

## **De la stratégie à la fabrique d'exemples : quelles ressources discursives face au changement climatique ?**

**Danielou, Jean**

**Chercheur associé au Centre de Sociologie de l'innovation, MinesParis, PSL**

[jeandanielou@live.fr](mailto:jeandanielou@live.fr)

**Mounoud, Eléonore**

**LGi, CentraleSupélec, Université Paris Saclay**

[eleonore.mounoud@centralesupelec.fr](mailto:eleonore.mounoud@centralesupelec.fr)

### **Résumé :**

---

Résumé - Cet article développe un cadre d'analyse des ressources discursives sur le changement climatique. Ce cadre a émergé d'une étude auto-ethnographique de quatre ans réalisée au quotidien dans une multinationale de l'énergie. Dans une perspective narrative sur la stratégie, nous suivons la production des ressources discursives et leur devenir stratégique. Nous suivons la production d'un exemple et mettons en lumière sa trajectoire jusqu'à son échec. Nous donnons à voir le travail de fabrication de l'exemple, ce qu'il faut déployer comme pratiques, à travers les unités et les pays, les routines et les projets, pour fabriquer un exemple à partir d'une situation et le rendre stratégique (Gond et al., 2017). Nous remettons en question la capacité du discours stratégique à mettre en œuvre des stratégies climatiques sans les contributions d'acteurs et d'activités qui ne sont généralement pas reconnus comme stratégiques (Jarzabkowski et al., 2021 ; Rouleau et Cloutier, 2022).

**Mots-clés :** discours, récit, narration, pratique, exemple

---

## **De la stratégie à la fabrique d'exemples : quelles ressources discursives face au changement climatique ?**

### **INTRODUCTION**

Le changement climatique est l'un des plus grands défis auxquels sont confrontés entreprises et sociétés. Il redéfinit un grand nombre de phénomènes, d'interactions et de relations qui intéressent la recherche en management stratégique. De nombreux chercheurs s'intéressent à cette question. Le numéro spécial édité par Wittneben et al. en 2012 dans *Organization studies* a marqué une étape importante. Les articles y explorent la manière dont le changement climatique conduit à l'émergence de nouveaux paysages organisationnels en remodelant les champs institutionnels, les structures de marché et les stratégies d'entreprise. Ils mettent en évidence l'interaction dynamique entre les pressions réglementaires, les opportunités de marché et les innovations organisationnelles, alors que les entreprises s'adaptent à l'évolution de l'environnement commercial lié au climat et l'influencent. Wittneben et al. (2012) ont observé et regretté qu'« une grande partie de cette recherche, cependant, est instrumentale et managériale dans sa focalisation sur les opportunités “gagnant-gagnant” pour les entreprises ou dans son traitement du changement climatique comme un simple exercice de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ». Howard-Grenville et al. (2014), dans *Academy of Management Journal*, ont exhorté les chercheurs en gestion à étudier la manière dont les entreprises et la société peuvent relever ces défis.

Comment éclairer la dynamique de la stratégie climatique au sein des entreprises ? Peut-on déconstruire les discours défensifs des entreprises (Ferns & Amaeshi, 2019 ; Fleming & Banerjee, 2016) et adopter une position critique sur la façon dont les entreprises abordent le changement climatique (Banerjee, 2018 ; Wright & Nyberg, 2017) ? La stratégie en tant que

pratique (SAP) a défini la stratégie comme « quelque chose que les gens font » plutôt que « quelque chose que les organisations ont » (Jarzabkowski 2005 ; Whittington 2006 ; Johnson et al. 2007). Elle s'est développée au cours des 25 dernières années pour devenir une perspective sur la formation de la stratégie (Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2007 ; Whittington, 2006) qui se concentre sur les activités et les interactions des acteurs au sein et autour des organisations, à la fois en termes de ce qu'ils font dans la pratique et de la manière dont ils accomplissent le travail stratégique (Jarzabkowski, 2004 ; ). Cette approche a permis de mieux comprendre les activités de stratégie et d'organisation en s'appuyant sur la pratique et d'autres théories issues des études sur les organisations, y compris des théories sociales plus larges (Golsorkhi et al, 2024 ; Spee & Jarzabkowski, 2009 ; Vaara & Whittington, 2012). Peut-elle contribuer à éclairer la question du changement climatique ?

Dans cet article, nous développons un cadre d'étude de la stratégie climatique basé sur une étude auto-ethnographique de quatre ans réalisée par un praticien d'une multinationale de l'énergie. En nous appuyant sur la vision narrative de la stratégie en tant que pratique (Fenton & Langley, 2011 ; La Ville & Mounoud, 2003, 2024), nous identifions la dynamique d'émergence des stratégies de changement climatique dans la pratique, à partir de projets locaux. Concrètement, nous analysons le cas de la multinationale française ENGIE, et nous prenons comme point de départ la production de récits de projets locaux, plutôt que le discours stratégique lui-même. Nous suivons la production d'un projet dont le récit va chercher à devenir un exemple, à pouvoir être cité comme exemple par le discours stratégique et mettons en lumière sa trajectoire à l'intérieur de l'organisation. Dans les sections suivantes, nous présentons d'abord l'approche narrative de la stratégie, puis nous détaillons la méthodologie de recherche, enfin nous suivons le processus de fabrication d'un exemple pour étudier les principes de sa composition et les conditions de son articulation au discours stratégique. Pour mettre en évidence les dynamiques

de connexion, nous nous penchons sur le récit d'un projet de centrale d'énergie renouvelable sur l'île de Lubang aux Philippines, qui ne parvient pas à devenir un exemple.

## **1. REMETTRE LA PRATIQUE DE LA STRATEGIE EN PERSPECTIVE**

Une grande partie de l'action stratégique prend vie à travers des discussions, des notes et des conversations, qui sont ensuite retranscrites dans des textes imprimés et des histoires racontées. Comme le préconisent Vaara et Fritsch (2022), nous, chercheurs et praticiens, « ne devrions pas considérer le langage comme une simple fenêtre sur d'autres aspects des phénomènes stratégiques, mais comme un moyen central par lequel les stratégies sont façonnées et font sens ». Les travaux dans la perspective SAP étudie les productions discursives (Kwon et al. 2014 ; Laine et Vaara 2007 ; Mantere et Vaara 2008) et narratives (Barry et Elmes 1997 ; Dalpiaz et Di Stefa 2018) du travail stratégique ainsi que la dynamique des conversations stratégiques (Samra-Fredericks 2003 ; Spee et Jarzabkowski 2011) et des rencontres stratégiques (Hendry et Seidl 2003 ; Whittle et al. 2021). Une approche narrative a ainsi vu le jour (Brown et Thompson 2013 ; de La Ville et Mounoud 2010 ; Fenton et Langley 2011 ; Rouleau 2010). Elle ouvre une perspective dans laquelle tous les acteurs organisationnels peuvent participer à la formation de la stratégie, s'engageant ainsi dans un bricolage de la stratégie (Duymedjian et Rüling 2010 ; Boxenbaum et Rouleau 2011). Elle pose que la stratégie procède de processus multi-niveaux et multi-acteurs, créant une « mosaïque complexe d'histoires » (Fenton et Langley 2011) à travers la sélection intégrative et l'organisation polyphonique de récits organisationnels ordinaires, et pas seulement de ce que les stratèges écrivent, tels que des textes, des budgets, des plans, des matrices, des graphiques et des histoires. Les recherches narratives analysent les pratiques discursives au-delà de celles habituellement associées à la stratégie : des pratiques banales et quotidiennes telles que la narration (Kupers, Mantere et Statler 2013), l'utilisation de la rhétorique dans les réunions (Samra-Fredericks 2003), la relation récursive de

la parole et du texte dans la planification stratégique (Spee et Jarzabkowski 2011). Ils démontrent comment les pratiques conversationnelles et communicatives des cadres intermédiaires - telles que l'invocation de l'utilité, la construction de l'acceptabilité et l'autorisation de la plausibilité des chiffres (Fauré et Rouleau 2011), la « performance de la conversation » et la « mise en scène » (Rouleau et Balogun 2011), les pratiques communicatives de présentification, de justification, d'attribution et de cristallisation des sujets d'inquiétude (Bencherki et al. 2019), les pratiques discursives d'égalisation, de redéfinition, de simplification, de légitimation et de réconciliation (Kwon et al. 2014) - sont mises en œuvre. Gond, Cabantous et Krikorian (2018) parlent de « stratégisation » pour souligner comment les acteurs de la RSE « déplacent les limites de ce qui est défini comme une stratégie au sein de l'organisation » et instaurent des réalités stratégiques, ancrées dans des contextes institutionnels (loi, règles, normes,...), qui doivent être abordées collectivement par les principales parties prenantes. Dans cette perspective, l'analyse de la formation de la stratégie n'est plus centrée sur les conversations ou les interactions auparavant décrites comme « stratégiques ». L'élaboration d'une stratégie est envisagée comme un alliage entre la production de textes dans des contextes spécifiques et les contributions créatives des activités quotidiennes. Cette adaptation pratique peut être retracée dans les diverses formes de bricolage, de résistance, d'imitation et d'interactions auxquelles se livrent les membres de l'organisation.

Cela montre la complexité de la formation de la stratégie - c'est-à-dire un processus continu de devenir, par lequel la pratique de la stratégie est mise en place à chaque instant de la vie de l'organisation (Langley et al. 2013) et l'importance de reconnaître qu'une grande partie de l'élaboration de la stratégie est enracinée dans l'action pratique non délibérée de « faire face » qui échappe à la logique de l'action planifiée et intentionnelle (Chia et Holt 2006 ; Chia et Rasche 2015). Le 'mode dominant' de construction de la stratégie, dans lequel les acteurs sont considérés comme des entités distinctes s'engageant délibérément dans des activités

stratégiques déterminées, est ainsi complété par un mode plus élémentaire d'habitation dans lequel la stratégie émerge de manière non délibérée par le biais de l'adaptation pratique de tous les jours. Cela incite les chercheurs à étudier la stratégie telle qu'elle émerge (MacKay, Chia et Nair, 2021) au sein d'acteurs et d'activités qui ne sont généralement pas reconnus comme stratégiques (Jarzabkowski, Kavas et Krull, 2021 ; Rouleau et Cloutier, 2022). De La Ville et Mounoud (2003, 2015) ont mis en évidence la dynamique de la lecture et de l'écriture des « discours » et des « histoires », en élaborant une perspective dans laquelle divers acteurs organisationnels participent à l'émergence de la stratégie tout en produisant et en consommant des textes et des récits. Mais seules quelques études ont montré comment les idées, les routines ou les produits émergeant dans les organisations sont intégrés dans la stratégie de l'organisation (Regner 2003 ; de la Ville 2006 ; Rouleau 2015 ; Gond, Cabantous et Kirkorian 2018). La première contribution. Suominen et Mantere (2010) explorent les tactiques de consommation du discours stratégique par les managers de trois grandes entreprises, ils considèrent que les managers reproduisent et utilisent (consomment), les ressources discursives du texte stratégique, en les adaptant à leurs intérêts. Non seulement, les managers reproduisent les conceptions et métaphores en vigueur mais ils développent des tactiques d'utilisation du discours stratégique pour défendre ou mobiliser son équipe, se moquer des actions de la direction et créer des marges de liberté ou enfin pour questionner et donner du sens à leur existence. Dans les termes de Czarniawska (1998), l'« ordre descendant » du discours dominant sur la stratégie s'impose à l'« ordre ascendant » du récit qui l'utilise, lui résiste et parfois le subverti. De fait, il y a un appel pour des approches ethnographiques afin de découvrir les caractéristiques contextuelles et cachées de l'élaboration des stratégies (Rasche et Chia 2009) et de reconnaître les relations que les récits et les pratiques ordinaires ont avec les textes et les programmes stratégiques produits par les parties prenantes dominantes. Nous proposons de subvertir cet ordre et de montrer que c'est le récit local qui prime et que la stratégie lui résiste.

## 2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Si la question climatique a d'abord été niée par les entreprises pétro-gazières qui ont délibérément manufacturé le doute sur son existence (Oreskes & Conway, (2010) 2012), le changement climatique est progressivement devenu un élément majeur de leur discours stratégique. Des travaux d'histoire des sciences ont éclairé les stratégies de négation des impacts sur l'environnement et la santé humaine mises en œuvre par les acteurs industriels, remontant la question de leur rôle au regard de la production d'un doute sur le bien-fondé de faits scientifiques, comme le changement climatique, qu'ils ont activement contribué à manufacturer (Proctor & Schiebinger, 2008 ; Michaels, 2008 ; Oreskes & Conway, (2010) 2012). Naomi Oreskes et Erik Conway ont notamment montré qu'en réaction à la création, en 1988, du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), plusieurs acteurs, dont notamment les majors de l'oil & gas, ont créé la Global Climate Coalition (GCC) qui a servi à financer des recherches alternatives visant à fracturer le consensus scientifique sur le changement climatique et instiller le doute dans l'opinion afin de préserver les intérêts économiques liés à la rente pétrolière (Oreskes & Conway, (2010) 2012 ). Ces travaux ont également démontré à partir d'une somme de documents internes et publics produits par l'entreprise ExxonMobil entre 1977 et 2014 que celle-ci a volontairement et publiquement entretenu le doute sur l'existence du changement climatique, bien que ses scientifiques et ses dirigeants en aient reconnu l'existence et ses effets dévastateurs sur le long terme dès la fin des années 1970 (Oreskes & Supran, 2017, 2020 ; Banerjee et al., 2015). En Europe, des démarches similaires à celle de Naomi Oreskes et Geoffrey Supran ont été menées, contribuant à documenter le répertoire de déni du changement climatique utilisé par les majors de l'oil & gas. Mommers a ainsi montré que l'entreprise anglo-néerlandaise Shell a utilisé simultanément des moyens dissimulés d'entretien du doute sur l'existence du changement climatique et des

moyens affichés de communication publique portant sur l'importance et l'urgence de cet enjeu, insistant sur le contraste entre la communication interne et la communication externe de l'entreprise (Mommers, 2018). Christophe Bonneuil, Pierre-Louis Choquet et Benjamin Franta ont montré pour leur part que l'entreprise française Total a fait évoluer entre 1971 et 2021 ses pratiques de production de l'ignorance en passant du déni actif du changement climatique à l'ignorance volontaire, la philanthropie stratégique et autres « formes plus subtiles d'agnogenèse » (Bonneuil, Choquet & Franta, 2021). Toutefois, les firmes pétro-gazières ont désormais toutes reconnu l'existence du changement climatique et le mentionnent systématiquement comme un sujet de préoccupation dans leurs documents de communication (Boon, 2019). La question aujourd'hui serait donc moins de savoir si les firmes pétro-gazières prennent en compte le changement climatique que d'interroger les manières dont elles le font. Dans ce contexte, nous proposons d'étudier un projet au sein d'ENGIE, une multinationale de l'énergie basée en France, qui a lancé, en 2016, un plan visant à revendre la majeure partie de ses actifs fossiles et à développer, en parallèle, de nouveaux projets d'énergies renouvelables à travers le monde dans le cadre d'une stratégie 3D, décarbonée, décentralisée et digitalisée.

## **2.1. PRESENTATION DE LA RECHERCHE**

Notre étude s'appuie sur une enquête auto-ethnographique menée pendant quatre années (de 2016 à 2020) par le premier auteur. Cette position d'observation développée à partir d'une activité salariée a permis de collecter des données via un journal de bord tenu quotidiennement, et également via des interviews menées ponctuellement. En s'inspirant de l'ethnographie institutionnelle (Smith, 2018), nous avons cherché à établir l'espace d'enquête à partir d'une position située et identifiable qui rompt avec l'ethos ubiquitaire et désincarné d'une recherche qui n'explicité pas ses conditions d'énonciation et qui laisserait la possibilité aux chercheurs

d'être comme des « mouches sur le mur » là où ils enquêtent. A l'opposé de cette démarche, nous avons activé le travail d'enquête à partir d'une position salariée déjà ancrée et insérée à l'intérieur d'ENGIE.

Le principal avantage de cette approche est de ne pas distordre le flux des opérations quotidiennes par un dispositif d'observation externe. Dit autrement, l'observation était activée comme une ligne de basse qui n'a jamais recouvert la conduite des relations de travail. L'enjeu de cette approche est de pouvoir ensuite extraire la grande diversité d'éléments collectés au cours d'une journée. A ce titre, le journal de bord, constitué de notes prises sur le vif et de reconstitution menée le soir après une journée de travail, avait pour fonction, d'une part, de relater certaines scènes, certains échanges, et, d'autre part, d'adjoindre aux notes différents documents (mails, présentations PowerPoint, notes techniques...). En cela, l'enquête menée s'apparente aux immersions de plusieurs années que peuvent mener les anthropologues (Descola, ).

## **2.2. COLLECTE DES DONNEES**

### **2.2.1. Journal de bord**

Concrètement, cet article s'appuie en première main sur les notes et les observations collectées dans le journal de bord sur la période allant de décembre 2017 à juin 2018. L'unité de cette période est celle d'un projet de développement d'une centrale de production d'énergie renouvelable sur l'île de Lubang aux Philippines. L'archive constituée par ce journal de bord permet de retracer pas à pas les différentes étapes de développement du projet : ses incertitudes, ses coups d'arrêt, ses frictions et ses bifurcations. Quantitativement, l'archive représente une petite centaine de pages mêlant des notes manuscrites prises au gré des réunions de travail qui

ont eu lieu aux Philippines et en France (il s'agit de l'essentiel de l'archive) et des reconstitutions réflexives composées sur ordinateur.

### 2.2.2. Interviews

La deuxième source de données sur lequel ce papier s'appuie est une série d'interviews menées au fil de l'enquête. L'essentiel de ces interviews ont été lancées pour pouvoir compléter et préciser des faits qui résistaient à l'interprétation. Elles ont été menées avec Marcus Ong, intermédiaire philippin qui jouait le rôle de traducteur pour les employés français d'ENGIE aux Philippines et de gestionnaire de projet à Lubang. D'autres interviews ont été menées dans le cadre de la mission, aux Philippines, avec des acteurs administratifs et des employés de la coopérative électrique de Lubang, il s'agit au total de douze entretiens semi-directifs d'une durée minimale d'une heure (Tableau 1).

Tableau 1 – Liste des interviews

	Personne / institution	Thème
Décembre 2017	Ministère de l'énergie des Philippines	Electrification des zones rurales
Décembre 2017	Association des coopératives électriques rurales des Philippines	Transition vers les énergies renouvelables des coopératives électriques rurales
Décembre 2017	National Power Corporation (entreprise nationale de transport d'électricité philippine)	Electrification des zones rurales
Décembre 2017	Ministère de l'environnement des Philippines	Rôle de la biomasse et du solaire dans la stratégie de transition énergétique des Philippines
Décembre 2017	Marcus Ong	Participation des acteurs privés dans la provision de services énergétiques aux Philippines
Janvier 2018	Marcus Ong	Modes de contractualisation entre acteurs privés et acteurs publics
Janvier 2018	Marcus Ong	Subventions des énergies renouvelables en zone rurale
Janvier 2018	Marcus Ong	Conditions de remplacement des small power utility group (SPUG)
Février 2018	Marcus Ong	Mécanismes de formation du prix de l'électricité en zone rurale
Février 2018	Marcus Ong	Exposition de l'île de Lubang aux événements climatiques extrêmes
Février 2018	Marcus Ong	Estimation de la demande d'électricité de l'île de Lubang

Mars 2018	Marcus Ong	Justification du choix d'intrants pour le développement d'une centrale biomasse
-----------	------------	---

### 2.2.3. Documents

Les documents écrits produits par ENGIE constituent la troisième source de données de cette enquête. Par documents écrits, nous désignons aussi bien les documents techniques de l'entreprise – présentations PowerPoint, notes techniques sous format Word, tables de valeurs Excel – que ses « écritures ordinaires » (selon l'expression de Daniel Fabre) qui prennent la forme de mails ou de conversations instantanées sur des applications comme Skype et Teams. La collecte et la mise en série de ces traces écrites nous permettra de mettre en lumière la constitution de chaînes d'écriture au travers desquelles la signification d'un projet est stabilisée et mise à l'épreuve. Cette perspective permet ainsi de saisir l'hétérogénéité des écritures qui entrent en jeu dans la fabrication d'un exemple, la diversité de leurs sources ainsi que les différentes manières dont elles s'articulent entre elles. Ici, nous nous inspirons de la méthode d'enquête de Kristin Asdal qui propose de regarder les documents écrits « en mouvement » (Asdal & Jordheim, 2018) pour comprendre ce qu'ils mobilisent et ce qu'ils activent au sein d'une organisation.

### 2.3. ANALYSE DES DONNEES

Notre analyse des données s'appuie sur le cadrage méthodologique mis au point par Michel Foucault dans *L'archéologie du savoir* pour étudier ce qu'il appelle les « événements discursifs » (Foucault, p.40). L'utilisation des travaux de Foucault dans la littérature organisationnelle pour étudier la stratégie remonte aux années 1990. Des auteurs tels que David Knights, Mahmoud Ezzamel, Pikka-Maaria Laine ou encore Eero Vaara ont montré de quelle manière la stratégie met en jeu des relations de savoir et de pouvoir, ou encore la façon dont le discours stratégique peut être étudié comme un mode de subjectivation et un instrument de gouvernement. Plus récemment, ses travaux ont été mobilisés dans le courant *strategy-as-practice* pour montrer que les pratiques stratégiques peuvent être comprises comme des

formations discursives engageant des techniques de contrôle (Allard-Poesi, 2015). Ces recherches ont en commun un usage des travaux de Foucault qui vise à exhiber ce que les pratiques organisationnelles comportent de pouvoir, de savoir, de contrôle et de subjectivation (Knights, 1992). Contrairement à ces travaux, l'usage que nous faisons de Foucault est moins conceptuel que méthodologique. De plus, plutôt que nous appuyer sur un corpus large, nous ne mobilisons qu'un seul de ses ouvrages. Nous allons développer le principe sur lequel repose la méthode développée par Foucault dans *L'archéologie du savoir* et nous allons détailler son application à notre cas d'étude.

### **2.3.1. Principe méthodologique**

Dans *L'archéologie du savoir*, Foucault développe une proposition méthodologique qui repose sur la « mise en question du document » (p.14), c'est-à-dire le refus de lui attribuer a priori une unité et une cohérence, pour mieux se pencher sur ses conditions de formation. Il illustre son propos en expliquant qu'étudier un texte littéraire suppose de se libérer des « opérateurs de synthèse » tels que l'auteur, le livre, ou encore l'œuvre, qui imposent une image unifiée du texte. L'objectif de Foucault est de briser les « continuités » évidentes pour faire apparaître les strates, les discontinuités, les ruptures. Suspendre les « formes immédiates de continuité » des documents permet d'ouvrir « le projet d'une description des événements discursifs comme horizon pour la recherche des unités qui s'y forment. » (p.40). La démarche foucauldienne est une démarche de déconstruction au sens où elle se fonde sur un refus d'opérer en utilisant des catégories courantes d'analyse parce qu'elles unifient, figent et invisibilisent des dynamiques sous-jacentes ; l'étude de ces dynamiques étant le seul moyen de comprendre les manières dont les discours se forment. Dit autrement, une catégorie – comprise fonctionnellement comme ce qui caractérise unitairement une production discursive – n'a pas vraiment d'utilité comme outil de qualification d'une réalité. Elle est bien plus intéressante en tant que résultat provisoire

d'association de strates discursives hétérogènes. Concrètement, cet intérêt pour les discontinuités et les ruptures permet de regarder les productions textuelles et discursives comme des patchworks cousant entre elles des strates diverses justiciables d'un travail archéologique. Le terme archéologique est intéressant pour désigner la rupture vis-à-vis de l'horizontalité d'un texte qui se déploie linéairement : il s'agit d'une invitation à creuser verticalement dans les couches d'écriture enfouies sur lesquelles discours et textes sont élaborés.

### **2.3.2. Le choix d'un cas d'échec**

Dans le cas qui nous occupe, la méthode foucaldienne permet de traquer les ruptures dans les productions discursives majeures des organisations, et de refuser l'unité a priori de la stratégie. Prenons la présentation aux investisseurs des résultats d'ENGIE lors du Capital Market Day de février 2019. A cette occasion, la directrice générale expose successivement les « orientations stratégiques » puis les exemples qui les incarnent (Daniélou, 2022). Si ces éléments se succèdent et participent à première vue au même mouvement d'exposition de la stratégie, les deux exemples – un projet de production d'énergie renouvelable et décentralisée en Tanzanie, un projet de réseau de froid aux Philippines – révèlent une hétérogénéité radicale, à la fois géographique, technologique et narrative. La lentille foucaldienne attentive aux effets de seuil met en lumière la suture, c'est-à-dire le fait que les exemples sont des formations discursives distinctes qui, dans ce cas, sont rattachées à un discours englobant : le discours stratégique. Et ce que la démarche foucaldienne permet de faire, c'est de suspendre l'unité que confère la catégorie de « stratégie » à ces deux exemples pour regarder non plus leur enchaînement comme une performance du discours stratégique, mais de regarder verticalement ces exemples comme des « événements discursifs » singuliers qui ont été soumis à une série d'opérations qui les ont progressivement rendus stratégiques. Autrement dit, si les exemples permettent de comprendre

comment une stratégie s'incarne, la notion de stratégie ne permet pas de comprendre les conditions de formation des exemples ainsi que leur articulation au discours stratégique.

C'est donc le processus de formation d'un exemple que nous allons suivre afin d'étudier les principes de sa composition et les conditions de son articulation au discours stratégique. Afin de faire ressortir pleinement la dynamique de connexion mais surtout la distinction entre la strate discursive « exemple » et la strate discursive « stratégie », nous allons nous pencher sur le récit vertical du projet de centrale d'énergie renouvelable sur l'île de Lubang aux Philippines qui échoue à devenir un exemple, ce qui éclairera la.

### **3. LES TROIS PHASES DU PROJET DE CENTRALE D'ENERGIE RENOUVELABLE A LUBANG.**

Cette section reconstitue l'élaboration du récit du projet de centrale d'énergie renouvelable à Lubang et de son arrêt. L'enjeu est de mettre en évidence le fait que le récit se compose progressivement, à partir de la matérialité même du site qu'est l'île de Lubang, et en construisant un collectif d'écriture au sein de l'entreprise. En suivant les étapes de la stabilisation de ce récit, nous mettons l'accent sur les épreuves destinées à tester sa robustesse, mais aussi sur le fait que plus ce récit est testé, plus il « monte » au niveau du discours stratégique et devient potentiellement digne d'être cité en exemple. Souligner les difficultés rencontrées pour faire monter un récit de projet dans l'échelle du discours stratégique met en évidence, par contraste, le coût de l'exemplarité et la faillibilité de ce processus. Ceci est construit en 3 temps.

- Dans une première phase, un travail de mise en récit est réalisé par Marcus afin de faire de l'île de Lubang un site de narration pour ENGIE.
- Dans une deuxième phase, se joue l'élaboration progressive et collective du rapport de projet et sa circulation entre la France et les Philippines .

- Dans une troisième phase, rentrent en jeu les épreuves narratives et les conditions qui ont menées à l'arrêt de ce projet.

### **3.1. Créer un site de narration : comment un exemple est élaboré à partir d'un lieu**

Suivons le journal de bord : « Le principal moyen pour accéder au groupe d'îles de Lubang depuis Manille est de se rendre à Batangas, à une centaine de kilomètres au sud, et de prendre un bateau au départ des ports de Catalagan ou de Nasugbu. Des quatre îles qui composent l'archipel, seules Lubang et Cabra ont un accès régulier à l'électricité assuré par LUBELCO (*Lubang electric cooperative*), la coopérative locale en charge de la distribution d'énergie. Mon collègue Marcus discute depuis plusieurs mois avec la directrice générale de LUBELCO. Il souhaite remplacer les groupes électrogènes fonctionnant au diesel par une centrale alimentée en énergies renouvelables qui serait installée, exploitée et maintenue par ENGIE. Dans le cadre des travaux que je mène au centre de recherche de l'entreprise sur les conditions de développement des projets d'énergies renouvelables dans les zones dites off-grid, c'est-à-dire déconnectées d'un réseau d'énergie national et centralisé, j'ai été amené à rencontrer Marcus à Singapour lors d'un workshop. Intéressé à l'idée de participer à un projet au cœur de la stratégie de l'entreprise qui met en jeu une technologie décentralisée et décarbonée, je lui ai fait part de ma volonté de travailler avec lui. Il a été d'emblée favorable à l'idée que quelqu'un du corporate, c'est-à-dire des fonctions centrales de l'entreprise, se rende à Lubang : « viens voir ce qui se passe à Lubang ». L'objectif est que je vienne « voir » le projet à Lubang en décembre 2017. Dire que je vais « voir » le projet ne va pas sans une certaine dose de paradoxe : en l'état, le projet est un récit que j'ai entendu à Singapour, et dont je sais qu'il est en phase de développement c'est-à-dire qu'il n'existe aucun dispositif dont je viendrais constater l'existence, le fonctionnement et les effets. Que vais-je « voir » à Lubang ?

### 3.1.1. Voir une centrale

Sur la façade d'un hangar blanc posé au milieu des champs, en lettres noires, l'inscription SPUG-LUBANG DPP. SPUG est l'acronyme de *small power utility group* – littéralement « petit service de production d'énergie ». Ce terme est utilisé par l'administration philippine pour désigner les capacités de production d'énergie installées sur les îles non connectées au réseau national et gérées par la National power corporation (NPC), surnommée Napocor. Auparavant entreprise nationale de service public monopolistique en charge de la génération, de la transmission et de la distribution d'électricité aux Philippines, la Napocor a vu son rôle refondu en 2001 lors de la promulgation de l'*Electric Power Industry Reform Act* (EPIRA), qui a marqué l'ouverture du marché de la génération d'énergie aux acteurs privés (Mouton, 2015). L'inflexion du système énergétique philippin vers un modèle orienté-marché (Roxas & Santiago, 2010) a cantonné le rôle de la Napocor à l'installation et l'opération de capacités de génération dans les zones rurales non raccordées au réseau national. Le nom officiel de cette fonction remplie par la Napocor est *missionary electrification*, soit « électrification missionnaire », qui a vocation à être déployée dans les « aires non viables » où les populations n'ont pas accès à l'électricité. DPP signifie *diesel power plant* – littéralement « centrale diesel ». Il s'agit de la technologie utilisée majoritairement dans les zones d'électrification missionnaire pour produire de l'électricité (Roxas & Santiago, 2016 ; Ocon & Bertheau, 2019). SPUG-LUBANG DPP : nous sommes devant une de ces centrales diesel installées par une entreprise d'État réduite à une mission de service public minimum – garantir l'accès à l'électricité aux communautés rurales – dans les îles éloignées et difficilement accessibles de l'archipel philippin. À l'intérieur, des groupes électrogènes sont posés sur un sol en ciment. Marcus circule entre eux et commente :

*'Tous les NPC-SPUG que l'on trouve dans les îles reculées sont très anciens. Il s'agit de groupes électrogènes qui étaient utilisés auparavant sur le continent, et lorsqu'ils sont devenus trop petits ou trop vieux, Napocor les a envoyés dans des zones où il n'y avait pas d'accès à l'électricité.'*

Du doigt, il désigne tour à tour un tuyau rouillé, un carton maculé d'un liquide noir et poisseux disposé sous un moteur, une cheminée d'évacuation des fumées trouée, des coulures huileuses qui suintent des vis et des écrous, une tranchée où flotte un liquide brunâtre. Une fois sortis, Marcus projette les contours d'un nouveau projet :

*'Je ne pense pas que nous devrions conserver les vieux groupes électrogènes. Il y a toujours des problèmes avec ces machines. Elles sont beaucoup trop vieilles. Ce que je veux faire, c'est les renvoyer sur le continent et installer une nouvelle centrale.'*

La visite de la centrale révèle une collection hétéroclite de signes visuels, sonores, olfactifs venue signifier le délabrement d'une machinerie hors d'âge et toxique. Le discours de Marcus, articulé aux flaques de gasoil, aux coulures d'huile, aux fumées entêtantes, rend tangible et épaisse la signification d'un délabrement qui le conduit à justifier le remplacement de cette centrale par une nouvelle.

### **3.1.2. Voir une forêt**

Le même jour, un peu plus loin sur l'île de Lubang devant un paysage composé de champs, Marcus commente :

*Tu vois cette prairie ? On peut y faire pousser beaucoup de Melia Dubia. C'est un arbre extraordinaire : tu plantes une graine et trois ans plus tard, tu as un arbre de 60 kilos. Bien mieux que le napier.*

Le Melia Dubia est la plante que Marcus prévoit d'utiliser comme combustible pour alimenter une centrale biomasse. Il demande au chauffeur de s'arrêter devant une parcelle et me raconte qu'il a déjà contacté le propriétaire pour pouvoir y faire pousser du Melia Dubia.

Pour bien se représenter ce qui est en jeu ici, il faut se figurer un camion arrêté au bord d'une route déserte et deux personnes, un Philippin et un Français, discutant en anglais face à un champ. Et si l'on se rapproche un peu plus, on se rend compte qu'il ne s'agit pas exactement

d'une discussion, mais plutôt d'une démonstration. Marcus entreprend de me démontrer ce que ce champ va devenir dans le cadre du projet. Le but est de m'enrôler comme messenger du projet à La Défense en me révélant la présence de l'infrastructure en projet dans le paysage de l'île de Lubang. Marcus trace des signes en l'air pour me donner une idée de la superficie du terrain, qui sert actuellement de pâturage à de rares animaux d'élevage. Des arbustes parsèment le champ : ils vont être tous coupés et Marcus m'indique qu'il projette de planter des allées de *Melia Dubia*. Il sort son téléphone portable et me montre des photos des différents stades de croissance de l'arbre. Entre le moment où l'arbre est une simple graine germée et le moment où c'est un arbre développé, avec un tronc épais, une écorce solide et une hauteur significative, il ne se passe que trois ans. Marcus balaye l'espace devant lui du revers de la main :

*Dans trois ans, juste ici, il y aura une forêt plantée, avec des centaines d'arbres, prêts à être utilisés pour la centrale électrique. Tu pourras entendre le vent souffler dans la canopée.*

Avec une économie de moyens remarquable, Marcus a fait apparaître une forêt en vidant un champ de ses arbustes et de ses ovins et en le remplissant d'arbres à la croissance fantastique, à l'aide de sa main et de photos stockées dans son téléphone portable.

### **3.2. Rapporter un exemple - Écritures intermédiaires et inscriptions provisoires**

Remontons un peu dans le temps. Marcus est à Manille et il prépare la mission de ses collègues basés à La Défense. Il faut trouver des dates, réserver des places sur des bateaux, planifier des visites de site, des rencontres à Manille, etc. Marcus est à la manœuvre, il envoie des e-mails, des messages sur WhatsApp, sur Skype, en tagalog et en anglais, pour s'assurer de la disponibilité des uns et des autres, pour mettre au point le programme de ce qui va se passer. Reprenant un terme initialement développé par Madeleine Akrich (Akrich, 1997), Bruno Latour propose d'utiliser la notion de « script » pour décrire ces écritures intermédiaires qui balisent et organisent un « programme d'action » (Latour, 2012). La singularité du script, remarque Bruno

Latour, est d'être « un récit qui disparaît aussitôt quand il a réalisé le programme pour lequel il avait été écrit. » (Latour, 2012, p.392). En effet, une fois que nous avons visité la centrale diesel de la Napocor, le script de la mission s'évapore au profit du rapport de mission à venir. Or, pour que nous puissions nous poser la question de savoir quoi mettre dans le rapport de mission, il a fallu que celle-ci soit planifiée et programmée, il a fallu la « scripter ». Sans l'écriture de ce script, qui organise ce qui va se passer, qui planifie le déroulement des événements, qui engage les personnes à rencontrer, il ne peut pas y avoir de mission, il ne peut pas y avoir de rapport de mission. La prise en compte de l'écriture intermédiaire et évanescence du script met en évidence le caractère scénarisé de la mission, sa circonscription à l'intérieur d'un programme rédigé de ce qu'il faut voir, de celles et ceux qu'il faut rencontrer. Le récit à venir de la mission possède dès ce moment-là ses principaux jalons, ses grandes étapes. Le script lui confère une première forme. Lorsque le script se réalise, qu'il s'efface en tant que script, il est dans le même mouvement transformé, enrichi et amplifié par les légendes que Wallace énonce afin de donner à voir, de donner à entendre ce qui se passe à Lubang. Étymologiquement, le mot légende vient de *legenda*, qui signifie « ce qui doit être lu » et a été utilisé à partir du XVI<sup>e</sup> siècle « avec sa valeur de "chose à lire", désignant l'inscription sur une monnaie, une médaille et s'étendant au texte accompagnant une image et lui donnant un sens. » (Rey, 2000). Ce qui nous intéresse dans cette notion, c'est qu'elle ne peut fonctionner que par rapport à une image. Il ne peut pas y avoir de légende sans image. Marcus ne peut produire son discours sur la vétusté de la centrale diesel qu'à partir de la centrale elle-même, à partir d'images, à partir de scènes, qu'il légende pour leur conférer un sens. Ce sous-texte qu'il déroule progressivement, à mesure que la mission se réalise, il le projette dans le rapport de mission sous la forme condensée de key messages – de messages clefs – qu'il faudrait inscrire. Or, ces messages extraits des légendes sont projetés dans le rapport de mission à partir d'images, à partir de scènes, qui ont été préalablement cadrées et scénarisées par et dans le script. C'est le déroulement du script qui provoque la visite

de la centrale diesel de Napocor. Dans cette perspective, le travail de légendage effectué par Marcus pendant notre visite de Lubang est autant la transformation et l'enrichissement du script de la mission que la projection des messages clefs qu'il faut inscrire dans le rapport. On voit ainsi apparaître une chaîne d'écritures et de paroles où le script est prolongé par la légende, qui est prolongée par le rapport. En tirant les fils de cette chaîne d'écritures, il devient clair que le rapport n'est pas le texte unique d'une personne unique, indépendante et autonome, qui débarque quelque part pour observer et consigner les choses telles qu'elles sont là où elles sont et ensuite les déplacer et les rapporter en un autre lieu sous la forme d'un texte. Le rapport prolonge en les textualisant les traces éphémères du script et des légendes.

Avançons maintenant un peu dans le temps. Marcus discute depuis Manille avec certains de ses collègues à La Défense à propos du rapport de mission. Marcus tient à ce qu'il soit adressé à un maximum de personnes. Pour rendre le projet visible, pour que des moyens lui soient alloués, Marcus a besoin de toucher le public du corporate. Le problème, c'est qu'il ne peut pas faire venir le corporate à Lubang. Ce projet est un projet parmi tant d'autres, et difficile d'accès de surcroît. Comment rendre le projet Lubang accessible depuis La Défense ? Si Marcus ne peut pas faire descendre le corporate à Lubang, il peut en revanche faire remonter le projet Lubang au corporate. C'est le but du rapport qui, littéralement, rapporte le projet à La Défense, qui rend compte ici de ce qui se passe là-bas, et qui fait rentrer dans l'espace réduit du texte la centrale diesel de la Napocor, ses groupes électrogènes vétustes, le réseau de distribution d'électricité de LUBELCO, la forêt de Melia Dubia, etc. Au lieu d'amener les personnes du corporate à Lubang, les faire descendre au rythme des embouteillages jusqu'à Batangas, risquer de les perdre dans la foule du port de Nasugbu, les embarquer dans de petits ferries pour traverser le détroit de l'île Verde afin de leur montrer de quelle façon le projet de la centrale biomasse

émerge progressivement du paysage de Lubang, c'est la centrale diesel de Napocor, LUBELCO, la forêt de Melia Dubia etc., qui se déplacent dans le rapport jusqu'à La Défense.

Quel effet de lecture le rapport de mission du projet Lubang cherche-t-il à susciter ? Saisie à l'aune de ce questionnement, l'analyse de la procédure de textualisation du témoignage direct en témoignage virtuel du projet Lubang fait apparaître la nécessité stylistique consistant à rendre le projet stratégique. A la lecture du rapport de mission, Marcus propose d'inscrire le projet dans le discours stratégique du groupe : « *Le projet s'inscrit dans la stratégie du groupe. Il est à la fois décentralisé et décarboné, il a 2D sur 3* ». Ce qui est intéressant dans ce que dit Marcus, c'est que c'est le rapport qui doit faire coller le récit du projet Lubang avec la stratégie. Et pour que ça colle, il faut injecter dans le récit du projet des éléments du discours stratégique. Le rapport doit faire résonner ses qualités décentralisées et décarbonées, ses « 2D » qui font entendre dans le rapport de mission du projet Lubang la stratégie d'ENGIE. Il est important d'expliquer ici pourquoi les termes « décarboné » et « décentralisé » sont ceux qui peuvent faire résonner la stratégie dans le rapport de mission. Entre 2016 et 2020, la stratégie d'ENGIE a été régulièrement décrite à l'aide d'une formule, les « 3D », chaque D renvoyant aux termes décarbonisation, décentralisation, digitalisation, et qui est restée résumée en cet état de formule afin d'embrasser une très grande diversité de projets (Daniélou, 2022). Faire apparaître les qualités décentralisées et décarbonées du projet Lubang dans le rapport de mission, c'est signifier au lectorat ciblé que le projet est stratégique. Pour Marcus, l'enjeu du travail de rédaction du rapport est de faire apparaître dans le choix des mots la jointure entre le récit qui peut être fait du projet et le discours stratégique de l'entreprise.

### **3.3. Des réécritures qui mettent à l'épreuve le texte**

Le rapport est soumis à de nouvelles entités qui vont poursuivre le travail de qualification stratégique du projet. Toute la partie sur le Melia Dubia doit être révisée : il n'y a pas suffisamment d'informations justifiant le choix de cette ressource selon les personnes de la business unit « Biogas ». Pour leur part, les personnes de la business unit « Distributed Energies » s'inquiètent de ne pas avoir d'informations sur le plan national d'électrification des îles isolées et demandent à ce qu'un document précisant le plan du gouvernement philippin soit produit. Le récit se met à buissonner vers les informations manquantes demandées par celles et ceux qui détiennent les moyens de pousser l'histoire un cran plus loin. C'est une nouvelle histoire, demandée par un nouveau public qui réclame de nouvelles écritures

Comment réécrire la partie sur le Melia Dubia ? Sans le Melia Dubia, il n'y a plus de forêt, plus de raison de construire une centrale biomasse. C'est tout le projet qui se retrouve déstabilisé si la valeur du Melia Dubia n'est pas prouvée. Mais quelle valeur mettre en avant ? Quelques semaines après que la demande du Key Program « Biogas » ait été formulée, Marcus envoie un mail auquel est joint un rapport de laboratoire listant les propriétés que présente le Melia Dubia durant son processus de combustion. Pour répondre à la demande, Marcus a choisi de mobiliser un laboratoire. Il n'est plus question de forêts hypothétiques, de photos de graines germées et de grands arbres robustes, il n'est plus question d'un simple nom latin qui n'évoque que peu de choses pour celles et ceux qui ne le connaissent pas. L'arbre, son nom, ses possibles positions dans un champ à Lubang sont transformés en une liste de paramètres. En mobilisant un laboratoire, Marcus a mobilisé « une immense accumulation de moyens d'enregistrement » (Latour, 1989, p. 169) qui confère aux inscriptions des propriétés du Melia Dubia un caractère difficilement contestable – à moins de mobiliser en retour pareils moyens. Au lieu de parler d'une plante dont personne ne sait rien, il est désormais question d'une plante à qui une série d'opérations ont fait inscrire ses propriétés et ses compétences sur une feuille de papier. À l'issue d'une discussion de ses inscriptions, le Melia Dubia ressort renforcé par son passage

dans un laboratoire. La valeur probante de ses inscriptions confirme ce qui avait été fixé dans les versions antérieures du récit.

Ayant résisté au doute, le récit se présente désormais comme une suite de choix judicieux et fondés. Réécrit, il sort renforcé de cette série d'épreuves, et gagne à la fois en solidité et en lisibilité. La chaîne des écritures prolonge le récit du projet : des rapports de synthèse intégrant ces nouveaux éléments permettent au projet Lubang d'être utilisé dans des présentations internes comme un des cas représentatifs de ce que l'entreprise projette de faire en matière de production décentralisée d'énergie et en matière de développement de l'énergie biomasse dans la zone Asie-Pacifique. Le projet Lubang rentre dans un processus d'écriture qui tend à le transformer en un exemple de la stratégie d'ENGIE, ce qui le fait coller toujours plus et d'autant mieux au discours stratégique. Cela étant, cette adhérence entre le récit du projet Lubang et le discours stratégique est une chose fragile qui n'est en rien acquise. Le projet est remonté au sein du corporate, il a cristallisé des intérêts variés, de nouveaux scripteurs ont été enrôlés, mais ce n'est pas pour autant que tout est joué. Encore faut-il que le projet se concrétise, que la centrale biomasse émerge effectivement du paysage de Lubang. L'émergence d'un autre récit va faire basculer la consolidation du projet Lubang en exemple de la stratégie : Marcus apprend qu'un projet concurrent fondé sur une technologie solaire et porté par l'entreprise Radiant Philippines menace les arrangements qu'il avait forgé localement (Daniélou, 2022). L'annonce de cette nouvelle a conduit les business units à repousser provisoirement la mission qu'ils envisageaient de lancer à Lubang, le temps que le rôle de Radiant Philippines soit clarifié et que le projet reprenne sa forme précédente et puisse ainsi se poursuivre. Marcus se lance à l'assaut de cette tâche et ne donne plus de nouvelles pendant plusieurs semaines. À La Défense, les personnes des business units sont sollicités par d'autres gestionnaires de projet pour évaluer, financer et sponsoriser de nombreux autres projets à travers le monde. Sans nouvelles ou

demandes explicites de Marcus, il n'y a pas de raison de se mobiliser, et c'est d'autant plus de temps et de ressources à accorder à d'autres projets, qui fixent d'autres urgences et d'autres besoins. Aussi, lorsque Marcus reprend contact avec les business units, le projet Lubang a été sorti depuis longtemps de la liste des priorités. Les accords, les engagements, la disponibilité de ses interlocuteurs se sont progressivement effacés et ses sollicitations suscitent peu de réactions. Que le projet de l'entreprise Radiant ne constitue finalement qu'une menace mineure est une information qui arrive trop tard. Le mouvement ascensionnel qui relie Lubang et La Défense est à l'arrêt. La mission est reportée sine die. Au lieu de s'étendre et se prolonger en de multiples rapports et comptes rendus écrits par de nouvelles personnes, d'aller et venir entre Lubang et La Défense pour remonter toujours plus haut au sein du corporate, le récit du projet s'immobilise. Plus le récit se fige dans sa forme acquise avant la survenue du projet Radiant, plus il devient difficile de mobiliser la communauté d'écriture qui a été assemblée. Et plus cette communauté s'érode, plus la paralysie du récit s'accroît. Jusqu'à son arrêt qui intervient quelques mois après.

## **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

### **4.1. DISCUSSION**

Dans une première phase, nous avons vu comment Marcus fait émerger progressivement de différents endroits dans Lubang la vision d'une infrastructure en devenir. Une forêt commence à poindre depuis la surface plane d'un champ, des groupes électrogènes commencent à sombrer dans le sol en ciment d'un hangar blanc. Et en reliant ces différents points à partir desquels émerge le projet d'une nouvelle infrastructure énergétique, Marcus trace en retour les contours du site de cette infrastructure. Comme l'ont démontré Yaneva et Mommersteeg à propos de la pratique architecturale, faire exister un projet de construction, c'est faire exister selon certaines

modalités son site d'inscription (Yaneva & Mommersteeg, 2019). Critiquant le geste moderniste qui réduit le site à une tabula rasa, ils proposent de considérer le site comme le résultat d'un processus de « site-ing », qui connecte, ajoute, soustrait et entrelace une multiplicité d'entités en les situant les unes par rapport aux autres au sein d'une même trajectoire. L'épaississement d'une texture sensible situant le projet et projetant le site du nouveau système énergétique de Lubang est rendu possible par la multiplication d'une série d'accroches qui servent de fondations matérielles au récit du projet. Aussi petites et insignifiantes qu'elles semblent être, ces accroches situent le récit et lui donnent un point d'ancrage. Sans ce sol, le projet ne repose sur rien.

Dans une deuxième phase, nous avons vu comment le rapport de projet permet de déplacer ce qui se passe à Lubang sans faire se déplacer les personnes travaillant au siège d'ENGIE à La Défense. Les contraintes et les limites du dispositif de témoignage direct qui rendent le projet Lubang difficilement accessible sont contournées par le recours à ce que Steven Shapin et Simon Schaffer ont appelé la « technologie littéraire » du « témoignage virtuel » (Shapin & Schaffer, 1993). Steven Shapin et Simon Schaffer ont utilisé l'expression de témoignage virtuel pour qualifier la manière dont Robert Boyle a massifié le public de ses expérimentations à l'aide de comptes rendus reproduisant dans un texte ce qui se passait dans son laboratoire, faisant ainsi sauter le verrou des restrictions d'accès imposées par les conditions de production d'une situation de témoignage oculaire direct de ses expérimentations. Un point important de la démonstration de Steven Shapin et Simon Schaffer est que le passage du témoignage direct au témoignage virtuel opéré par Robert Boyle repose sur la mise au point d'une technologie littéraire où le travail d'écriture de l'expérimentation est élaboré de façon à provoquer chez le lecteur son consensus et son adhésion aux faits exposés. A partir de l'analyse des *New Experiments*, ils montrent de quelle façon la procédure de textualisation du témoignage direct

en témoignage virtuel est structurée par la recherche d'un effet de lecture qui est d' « être accepté par le lecteur comme un témoin digne de foi » (Shapin & Schaffer, 1993, p. 67). Autrement dit, la technologie littéraire du témoignage virtuel est contrainte stylistiquement par sa destination, à savoir la recherche d'un effet de lecture.

Au-delà, en tirant les fils qui trament le rapport du projet Lubang, ce deuxième temps montre que ce texte noue en son écriture une diversité d'éléments incluant notamment le script de mission, les légendes de Wallace et le discours stratégique de l'entreprise. Retracer ces réticulations a mis en évidence les chaînes d'écritures qui façonnent collectivement le récit du projet Lubang et qui lui donnent peu à peu la forme d'un exemple possible de la stratégie dans le mouvement d'aller-retour entre les Philippines et la France. En considérant non pas le rapport de mission pour lui-même mais la trajectoire au sein de laquelle il s'inscrit, on a vu apparaître d'une part ce que Jérôme Denis a appelé son « infrastructure scripturale » (Denis, 2018) et d'autre part ce que Jasper Deuten et Arie Rip ont appelé son « infrastructure narrative » (Deuten & Rip, 2000).

A partir de la notion d'inscription développée par Bruno Latour et Steve Woolgar dans leur ouvrage *La vie de laboratoire* (Latour & Woolgar, 1996), Jérôme Denis montre de quelle manière la stabilisation d'un texte finalisé est rendue possible grâce au travail continu de production et d'« effacement progressif » (Denis, 2018, p. 43) des inscriptions provisoires qui le constituent. L'intérêt de la notion d'infrastructure scripturale est de rendre visible le réseau d'accumulation de ces inscriptions, et, dans le même mouvement, de rendre visible leur disparition qui institue le texte finalisé comme une unité autonome. Sous cet éclairage, la surface lisse et unitaire du rapport de mission éclate en une cascade d'inscriptions formant l'échafaudage qui tient le texte.

L'expression connexe d'infrastructure narrative employée par Jasper Deuten et Arie Rip repose également sur l'idée selon laquelle l'unité du récit d'un projet est le résultat provisoire de l'assemblage d'une « mosaïque » de documents, discours, discussions, etc., produits par une organisation (Deuten & Rip, 2000). Cela étant dit, leur focalisation porte moins sur la matérialité des chaînes d'inscriptions qui instituent un texte que sur la manière dont un récit prend forme au sein d'une organisation. Ils montrent que ce récit ne repose pas sur une répartition fixe des rôles entre auteurs et lecteurs, mais sur un processus continu de conversion des rôles – où celui qui lit devient celui qui écrit et inversement ; ce processus garantissant l'évolution et la progression du récit au sein d'une organisation. Autrement dit, le récit d'un projet se poursuit si de nouveaux lecteurs sont recrutés et se mettent à leur tour à écrire le projet. La notion d'infrastructure narrative permet d'éclairer sous un nouvel angle ce qui est en jeu dans l'envoi au *corporate* du rapport de mission : l'objet est de recruter de nouveaux lecteurs pour acquérir de nouveaux scripteurs, ce sans quoi le récit ne peut plus avancer et risque de périlcliter.

Une synthèse de ces dynamiques peut ainsi être faite dans le Tableau 2.

« Site-ing » Dire un site / une situation	« Report-ing » re/ transcrire	« Proof-ing » répondre aux mises à l'épreuve
Inviter	Scripter des rencontres	Produire des preuves
Montrer / raconter	Fournir des légendes	Faire face aux projets concurrents
Faire apparaître	Se revendiquer « 3D »	Maintenir une dynamique

Tableau 2 – les trois phases du projet Lubang

#### 4.2. FORMALISATION DE LA DYNAMIQUE NARRATIVE

En retraçant le parcours buissonnant du projet Lubang, nous avons vu le mouvement ascendant qui l'a conduit à prendre une forme stratégique puis le mouvement descendant qui l'a déréalisé jusqu'à provoquer son arrêt. Avant que sa conclusion en forme d'échec ne le condamne à être

définitivement séparé de la stratégie d'ENGIE, il a été stratégique. Il y a quelque chose de paradoxal dans cette façon de présenter les choses. Comment expliquer qu'un projet qui est stratégique puisse ne plus l'être sans que la stratégie ne change elle-même ? Comment expliquer cette réversibilité ? Plus généralement il s'agit d'interroger le statut d'un projet comme celui de Lubang. Il est impossible de dire avant qu'il ne débute qu'il ne sera pas stratégique. Le qualificatif stratégique a donc une valeur descriptive limitée dans le temps caractérisant le travail narratif d'alignement du récit d'un projet particulier à la stratégie. Ce que montre la réversibilité du qualificatif stratégique, c'est que la prise de forme narrative – cette morphose au cours de laquelle un projet remonte – est un processus lent, incertain, tapissé de multiples frictions. Le caractère stratégique d'un projet n'est pas un attribut décerné par d'hypothétiques stratèges de l'entreprise qui savent discriminer ce qui est stratégique de ce qui ne l'est pas, qui identifient en amont ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. L'acquisition de l'attribut stratégique pour un projet est plutôt le résultat d'un bricolage narratif réalisé graduellement par une communauté d'écriture rassemblée autour d'un projet qui, pas à pas, en stratégise le récit. Autrement dit, les projets deviennent stratégiques progressivement, révélant le fait que la stratégie se concrétise en laissant remonter une multitude de récits qui arrivent ou non à pousser jusqu'à son terme leur morphose narrative.

Ainsi, au moment où la stratégie est amorcée, il est bien sûr impossible de lui rattacher quelque projet que ce soit. Ce n'est que plus tard, au moment des bilans, provisoires ou définitifs, que le rassemblement d'exemples illustrant la concrétisation de la stratégie a lieu. Si l'on prend les deux extrêmes d'un exercice stratégique, le moment de stabilisation de sa formulation et le moment de sa clôture, c'est bien le même discours qui apparaît, seulement le premier est « nu » au sens où il est seul, sans aucun autre récit pour attester son existence, tandis que le second donne à voir la concrétisation de la stratégie à travers différents exemples.

L'exposition de cette complémentarité entre le discours stratégique et ses exemples permet de qualifier, d'une part, la stabilité du discours stratégique dans le temps et, d'autre part, les multiples turbulences qui traversent la formation d'exemples. Elle éclaire le fait que le discours stratégique est une matrice génératrice d'exemples, tous situés, qui articulent des plans distincts au terme d'un processus de sélection.

Ce renversement implique de se séparer du schéma tacite qui guide l'étude de la stratégie postulant qu'elle existe le long de l'axe formulation-exécution. Dans ce schéma, le couple formulation-exécution encadre le spectre des pratiques de la stratégie au sein d'une organisation, réunissant top management, middle management et front line workers qui, toutes et tous, font la stratégie (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) à différents niveaux (Golsorkhi et al., 2010). Ce schéma de déroulement et de déploiement de la stratégie suit une logique diffusionniste – la stratégie ruisselle et circule depuis le top management dans le reste de l'organisation – mettant en jeu des pratiques d'interprétation, de sensemaking et de résistance aux textes stratégiques des différentes strates d'une organisation donnée (Laine & Vaara, 2007 ; Vaara & Tienari, 2011). À l'aune de ces remarques, il apparaît que la stratégie se déploie dans le temps en rassemblant progressivement des récits locaux, en regroupant ces différents récits pour pouvoir exister globalement, comme un discours multi-situé. Afin de rendre sensible et visible cette opposition entre ces deux modèles de la stratégie, j'ai proposé (Danielou, 2022, 2024) d'opposer à l'idée selon laquelle la stratégie se réactualise à chaque étape de sa diffusion au sein d'une organisation un modèle attractionniste selon lequel la stratégie s'appuie sur l'existence de récits locaux, situés dont le succès ou l'échec déterminent la capacité à être rattachés au discours stratégique et à devenir des exemples. Une des principales forces de ce

modèle est de traiter à parts égales les échecs et les succès et de pallier l'incapacité à discriminer ce qui appartient ou non à la stratégie.

**CONCLUSION : Pour un retour réflexif sur l'usage de l'exemple dans la pratique, la recherche et l'enseignement du management stratégique**

Face aux enjeux globaux que représentent le changement climatique et la perte de biodiversité, que la recherche a aujourd'hui quantifié et objectivé sous la forme de limites planétaires (Rockstrom et al. ), les entreprises, et plus encore les multinationales, sont amenées à remettre en question leurs pratiques, à s'interroger sur leurs logiques stratégiques et à renouveler leur conception des ressources. Au sein de la communauté académique en management stratégique, nous souhaitons attirer l'attention sur la nécessité particulière de renouveler les ressources discursives pour aborder ces enjeux (2014). Nous appelons à explorer les initiatives mises en place par les entreprises face aux enjeux de soutenabilité au prisme des ressources discursives qu'elles utilisent, maintiennent ou renouvèlent. Ceci nous conduit à focaliser notre attention sur la façon dont se déploie la construction d'exemples, cohérents et porteurs d'une nouvelle perspective. Nous espérons que cette analyse amène les dirigeants et les managers à changer leur regard sur ce qui « fait ressource » pour leur organisation.

Baetens (2011) dit de l'exemple qu'il est un mal nécessaire. D'une part, parce qu'aucune argumentation scientifique n'est concevable sans une dimension rhétorique que l'exemplification prend volontiers en charge, c'est-à-dire sans une réflexion sur les effets que ce discours veut produire. Il rappelle que l'exemple est mal considéré parce qu'il est « par essence non théorique » et parce qu'il est réputé « trop complexe, trop divers, trop hétérogène par rapport à la formule unie que cherchent à construire les scientifiques. La force de l'exemple résiderait justement dans sa position entre argumentation théorique et argumentation pratique permettant de confronter un savoir à ses limites, d'éprouver sa pertinence en cherchant à « rendre compte du singulier ».

Cormann (2011) souligne combien « *l'apprentissage d'un savoir suppose autre chose que la transmission de règles qu'il suffirait ensuite d'appliquer mécaniquement. L'apprentissage*

*consiste en un processus de familiarisation que seuls les exemples peuvent fournir : ils apportent aux apprentissages une « force d'entraînement », au sens d'exercice bien entendu, mais surtout au sens de la motivation et du plaisir nécessaires pour orienter et supporter l'endurance d'un protocole scientifique, c'est-à-dire les règles, qui ne peut en aucun cas être négligé » .*

Beveren (cité par Cormann, 2011) décrit pour sa part, à partir de son expérience d'encadrement de futurs enseignants de français, les risques liés à un usage pauvre de l'exemplification qui donne ainsi à l'exemple un rôle central, souvent au dépit d'une réelle compréhension des textes et de leurs effets. Il propose alors de s'intéresser à deux notions importantes qui permettent de ne pas se cantonner dans l'exemplification conçue comme une fin en soi : la notion d'effet et la notion d'écart. La littérature se trouve ainsi définie comme ce qui, dans la langue, propose une expérience nouvelle — c'est cela l'effet qu'elle produit, son efficacité — par la production d'un écart — où résident sa créativité et sa capacité de « contestation ».

Mais l'exemple n'a pas qu'une portée épistémologique, mais aussi morale. Une vie ou un acte exemplaire apporte une « force subjective » au jugement moral. Mais le danger est de se laisser « fasciner [par] l'exemple », par son « contenu intuitif » plutôt que de s'intéresser à la règle que l'on peut en dégager. (Corman 2011)

Nous avons ainsi procédé à un renversement complet de la consommation stratégique en montrant comment l'exemplification contribue de façon primordiale à l'élaboration de la stratégie. Nous appelons exemplification le processus par lequel les récits locaux ancrés se transforment en histoires racontées et réécrites et peuvent finir (ou non) par être cités en exemple dans le discours stratégique global de l'entreprise. Toutes les histoires ne deviennent pas nécessairement des exemples à citer. Il faut au moins un exemple pour que la nouvelle déclaration ne paraisse ni fausse ni insensée. Cependant, les exemples ne sont pas déjà là pour

être choisis. Il y a une disjonction, un hiatus, entre la déclaration stratégique annonçant les orientations globales et l'élaboration quotidienne de récits locaux et ancrés. L'observation de cette disjonction met en évidence la dynamique d'articulation entre le texte stratégique générique et les récits locaux spécifiques. L'analyse de l'activation permanente de ce mécanisme d'articulation révèle que la stratégie est réalisée grâce à l'accumulation de ces récits. Une telle perspective soulève de nouvelles questions sur la mise en œuvre de la stratégie. Si un seul exemple peut être utilisé pour dire que la stratégie est en cours, combien d'exemples sont nécessaires pour que la stratégie puisse être considérée comme mise en œuvre ? Nous proposons de considérer la mobilisation d'exemples dans le discours stratégique comme l'aboutissement d'un processus incertain et complexe. D'un point de vue théorique, cela implique d'abandonner l'unité des textes stratégiques et de les aborder comme un assemblage d'une variété de récits locaux et situés.

Ne pourrait-on s'inspirer de ces propositions pour renouveler l'enseignement de la stratégie ?

Pour renouveler notre stock d'exemples d'une part et se pencher sur leur logique d'autre part.

## Références

Akrich, M. (1997), « The de-description of technical objects ». In BIJKER Wiebe & LAW John (1997), *Shaping Technology, Building Society*, éd. MIT Press

Allard-Poesi, F. (2015) A Foucauldian Perspective on Strategic Practice: Strategy as the art of (un)folding. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl et E. Vaara (Eds.), *Strategy as Practice, Theory, Epistemology, Methodology*, 2<sup>nd</sup> ed., Cambridge : Cambridge University Press, , p. 234-248.

Asdal, K. and Jordheim, H. (2018), Texts on the move: textuality and historicity revisited. *History and Theory*, 57: 56-74. <https://doi.org/10.1111/hith.12046>

BADIR S. (2011), « Sémiotique de l'exemple », *MethIS*, vol. 4, p. 19-37.

BAETENS J. (2011), « L'exemple, un mal nécessaire ? », *MethIS*, vol. 4, p. 135-148.

Balogun, J. & Johnson, G. (2004), « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 5

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. and Vaara, E. (2014), 'Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking, and power'. *Journal of Management Studies*, 51: 175–201.

BANERJEE Neela *et al.* (2015), *Exxon : The Road Not Taken*, éd. Inside Climate News

Barry, D. and Elmes, M. (1997), 'Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse', *Academy of Management Review*, 22/2: 429–52.

Bencherki, N., Sergi, V., Cooren, F., & Vásquez, C. (2019). How strategy comes to matter: Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization*, 19(4), 608-635.

BONNEUIL Christophe, CHOQUET Pierre-Louis & FRANTA Benjamin (2021), "Early warnings and emerging accountability: Total's responses to global warming, 1971– 2021", *Global Environmental Change* [En ligne], mis en ligne le 19 octobre 2021

BOON Marten (2019), "A Climate of Change? The Oil Industry and Decarbonization in Historical Perspective", *Business History Review*, vol. 93, n° 1  
Banerjee, S. B. (2018). Transnational power and translocal governance: The politics of corporate responsibility. *Human Relations*, 71(6), 796-821.

Boxenbaum, E., & Rouleau, L. (2011). New Knowledge Products as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory. *Academy of Management Review*, 36(2), 272-296.

Brown, A. D. and Thompson, E. R. (2013), 'A narrative approach to strategy-as-practice', *Business History*, 55/7: 1143–67.

Chia, R. and Holt, R. (2006), 'Strategy as practical coping: a Heideggerian perspective', *Organization Studies*, 27/5: 635–55.

Chia, R. and MacKay, B. (2007), 'Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice', *Human Relations*, 60/1: 217–42.

Czarniawska, B. (1998), *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Daniélou J., (2024). *Sortir du monde fossile. Les mutations d'une multinationale de l'énergie*. Paris, Presses des Mines.

Daniélou J., (2022). *En transition. Quand ENGIE se reterritorialise sous l'effet du réchauffement climatique (2016-2020)*. Thèse de doctorat, Paris, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

de la Ville, V. I. (2006), 'Collective learning processes in high tech firms: enablers and barriers to the innovation process', in Bernasconi, M., Harris, S., and Monsted, M. (eds), *High Tech Start-Up: Creation and Development of Technology Based Firms*: 69–85. London: Routledge.

de la Ville, V. I. and Mounoud, E. (2001), 'The Tactics of Strategising: A Very Ordinary Perspective', paper presented at the European Institute for Advanced Studies in Management Workshop 'Micro-strategy and Strategising', Brussels, 1 February.

de la Ville, V. I. and Mounoud, E. (2003), 'Between discourse and narration: how can strategy be a practice?', in Czarniawska, B., and Gagliardi, P. (eds), *Narratives We Organise By*: 95–113. Amsterdam: John Benjamins.

de La Ville, V. I. and Mounoud, E. (2010); *A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives in Cambridge handbook of strategy as practice*, 183-200

DENIS J. (2018), *Le travail invisible des données. Éléments pour une sociologie des infrastructures scripturales*, éd. Presses des Mines

DENIS J. & PONTILLE D. (2022), *Le soin des choses. Politiques de la maintenance*, éd. Seuil

Deuten, J. & Rip, A. (2000), *Narrative Infrastructure in Product Creation Processes*, *Organization*, vol. 7, n° 1

Duymedjian R. and Rüling CC (2010), Towards a foundation of bricolage in organization and management theory, *Organization studies* 31 (2), 133-151

Fenton, C. and Langley, A. (2011), 'Strategy as practice and the narrative turn', *Organization Studies*, 32/9: 1171–96.

Ferns, G & Amaeshi, K 2019, 'Fueling climate (in)action: How organizations engage in hegemonization to avoid transformational action on climate change', *Organization Studies*, vol. N/A, pp. 1-25. <https://doi.org/10.1177/0170840619855744>

Fleming, P., & Banerjee, S. B. (2016). When performativity fails: Implications for critical management studies. *Human relations*, 69(2), 257-276.

Foucault, M. (1976), *The Archaeology of Knowledge*. New York: Harper & Row (translated from Foucault, M. (1969), *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard).

Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl et E. Vaara (Eds.), *Strategy as Practice, Theory, Epistemology, Methodology*, 2<sup>nd</sup> ed., Cambridge : Cambridge University Press,

Gond J.P., Cabantous, L. and Krikorian, F. (2018), 'How do things become strategic? 'Strategifying' corporate social responsibility'. *Strategic Organization*, 16/3: 241–72.

Hendry, J. and Seidl, D. (2003), 'The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change', *Journal of Management Studies*, 40/1: 175–96.

Howard-Grenville, J., Buckle, S. J., Hoskins, B. J., & George, G. (2014). Climate change and management. *Academy of Management Journal*, 57(3), 615-623.

Jarzabkowski, P. (2004), 'Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use', *Organization Studies*, 25/4: 529–60.

Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.

Jarzabkowski, P., Kaplan S., Seidl, D. and Whittington, R. (2016), 'On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research', *Strategic Organization*, 14/3: 248–59.

Jarzabkowski, P., Kavas, M. and Krull, E. (2021), 'It's practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality', *Organization Theory*, 2/3: 1–13.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. and Whittington, R. (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

Knights, D. (1992) Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the study of management, *Academy of Management Review* 17 (3), 514-536

Knights, D. and Morgan, G. (1991), 'Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique', *Organization Studies*, 12/2: 251–73.

Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2012). Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83-100.  
<https://doi.org/10.1177/1056492612439089>

Kwon, W., Clarke, I. and Wodak, R. (2014). 'Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings'. *Journal of Management Studies*, 51, 265–90

Laine, P.-M., and Vaara, E. (2007), 'Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in an engineering group', *Human Relations*, 60/1: 29–58.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. and van de Ven, A. H. (2013), 'Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow', *Academy of Management Journal*, 56/1: 1–13.

LATOUR Bruno (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, éd. La Découverte

LATOUR Bruno & WOOLGAR Steve (1996), *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, éd. La Découverte, 1979

MacKay B, Chia, R. and Nair, A. K. (2021), 'Strategy-in-practices: a process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes', *Human Relations*, 74/9: 1337–69.

Mantere, S. and Vaara, E. (2008), 'On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective', *Organization Science*, 19/2: 341–58.

MICHAELS David (2008), *Doubt is Their Product : How Industry's Assault on Science Threatens Your Health*, éd. Oxford University Press

MOMMERS Jelmer (2018), « A Crack in the Shell : New Documents Expose a Hidden Climate History », *Center for International Environmental Law* [En ligne], mis en ligne en avril 2018

Nyberg, D. and C. Wright. (2022). Climate-proofing management research. *Academy of Management Perspectives*, 36, pp. 713-728.

ORESQUES Naomi & CONWAY Erik (2012), *Les marchands de doutes*, éd. Le Pommier, 2010

ORESQUES Naomi & SUPRAN Geoffrey (2017), « Assessing Exxon Mobil's Climate Change Communications (1977-2014) », *Environmental Research Letters*, vol. 12, n° 8

PROCTOR Robert & SCHIEBINGER Londa (dir.) (2008), *Agnology. The Making and Unmaking of Ignorance*, éd. Stanford University Press

Raelin, J. A. (2007), 'Towards an epistemology of practice', *Academy of Management Learning and Education*, 6/4: 495–519.

Rasche, A. and Chia, R. (2009), 'Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective', *Organization Studies*, 30/7: 713–34.

## Références

Regnér, P. (2003), 'Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making', *Journal of Management Studies*, 40/1: 57–82.

Rouleau L. and Cloutier, C. (2022), 'It's strategy but is it practice', *Strategic Organization*, 20/4: 722–33.

Rouleau, L. (2005), 'Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day', *Journal of Management Studies*, 42/7: 1413–41.

Rouleau, L. (2010), 'Studying strategizing through narratives of practice', in Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., and Vaara E. (eds), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*: 258–70. Cambridge: Cambridge University Press.

Rouleau, L. (2015) Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In *Cambridge handbook of strategy as practice 2*, 462-476

Rouleau, L. and Balogun, J. (2011), 'Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence', *Journal of Management Studies*, 48/5: 953–83.

ROXAS Fernando & SANTIAGO Andrea (2010), « Broken dreams: Unmet expectations of investors in the Philippine electricity restructuring and privatization », *Energy Policy*, vol. 38, n° 11

ROXAS Fernando & SANTIAGO Andrea (2016), « Alternative framework for renewable energy planning in the Philippines », *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 59

Samra-Fredericks, D. (2003), 'Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction', *Journal of Management Studies*, 40/1: 141–74.

SHAPIN Steven & SCHAFFER Simon (1993), *Leviathan et la pompe à air. Hobbes et Boyle entre science et politique*, éd. La Découverte, 1985  
LATOUR Bruno (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, éd. La Découverte  
Fauré, B. and Rouleau, L. (2011), 'The strategic competence of accountants and middle managers in budget making', *Accounting, Organizations and Society*, 36/3: 167–82.

Smith Dorothy (2018), *L'ethnographie institutionnelle. Une sociologie pour les gens*, éd. Economica, 2005

Suominen, K. and Mantere, S. (2010), 'Consuming strategy: the art and practice of managers' everyday strategy usage', in Baum, J. A. C., and Lampel, J. (eds), *Advances in Strategic Management*, vol. XXVII, *The Globalization of Strategy Research*: 211–45. Bingley, UK: Emerald.

Vaara, E. and Fritsch, L. (2022), 'Strategy as language and communication: theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research', *Strategic Management Journal*, 43/6: 1170–81.

Vaara, E. and Tienari, J. (2011), 'On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger', *Organization Science*, 22/2: 370–90.

Whittington, R. (2007), 'Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye', *Organization Studies*, 28/10: 1575–86.

Whittington, R. (2011), 'The practice turn in organization research: towards a disciplined transdisciplinarity', *Accounting, Organizations and Society*, 36/3: 183–6.

Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J. and Rouleau, L. (2003), 'Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice', *Journal of Management Inquiry*, 12/4: 396–409.

Whittle, A , Gilchrist, A Mueller F, Lenney P (2021) The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. *Strategic Organization*,

Wittneben, B. B. F., Okereke, C., Banerjee, S. B., & Levy, D. (2012). Climate change and the emergence of new organizational landscapes. *Organization Studies*, 33, 1431–1450.

Wright, C. and D. Nyberg. (2015). *Climate Change, Capitalism, and Corporations*. Cambridge University Press.

Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661.

Yaneva, A. & Mommersteeg B. (2019), « How does an ANT approach helps us rethink the notion of site ? » in BLOK Anders et al. (dir.), *The Routledge Companion to Actor- Network Theory*, éd. Routledge