que le projet 'Sweetmotion' une amélioration de la performance de +2 points (source : Video 'Sweetmotion', document interne pour la promotion de la démarche).

Le déclencheur du flux (2) coïncide avec une crise dans le linéaire de la confiserie qui se traduit par une baisse des ventes en volume de -5% en 2017. Suivant le mouvement du flux

⁸ Gersick utilise dans son approche le terme « stream » pour identifier les différentes séquences d'événements et d'actions par thème ou projet dans le temps. Ce terme a été traduit en français par le terme « flux » pour garder l'esprit d'écoulement dans le temps.

⁹ Une étude shopper décrit les motivations et comportements de sélection de l'achat de l'acheteur. Le focus est sur l'acheteur qui effectue les courses, à la différence du consommateur qui consomme les produits.



(2), la transformation (T) en 2018, semble être décalée ou retardée dans le temps, avec une annonce après coup, mais juste à temps à la suite de mauvais résultats de la catégorie de confiserie (-5% de perte en volume en un an en 2017).

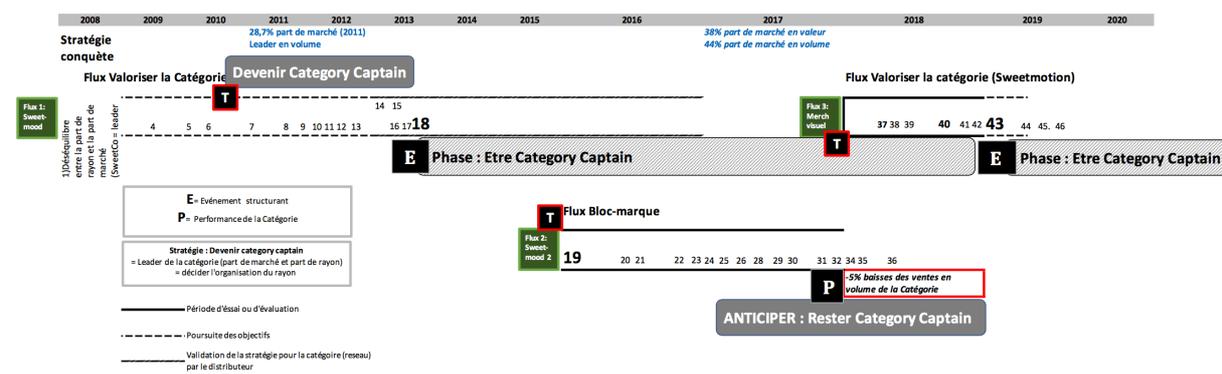
Dans ce modèle nous ne constatons pas d'éléments sur lequel nous aurions pu fonder un mouvement anticipatoire, en préparation la dégradation de la performance de la catégorie, même si la proposition du projet 'Sweetmotion' arrive juste à temps comme réponse du leader pour faire face à cette crise. Puisque l'organisation des études et l'implémentation des recommandations à l'échelle de 400 magasins ne se fera pas sans préparation, ce changement de rythme avec le projet 'Sweetmotion' s'inscrit dans la continuité de recherche de la performance pour la catégorie de la confiserie et se poursuit sur la légitimité et de la stratégie du capitaine de la catégorie.

4.2. APPLICATION DU 'SYMBOLIC EVENT MODEL' AU CAS « SWEETCO »

Nous allons appliquer au même cas le 'symbolic event model', en attribuant à l'événement une partie symbolique qui complète son sens en fonction des circonstances ou contexte qualitatif de l'espace-temps dans lequel l'action et ses effets se placent ou se poursuivent. Au lieu de figer l'interprétation de l'événement à un moment donné, nous considérons que son sens change en fonction du contexte activé par l'action et les effets visés. La partie factuelle et phénoménologique de l'événement du capitaine de la catégorie est de « *pouvoir décider ce qui se passe dans le linéaire* », elle reste inchangée sur la période investiguée. La partie symbolique (qui donnera le sens à l'événement) dépendra de son contexte, et des contraintes dans lesquelles l'action se place.

Dans le schéma 2 nous avons gardé la visualisation proposée par Gersick, afin de mieux distinguer des différences de rythmes et de séquences des actions structurant le processus.

Schéma 2. Application de la méthode du 'symbolic event model' au cas « SweetCo »





Nous rentrons dans le processus en 2008, avec une stratégie de conquête du marché de la part de SweetCo basée sur le constat du déséquilibre dans le linéaire en sa défaveur (Interview n° 1, p. 2) : « *Nous voulions changer l'organisation du rayon parce que notre rayon a été le 6^{ème} rayon le plus rupturiste de tous les rayons* ».

La première phase (voir flux 1) 'devenir capitaine de la catégorie' avec comme objectif de pouvoir « *pouvoir décider ce qui se passe dans le linéaire* » est soutenue par la création d'un département de *Category Management* en 2009 et des actions pour réinventer le rayon à partir d'une nouvelle organisation du linéaire (le projet 'Sweetmood').

Ce projet a comme objectif d'augmenter les bénéfices pour la catégorie de la confiserie :

(Interview n° 4, p. 1) « *...il fallait donc vraiment apporter une expertise, une structuration et une vraie stratégie commerciale* »,

(Interview n° 4, p. 3) « *Donc, je pense que le 1er point est que le concours a fait qu'à un moment notre démarche a été reconnue par nos pairs.... C'est le jury qui a son mot à dire et qui est expert pour dire que la démarche est validée* ».

Cette validation se concrétise par le prix du « mètre d'or » de l'IFM¹⁰, remporté par SweetCo fin 2013. L'obtention de ce prix est considérée comme un événement désiré, planifié et daté dans le temps, et fixant à partir de sa survenance des critères d'évaluation justifiant que SweetCo soit capitaine de la catégorie. Cet événement a comme conséquence le changement des circonstances d'exercice de l'activité de SweetCo au sein du réseau de la catégorie, ce qui permet de démarrer la phase : '*être capitaine de la catégorie*'. Dans ce nouveau contexte de légitimité d'action de SweetCo en tant que capitaine de la catégorie, nous remarquons un non-événement en janvier 2016 (voir n° 19 tableau 2, réunion internationale des ventes en Allemagne avec présentation des résultats positifs de 'bloc-marque' chez Metro) lors de la demande du PDG de s'intéresser au 'bloc-marque'¹¹ :

Interview n° 1, p. 5 : « *... notre PDG avait entendu parler des tests qui ont été faites [...] et qui étaient concluants (« ... c'est une solution il faut la tester, moi je crois à cette organisation par marque en France »)* ».

¹⁰ IFM = Institut Français du Merchandising. En janvier 2016, l'Institut Française de Merchandising fusionne avec l'ECR France (Efficient Consumer Response) et l'IFLS (Institut du Libre-Service) pour créer l'Institut du Commerce.

¹¹ Un bloc-marque dans le rayon d'un supermarché est le regroupement des produits d'une marque dans le linéaire dans une zone clairement délimitée de manière à créer une concentration visuelle. Cette concentration des marques peut favoriser une marque (due aux nombres des différents produits présents dans le même rayon et l'impact visuel crée pour le shopper).



Cette orientation donnée du PDG est considérée comme un non-événement, car elle ne conduit pas à des annonces de changement de la démarche merchandising officialisée, par contre mène à des activités de rapprochement à un bloc-marque.

Concrètement, le changement se traduit par :

- la modification en interne du nom du projet de 'Sweetmood' en 'Sweetmood(2)'
- et par un changement de sens qui consiste désormais à poursuivre la valorisation non plus de la catégorie dans son ensemble, mais de la marque via le 'bloc-marque' :

Interview n° 3, p. 1 : « ... nous avons identifié certaines enseignes où ça sera possible du coup quand on va faire une recommandation de la nouvelle implantation chez certains clients on va quand même pousser à regrouper les marques, mais pas un grand déploiement. »

Interview n° 5, p. 2 : « ... la seule chose qu'on fait dans nos recommandations, c'est qu'on regroupe nos produits en bloc comme on peut... »

A partir de 2017, face à l'émergence d'un concurrent possible pour le capitaneat (Carambar&Co) et à une baisse des ventes dans la confiserie de -5% en volume, le leader SweetCo, revient à la stratégie de valorisation de la catégorie pour rester capitaine. Concrètement, cela l'amène à réinvestir dans une étude *shopper* (voir n° 32 tableau 2 : Décision de commander une nouvelle étude shopper en septembre 2017) dont les résultats permettent de proposer un nouveau projet de merchandising visuel - nommé 'Sweetmotion' - juste à temps pour être reconfirmé comme leader et proposer une solution à la crise.

Par contraste avec l'approche de Gersick nous constatons que :

- au lieu de deux flux, l'approche symbolique met en exergue trois flux d'action initiés par trois changements de sens,
- et ces changements de sens ne coïncident pas avec l'annonce des événements (ou transitions) vers un nouveau projet merchandising.

En regardant en détail le flux-1 (schéma 1), nous pouvons observer que des tests et des communications en interne s'enchaînent à un rythme élevé à partir de 2016 sans qu'une annonce officielle d'un changement majeur ne soit faite à l'échelle du réseau de la catégorie.



Le changement initié début 2016 par l'annonce de 'Sweetmood (2)' n'est pas visible à l'échelle du réseau et une possible transition reste inaperçue de l'extérieur¹², sans être jamais validée par un événement pour l'officialiser auprès de la grande distribution ou au niveau opérationnel :

(Interview n° 5, p. 2) « *Pour le moment ça ne se voit pas sur le terrain. C'est tout en off, on est auprès de la centrale. Ce n'est pas encore descendu.* »

4.3. LA CRÉATION DE L'ÉVÉNEMENT EN RÉPONSE À L'ANTICIPATION

Gersick ne donne pas une description ou une définition détaillée de ce que sont les décisions ou les événements clés. Sa sélection est basée sur les sujets d'intérêt et les attributs des événements ou des phénomènes qui l'amènent à identifier les décisions ou les événements clés comme « bons » :

"les déclencheurs d'action basés sur l'événement : l'action n'a été lancée que lorsque le bon événement s'est produit" (1994, 32).

Poursuivant cette réflexion, le bon événement déclencheur d'action est dans notre exemple l'événement (n°18) validant le capitaine de la catégorie par le prix du 'mètre d'or' fin 2013. La continuité du processus (voir schéma 1), s'interrompt début 2018 avec le début de la recherche sur un nouveau projet merchandising.

Observant l'application de l'approche du '*symbolic event model*' (voir schéma 2) nous pouvons distinguer deux événements clairement établis et en déduire trois différents mouvements opérationnels (devenir, rester et être capitaine de la catégorie) donnant au travers des actions sens aux événements. Nous constatons que ces mouvements peuvent se chevaucher et, en fonction de l'action poursuivie, changer, par leur valeur symbolique, le sens de l'événement à venir. Nous pouvons en déduire que les actions fournies en vue de création de l'événement à venir servent à éviter une surprise aux conséquences négatives pour l'organisation, ou au contraire provoquer des surprises à conséquences positives pour l'organisation.

Dans notre cas la première anticipation de l'événement à venir s'observe à l'arrivée du consultant (voir action n° 7 tableau 2 : Arrivée du consultant merchandising pour la formation de l'équipe des ventes) pour accompagner la société SweetCo dans la validation du leadership

¹² Interview n° 5, p. 2 : « *Pour le moment ça ne se voit pas sur le terrain. C'est tout on off, on est auprès de la centrale. Ce n'est pas encore descendu.* »



au travers du prix 'mètre d'or' fin 2013 (voir l'événement n° 18 tableau 2). Dans la recherche de la poursuite du leadership comme capitaine de la catégorie, sa non-confirmation peut être considérée comme une surprise à éviter.

A partir de 2016 les actions poursuivies avec le projet 'Sweetmood(2)' se distinguent selon deux sens différents :

- (1) poursuivre une stratégie de leader avec un 'bloc-marque' (voir non-événement n° 19 tableau 2) et
- (2) revalider la recherche de la performance pour la catégorie dans son ensemble, via une série de tests et la décision de refaire une étude *shopper*.

Le projet 'Sweetmood(2)' s'appuie donc sur le projet 'Sweetmood()' qui devient dans une logique processuelle 'Sweetmood(1)'. La décision d'entreprendre une nouvelle étude *shopper* en septembre 2017 (voir décision n° 32 tableau 2) et la communication aux distributeurs sur les résultats de cette étude, concentre l'action sur l'anticipation des effets d'un événement à éviter : perdre le leadership. Plusieurs éléments peuvent renforcer la nécessité de revalider ce leadership au sein de la catégorie : l'approche bloc-marque n'a pas pu être confirmée par des résultats positifs pour la catégorie, la baisse extrême des ventes fin 2017 et l'arrivée d'un concurrent (Carambar&Co). La création de l'événement à venir (voir organisation d'un grand événement n° 43) avec une promesse de performance pour la catégorie de +2 points (source : video 'Sweetmotion', document interne pour la promotion de la démarche), permettra de sécuriser la trajectoire du capitaine de la catégorie et d'assurer le positionnement dans le temps, quitte parfois à déroger à la règle du réseau qui consiste à '*poursuivre la meilleure performance pour la catégorie*'.

Dans le schéma 3 le changement de sens de l'événement dans son contexte a été visualisé de manière à indiquer les liens ou les relations entre les différents trajectoires et événements (Porter 1981) du passé et à venir, créant ainsi le processus.

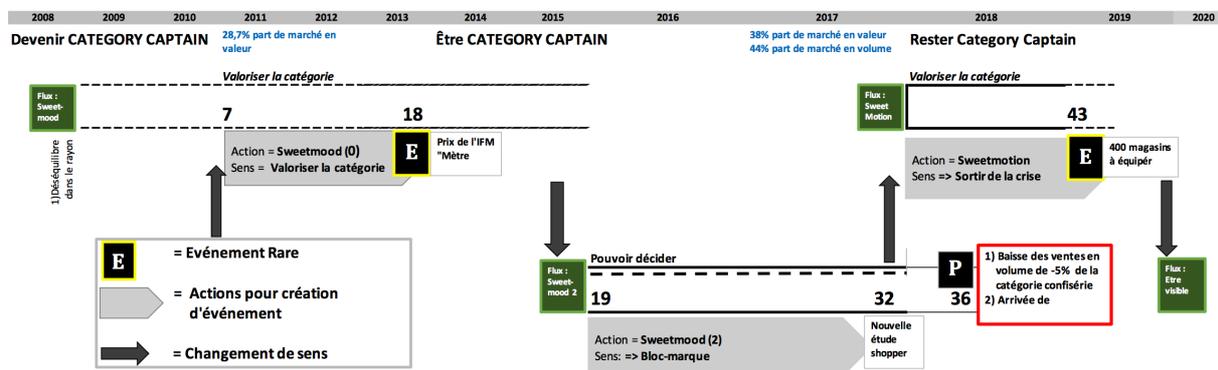
Avec l'application du '*symbolic event model*' (voir schéma 2), nous constatons que même si l'événement en tant que phénomène est passé, il évolue au cours du temps en s'alignant dans une continuité processuelle. Ses effets se font toujours sentir même lors de l'évolution de leur sens dans l'action¹³, surmontant la distance temporelle et remettant le passé et le futur en lien

¹³ Poole et al. (2000, 5) "...insiste sur le fait que le changement ne peut être évalué de manière adéquate que si la recherche est axée sur l'action » (traduction). Texte original : « ... that change can only be adequately evaluated if research is focused where the "action" is.



avec le projet dans le présent (Berger 1964)¹⁴. Le contenu du contexte qualitatif varie en fonction des participants intéressées, de l'horizon temporel de l'action, et de ses effets orientés vers le futur, pour introduire un mouvement anticipatoire. L'application du '*symbolic event model*' nous renseigne - via la partie symbolique de l'événement qui se modifie au cours du temps - sur le rythme et la séquences des actions.

Schéma 3. La prise en compte du symbole et les conséquences pour le sens de l'événement du Category Captainship



Nous pouvons observer, que dans notre exemple, la réalisation d'une nouvelle étude *shopper* (durée du processus d'un an environ, voir la décision pour la commande d'une nouvelle étude *shopper* en septembre 2017 n°32 tableau 2), anticipe les résultats négatifs des ventes de -5%, nécessitant l'intervention du capitaine de la catégorie et ainsi préparant la transformation fin 2018 vers une nouvelle proposition de merchandising soutenue et introduite lors d'un grand événement commercial le 17/18 janvier 2019 (événement n°43), mais surtout anticipant la mise en question du leader par rapport aux résultats négatifs.

L'apport du '*symbolic event model*' par rapport à une approche de Gersick réside dans la capacité d'accompagner le mouvement en anticipant les surprises d'un environnement stratégique extrême. Cette anticipation se fait de façon rétroactive et prospective au travers de liens entre les événements. Concrètement, dans notre cas, les résultats négatifs exceptionnels de la catégorie confiserie de -5% en 2017 ont changé les circonstances dans lesquelles les actions ont lieu. La partie symbolique de l'événement a la capacité d'intégrer ce changement

¹⁴ Berger (1964) « ...c'est que le temps de l'action est le temps du projet : on établit ce qu'il faut faire et comment il convient de le faire ». [...] "L'essentiel du projet n'est pas en effet qu'il se joue « au futur », mais qu'il prépare une exécution, exige de l'application et du travail et ne se laisse pas confondre avec un rêve. » [...] « Mais un projet, parce qu'il est une action réelle, s'établit toujours dans le présent » (1964, 171).



de sens en cours de route, même si l'événement a été initialement créé pour d'autres motivations d'anticipation.

5. DISCUSSION : LE RÔLE DE L'ÉVÉNEMENT DANS LES DEUX APPROCHES CONFRONTÉES À L'ANTICIPATION

Cette comparaison avec l'approche classique de l'événement a été faite pour vérifier si le 'symbolic-event-model' a la capacité d'anticiper un événement à provoquer ou une situation extrême à éviter. L'objectif de cette comparaison n'était pas de mettre en question les apports de Gersick, mais d'explorer les capacités anticipatoires de ces deux approches.

D'un point de vue anticipatoire et en se référant au conseil de Goodwin et Wright (2010) d'éviter des surprises pouvant avoir des effets négatifs pour l'organisation, on constate que l'événement créé en 2013 a permis de valider le statut de SweetCo comme *category captain* en établissant des circonstances à la fois comme condition et moyen pour SweetCo de poursuivre sa stratégie de captainship dans le futur. Concrètement cela se traduit par la prévention des discontinuités futures via la création d'événement à la fois préparant et répondant à un contexte qui évoluera au cours du temps.

Tableau 3. Renseignement sur l'événement dans les deux approches

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
APPROCHE GERSICK			Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Harimotion	Harimotion
	T Transformation projet Sweetmood											T Transformation pour sortir de la crise	
APPROCHE SYMBOLIQUE	Partie factuelle du captainship = « pouvoir décider ... »		Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood	Sweetmood-2	Sweetmood-2	Sweetmood-3	Harimotion	Harimotion
	Partie symbolique donne accès au sens de l'événement		... devenir category captain			... être category captain		... être category captain		rester category captain		... être category captain	
	Orientation de l'action dans son contexte		valoriser la catégorie			valoriser la catégorie		valoriser la marque		valoriser la catégorie écarter la concurrence		sortir de la crise	
					ÉVÉNEMENT		NON-ÉVÉNEMENT		NON-ÉVÉNEMENT	ÉVÉNEMENT	NON-ÉVÉNEMENT	ÉVÉNEMENT	
									Crise -5% CA / privée de Carambar&Co				le symbole change littéralement

*Partie factuelle de l'événement du Captainship = « pouvoir décider ce qui se passe dans le linéaire »

En comparant les deux approches (voir tableau 2), celui de Gersick et l'approche symbolique nous constatons un événement (fin 2013) introduisant le changement du statut de SweetCo. Le non-événement en début de 2016 nous renseigne un changement littéralement du symbole (Sweetmood devient Sweetmood(2) ainsi qu'une modification de l'orientation de l'action permit par le nouveau statut du captainship détenu officiellement depuis fin 2013 par SweetCo. Cette nouvelle orientation est poursuivie jusqu'à la crise en fin 2017 et l'arrivée de la concurrence (Carambar&Co) nécessitant la prévention d'une rupture (perte du captainship) par une réorientation vers la catégorie, valorisée via un budget d'étude shopper de 80.000€ et suite aux résultats de cette étude la réalisation d'un merchandising visuel pour 400 magasins.



Contrairement à l'approche classique de Gersick, où l'action s'oriente en fonction des événements passés, l'approche du '*symbolic-event-model*' prend une perspective ouverte et orientée vers le futur au lieu d'être fondée sur des événements passés donnant rétroactivement un sens à l'action via l'approche du *sensemaking* (Weick 1995). Du point de vue de l'anticipation, la position de Gersick qui s'appuie sur un « *déclencheur d'action lorsque le bon événement se produit* » semble aussi problématique dans l'optique de la possibilité d'un changement de sens rétroactif via le *sensemaking*, qui implique une instabilité de l'événement dans le temps. Avec le '*symbolic event model*' nous transférons méthodologiquement cette instabilité dans le temps au sein de l'événement, les parties factuelle et symbolique de l'événement permettant la conceptualisation et l'adaptation temporelle du modèle dans le flux du processus.

Dans une perspective orientée vers un futur inconnu, la méthode de Gersick ne permet pas l'intégration de la dynamique du temps ou du processus à cause de la nature de l'événement utilisé comme un objet figé dans un temps sous-jacent linéaire. Cette linéarité renvoie aux problèmes de la planification stratégique basée sur une analyse rétroactive ne permettant pas d'intégrer l'imprévisibilité des événements et leurs effets dans le processus lui-même. Ces approches restent descriptives. Abdallah et al. 2019 décrivent cela comme une « *impression d'imposition d'une théorie préétablie sur les données* » (2019, 109)¹⁵.

CONCLUSION

Notre recherche souligne la nécessité de questionner la nature de l'événement et sa conception onto-épistémologique, ainsi que leurs conséquences sur la conception méthodologique des approches dite processuelles. Une contribution pour des recherches futures est l'introduction du '*symbolic-event-model*' permettant de surmonter la distance temporelle et de rendre l'anticipation plus robuste face à la turbulence temporelle due à l'imprévisibilité des événements futurs.

Les deux approches, l'approche classique avec l'événement figé dans un espace-temps par l'interprétation et l'approche symbolique avec l'événement contextualisé par l'action, ne s'opposent pas. Au contraire, les mouvements ou interactions entre l'approche classique et l'approche symbolique de l'événement pourront permettre au gestionnaire d'aujourd'hui de faire face à la fois aux besoins des perspectives dans le présent et à celui d'anticiper des futurs

¹⁵ Texte original : « *impression of imposition of pre-established theorie on data* » (Abdallah & al. 2019, 109)



en rupture avec le contexte d'aujourd'hui pour établir une continuité de gestion dans le temps. Dans ce contexte des recherches supplémentaires sur la question de l'anticipation et des irréversibilités dans le temps et la gestion des multiples réalités (ouvertes vers le futur et le passé et qui ne seront renseignées qu'au cours du temps) se pose.

Nous espérons que notre recherche contribuera à valider la conception de l'événement et de ses capacités à identifier et réguler le rythme et les séquences de l'action pour anticiper la dynamique du changement, qu'il s'agisse d'un environnement stratégique extrême ou d'un contexte extrême porteur de danger pour les personnes.

RÉFÉRENCES :

- Abdallah, Chahrazad, Maria Lusiani, & Ann Langley. 2019. « Performing Process Research ». *Research Methodology in Strategy and Management*.
- Berger, G. (1964). *Phénoménologie du temps et prospective*. Presses Universitaires de France.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations ». *Administrative Science Quarterly* 42: 1-34.
- Burt, G. (2007). « Why Are We Surprised at Surprises? Integrating Disruption Theory and System Analysis with the Scenario Methodology to Help Identify Disruptions and Discontinuities ». *Technological Forecasting and Social Change* 74 (6): 731-49.
- Chia, R. (2003). « Organization Theory as a Postmodern Science ». In *The Oxford Handbook of Organization Theory*, édité par Tor Hernes et Sally Maitlis, 113-40. Oxford: Oxford University Press.
- Cordell, A. & Thompson, I. (2018). *The category management handbook*. 1 Edition. Routledge.
- Dawes Farquhar, J. & Michels, N. (2016). « Triangulation without Tears ». In *Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment: Proceedings of the 2014 Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress*, édité par Groza, M. D. & Ragland, C. B. 325-30. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer International Publishing.
- Demers, C. (2008). *Organizational change theories: a synthesis*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). « Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges ». *Academy of Management Journal* 50 (1): 25-32.
- Garud, R., Gehman, J., Kumaraswamy, A. & Tuertscher, P. (2017). « From the process of innovation to innovation as process ». In *The SAGE handbook of process organization studies*, édité par Langley, A. & Tsoukas, H. 451-65. SAGE Reference.



- Gauthier, P. (1972). *Symbola. Les étrangers et la justice dans les cités grecques*. Annales de l'Est. Mémoire n° 42. 1 vol. Université de Nancy II.
- Gephart, R. P. (2004). « Qualitative Research and the Academy of Management Journal ». *Academy of Management Journal* 47 (4): 454-62.
- Gersick, J. G. (1994). « Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture ». *Academy of Management Journal* 37 (1): 9-45.
- Gill, M. (2014). « The possibilities of phenomenology for organizational research ». *Organizational Research Methods* 17 (2): 118-37.
- Goodwin, P. & Wright, G. (2010). « The Limits of Forecasting Methods in Anticipating Rare Events ». *Technological Forecasting and Social Change* 77 (3): 355-68.
- Grooner, R. A., Morgan, N. A. & Perreault Jr, W. D. (2011). « Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? » *Journal of Marketing* 75: 18-33.
- Hällgren, M. Rouleau, L. & De Rond, M. (2018). « A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies ». *Academy of Management Annals* 12 (1): 111-53.
- Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. L. (2009). « A framework for examining leadership in extreme contexts ». *The Leadership Quarterly* 20 (6): 897-919.
- Heidegger, M. (1916). « Der Zeitbegriff in der Geschichtswissenschaft ». *Zeitschrift für Philosophie und philosophische Kritik* 161: 173-88.
- Howard A. E. (2001). « Who Wants to Be an Evolutionary Theorist?: Remarks on the Occasion of the Year 2000 OMT Distinguished Scholarly Career Award Presentation ». *Journal of Management Inquiry* 10 (2): 115-27.
- Kjellberg, H. Azimont, F. & Reid, E. (2015). « Market Innovation Processes: Balancing Stability and Change ». *Industrial Marketing Management* 44 (janvier): 4-12.
- Klarner, P. & Raisch, S. (2013). « Move to the Beat - Rhythms of Change and Firm Performance ». *Academy of Management Journal* 56 (1): 160-84.
- Kurtuluş, M., Ülkü, S., Dotson, J. P. & Nakkas, A. (2014). « The Impact of Category Captainship on the Breadth and Appeal of a Retailer's Assortment ». *Journal of Retailing* 90 (3): 379-92.
- Langley, A. 2010. « Studying Processes in and Around Organizations ». In *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, édité par David A. Buchanan et Alan
- Lee, H. & Liebenau, J. (1999). « Time in organizational studies: Towards a new research direction ». *Organization Studies* 20 (6): 1035-58.
- Lièvre, P. (2016). « État et développement d'un programme de recherche : Management des situations extrêmes. » *Revue française de gestion* 257 (4): 79-94.
- Lindblom, A. & Olkkonen, R. (2008). « An Analysis of Suppliers' Roles in Category Management Collaboration ». *Journal of Retailing and Consumer Services* 15 (1): 1-8.
- Lopes, C. (2011). *Le guide du category management: se différencier en optimisant la gestion des catégories*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Mantrala, M. K., & Kamran-Disfani, O. (2018). « Category Management and Captains ». In



Handbook of Research on Retailing, édité par Gijsbrechts, E. & Gielens, K. 411-33. Edward Elgar Publishing.

Marchais-Roubelat, A. (2018). « L'événement et l'horizon prospectif. Une approche symbolique ». *Prospective et stratégie* 1 (9): 53-62.

Marchais-Roubelat A., *De la décision à l'action. Essai de stratégie et de tactique*, Economica, collection Bibliothèque stratégique, 2000, 370 p.

Marchais-Roubelat, A. (2021). « Flowing or frozen anticipation? Runes and the creativity of time ». In *A creative Philosophy of Anticipation*, édité par J. Brassat, J. & O'Reilly, J. 54-78. SAGE Publications.

Marchais-Roubelat, A. & Roubelat, F. (2008). « Designing Action Based Scenarios ». *Futures* 40 (1): 25-33.

Musalem, A., Aburto, L. & Bosch, M. (2018). « Market Basket Analysis Insights to Support Category Management ». *European Journal of Marketing* 52 (7/8): 1550-73.

Nielsen, A. C. Company, Karolefski, J. & Heller, A. éd. (2006). *Consumer-centric category management: how to increase profits by managing categories based on consumer needs*. John Wiley & Sons, Inc.

Nijs, V.R., & Hansen, K. (2014). « Outsourcing Retail Pricing to a Category Captain: The Role of Information Firewalls ». *Marketing Science* 33 (1): 66-81.

Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). « It's about Time: Temporal Structuring in Organizations ». *Organization Science* 13 (6): 684-700.

Pettigrew, A. M. (1989). « Longitudinal methods to study change: theory and practice ». In *Frontiers of Management*, 21-49. Routledge.

———. (2012). « Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise: Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise ». *Journal of Management Studies* 49 (7): 1304-28.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. & K. Cameron. (2001). « Studying organizational change and development: Challenges for future research ». *Academy of Management Journal* 44: 679-713.

Poole, M. S. & Van De Ven, A. H. (1989). « Using Paradox to Build Management and Organization Theories ». *Academy of Management Review* 14 (4): 562-78.

Poole, M. S., Van De Ven, A. H., Dooley, K. & Holmes, M. E. éd. (2000). *Organizational change and innovation processes: theory and methods for research*. New York: Oxford University Press.

Porter, D. H. (1981). *The Emergence of the Past: A Theory of Historical Explanation*. University of Chicago Press.

Reinecke, J. & Ansari, S. (2015). « When Times Collide: Temporal Brokerage at the Intersection of Markets and Developments ». *Academy of Management Journal* 58 (2): 618-48.

———. (2017). « Time, Temporality, and Process Studies ». In *The Sage Handbook of Process Organization Studies*, 402-16. SAGE Publications.

Rescher, N. 1996. *Process Metaphysics*. New York, NY: State University of New York Press.



- Sawyer, K. R. (2015). « How Organizational Innovation Emerges Through Improvisational Processes ». In *The Emergence of Novelty in Organizations*, 180-215. Oxford University Press.
- Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). « CROSSROADS—Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms ». *Organization Science* 21 (6): 1251-62.
- Schwarz, J. O. (2009). « The symbolism of foresight processes in organizations ». In *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, édité par Costanzo, L. A. & Mac Kay, R. B. 82-89. Edward Elgar Publishing.
- Siggelkow, N. (2007). « Persuasion With Case Studies ». *Academy of Management Journal* 50 (1): 20-24.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text, and interaction*. 3rd ed. SAGE Publications.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). « On organizational becoming: Rethinking organizational change ». *Organization Science* 13 (5): 567-82.
- Tuttle, D. B. (1997). « A Classification System for Understanding Individual Differences in Temporal Orientation among Processual Researchers and Organizational Informants ». *Scandinavian Journal of Management* 13 (4): 349-66.
- Van de Ven, A. H. & Engleman, R. M. (2004). « Event- and Outcome-Driven Explanations of Entrepreneurship ». *Journal of Business Venturing* 19 (3): 343-58.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005). « Alternative Approaches for Studying Organizational Change ». *Organization Studies* 26 (9): 1377-1404.
- Weick, K. E. (1995). *Sensmaking in organizations*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. 2^{ème} édition. Sage Publication.
- . (2014). *Case study research: design and methods*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.