

# La fabrique de la stratégie dans un projet immobilier : Construire du sens sur la base de représentations visuelles

1412

Candidat(e) au Prix Roland Calori  
(soutenance des coauteurs : 9 décembre 2010 et 10 novembre 2010)

Cette communication s'inscrit le courant Strategy-as-Practice qui considère que la stratégie se construit au travers des actions et des interactions d'individus qui n'occupent pas nécessairement des fonctions de direction dans l'organisation (Golsorkhi, 2006 ; Golsorkhi *et al.*, 2010 ; Johnson *et al.*, 2007 ; Whittington, 2002, 2003). Cette construction de la stratégie s'appuie sur l'interprétation que font les individus de leur environnement, sur une construction de sens (Balogun et Johnson, 2004 ; Regner, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Stensaker et Falkenberg, 2007).

Prolongeant les travaux de Spee et Jarzabkowski (2009), nous nous intéressons aux objets utilisés par les individus qui construisent du sens et qui contribuent à façonner la stratégie. Nous nous focalisons ici sur un type d'objet, les représentations visuelles pour étudier les pratiques de construction de sens des individus dans le cadre d'un projet. La dichotomie *sensemaking / sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991), le concept d'objet frontière (Star et Griesemer, 1989) et la littérature en management de projets nous permettent de proposer une grille d'analyse des pratiques de construction de sens fondée sur des représentations visuelles. Ces pratiques sont étudiées *in situ* au travers d'une étude de cas consacrée à un projet de développement de centre commercial réalisé par Immochan, filiale immobilière du groupe Auchan. Nos données sont constituées d'observations réalisées lors des réunions des membres de l'équipe projet, des retranscriptions intégrales de ces dernières et d'entretiens. Elles ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo 9.

Différentes pratiques de construction de sens fondées sur des représentations visuelles (en l'occurrence des cartes, des plans d'architectes, des images et des croquis) ont été mises en évidence. Notre grille d'analyse théorique nous permet de regrouper ces pratiques en quatre registres : fabrique de la stratégie, fabrique de l'organisation, diffusion de la stratégie, ancrage de l'organisation). Les registres que nous avons identifiés interagissent pour contribuer à la fabrication de la stratégie du futur centre commercial (vision, concept, positionnement concurrentiel, relations avec les parties prenantes).

Cette communication propose une grille d'analyse permettant d'identifier des types de pratiques qui concourent à la dynamique de construction du sens dans un projet. Elle contribue à améliorer la connaissance des possibilités d'utilisation des objets dans la fabrique de la stratégie.

Mots clés : (gestion de) projet, conception de la stratégie, ethnographie / observation, théorie du *sensemaking*, théories de la stratégie comme pratique.

Les recherches qui s'inscrivent dans le courant de la fabrique de la stratégie (ou Stratégie-as-Practice) ont connu un fort essor au cours des dernières années. Ce courant aborde la stratégie comme quelque chose que les individus font au sein des organisations, plutôt que comme une propriété des organisations qui aurait des conséquences sur leur performance (Whittington, 2003). Le courant Strategy-as-Practice s'intéresse ainsi aux actions et aux interactions quotidiennes des individus ainsi qu'à leur contribution au à la formulation et au développement de la stratégie des organisations. (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Ces individus n'occupent d'ailleurs pas forcément des fonctions de direction générale : la stratégie est également façonnée par des responsables de projets, de consultants, des middle managers, etc. Le programme de recherche véhiculé par le mouvement Strategy-as-Practice trouve souvent sa réalisation dans l'analyse des activités, des discours, et des outils de ces individus qui contribuent à la stratégie.

En vue de construire la stratégie, les individus doivent interpréter et comprendre l'environnement interne et externe de l'entreprise. En conséquence, de nombreux chercheurs utilisent le concept de *sensemaking* (Weick, 1979, 1995) pour comprendre comment les individus utilisent le sens pour comprendre et mettre en œuvre la stratégie des organisations (Balogun et Johnson, 2004 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Regner, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Stensaker et Falkenberg, 2007). Si elles nous permettent de comprendre les pratiques de construction du sens et le lien unissant les interprétations des individus et le contenu de la stratégie de l'organisation, ces recherches demeurent relativement évasives quant aux supports matériels sur lesquels s'appuient les individus pour construire du sens.

Notre communication s'inscrit dans le prolongement de la perspective développée par Spee et Jarzabkowski (2009). Elle vise à analyser la relation entre les pratiques de stratégie et les outils, au travers du concept d'objets frontière. Les objets frontière sont définis Star et Griesemer (1989 p. 393) comme des « *artefacts épistémiques flexibles qui intègre différents mondes sociaux et qui satisfait les besoins en information de chacun d'entre eux<sup>1</sup>* ». Les objets frontière sont ainsi caractérisés par : (1) leur capacité à s'intégrer et à répondre aux spécificités institutionnelles de différents mondes sociaux, (2) leur flexibilité pour un usage commun au travers de différentes communautés sociales, et (3) leur capacité à répondre aux attentes des utilisateurs pour un usage local (Spee & Jarzabkowski, 2009; Star & Griesemer, 1989).

---

<sup>1</sup> Traduction libre de « *flexible epistemic artifacts that inhabit several intersecting social worlds and satisfy the information requirements of each of them* »

Nous proposons ici un cadre d'analyse intégrateur fondé sur quatre registres incluant 18 pratiques différentes fondées sur des objets permettant la construction du sens dans le cadre de développement de projets immobiliers. Ces quatre registres sont ceux de la fabrique de la stratégie, de la diffusion de la stratégie, de la fabrique de l'organisation, ainsi que de l'ancrage de l'organisation. Nous explorons ainsi la dynamique de construction de sens dans une adhocratie au travers des pratiques, et mettons en évidence que la construction de sens se réalise à la fois sur le contenu de l'action que sur les relations entre les acteurs.

Le présent document est structuré en quatre grandes sections. Dans la section 1, nous nous appuyons sur la littérature en management de projet, sur le concept d'objet frontières et sur la dialectique *sensegiving* vs. *sensemaking* pour tracer les contours d'une grille d'analyse des pratiques de construction de sens qui sont au cœur de la fabrique de la stratégie. La section 2 est consacrée à la présentation du cas que nous avons étudié, des données collectées et du processus d'analyse. La section 3 nous permet de présenter les résultats de la recherche. Ces derniers consistent en la présentation de quatre registres de construction du sens fondés sur l'utilisation des représentations visuelles et des pratiques associées. En section 4, nous mettons en perspective nos résultats de recherche, avançons notre contribution au champ de la Strategy-as-practice et discutons de la contribution des pratiques de construction du sens à la fabrique de la stratégie.

## **1. LES PRATIQUES DE CONSTRUCTION DE SENS DANS LE PROJET**

Cette première partie a pour objectif de permettre la formulation d'un cadre d'analyse des pratiques de construction de sens fondées sur des objets au cours du développement d'un projet. La section 1.1 s'attachera à montrer que le caractère intrinsèquement incertain et ambigu des projets rend indispensable un travail de construction de sens. Pour mettre en évidence la contribution des objets à cet exercice de *sensemaking*, nous mobiliserons le concept d'objet frontières dont le pouvoir explicatif nous semble particulièrement intéressant pour le champ de la fabrique de la stratégie et du management de projet.

Les sections 1.2 et 1.3 permettront de définir les deux axes qui composeront notre cadre d'analyse. Nous distinguerons ainsi les pratiques de construction de sens en fonction de leur objet (contenu du projet ou relation entre les acteurs du projet) des processus à l'œuvre (*sensemaking* ou *sensegiving*). La section 1.4 conclura cette partie théorique en précisant nos questions de recherche et en offrant un aperçu du cadre d'analyse.

## **1.1. LE PROJET, UN UNIVERS D'INCERTITUDE ET D'AMBIGÜITE**

Les projets sont des adhocraties (Mintzberg, 1979) constituées pour répondre aux contraintes d'un environnement spécifique et qui peuvent impacter la stratégie de l'organisation. Si les organisations ont recours aux projets pour mener ces chantiers, c'est souvent dans une volonté de renouvellement de leurs compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1994), de leurs produits (Bhattacharya et Krishnan, 1998 ; Brown et Eisenhardt, 1995), ou de leurs designs organisationnels (Koenig et Thietart, 1987).

Ce besoin de renouvellement s'appuie alors sur une organisation spécialement créée pour satisfaire chaque nouvel ensemble d'objectifs. Dès lors, il s'agit pour les individus de réinventer leur pratiques dans le cadre de chaque nouveau projet et d'*enacter* l'environnement spécifique dans lequel le projet est développé. Compte tenu du fait que les individus ne sont pas les mêmes d'un projet à un autre, il s'agira également de reconstruire une façon de travailler ensemble.

### **1.1.1. De la nécessité d'une construction collective de sens dans le projet**

Les projets rassemblent des individus qui disposent et développent des connaissances et des compétences variées (Charue Duboc et Gastaldi, 2005 ; Musca, 2004) . Ces individus sont souvent issus de fonctions différentes (Kogut et Zander, 1992 ; Pinto *et al.*, 1993), d'organisations différentes (Bakker *et al.*), voire de pays différents (Sivakumar et Nakata, 2003). Tous apportent leurs spécificités pour répondre à la complexité des projets. Cette diversité a pour conséquence la mise en interaction, au sein du projet, de divers schèmes cognitifs (Elsbach *et al.*, 2005). Depuis des décennies, la problématique d'intégration de d'éléments qui proviennent et sont en relation avec des environnements externes différents (Lawrence et Lorsch, 1989 ; Sheremata, 2000) a intéressé les chercheurs en management de projet, en particulier à cause des problèmes et conflits que cette dynamique engendre (Goodman, 1967 ; Hill, 1977). L'ambiguïté, la compréhension commune, la confiance mutuelle, la construction d'une représentation collective ou encore le dépassement des frontières existant entre les membres du projet ont ainsi été des thèmes majeurs développés par les chercheurs qui ont consacré leurs travaux au management de projet (Allard-Poesi, 1997, 1998, 2003 ; Haas, 2006 ; He *et al.*, 2007 ; Herzog, 2001 ; Kirkman et Shapiro, 2000 ; Levina, 2005 ; Papadimitriou et Pellegrin, 2007).

Ces éléments prennent d'autant plus d'importance que le responsable de projet n'est pas en situation d'autorité sur les membres du projet (Allard-Poesi et Perret, 2005 ; Garel, 2003 ; Joffre *et al.*, 2006). Les possibilités de recourt à la hiérarchie pour assurer la bonne coordination des acteurs sont donc des plus limitées.

Si l'horizontalité du projet limite la coordination par la hiérarchie, d'autres voies peuvent être empruntées par les individus pour construire du sens. Les acteurs peuvent ainsi s'appuyer sur des artefacts. Comme l'a montré Weick (1987, 1995), l'utilisation d'une carte (même si elle ne correspond pas au territoire) permet de diriger une équipe perdue dans les montagnes : elle crée des repères et harmonise les comportements autour d'un objet. De la même manière, l'utilisation du ratio de retour sur investissement peut focaliser l'attention des acteurs d'une équipe sur certains éléments spécifiques et les faire agir de façon cohérente (Swieringa & Weick, 1987). L'action est ainsi coordonnée, organisée, autour du processus de construction de sens dans lequel le ratio tient une place centrale. De façon plus technique, Baker Jones et Burkman (2009) montrent que les représentations graphiques de tables de données agissent sur le sens donné aux données par les acteurs.

### **1.1.2. Le rôle des objets dans la construction du sens**

Pour étudier la façon dont les artefacts peuvent alimenter la construction du sens dans un projet, il est possible de mobiliser le concept d'objets frontière qui désigne des « *artefacts épistémiques flexibles qui intègre différents mondes sociaux et qui satisfait les besoins en information de chacun d'entre eux* » (Star et Griesemer, 1989 p. 393). La recherche consacrée aux objets frontière s'est surtout focalisé à leur influence sur la dynamique de la connaissance : ils facilitent le transfert de connaissance (Carlile, 2002), permettent d'acquérir un minimum de connaissance partagée entre les acteurs (Fenton, 2007 ; Sapsed et Salter, 2004), et améliorent la compréhension mutuelle (Bechky, 2003). Ils servent aussi de référence dans la négociation (Koskinen et Mäkinen, 2009) et focalisent l'attention des acteurs dans les projets complexes (Levina et Vaast, 2005 ; Star et Griesemer, 1989).

Si les recherches consacrées aux objets frontières ont souvent insisté sur les effets facilitateurs pour l'action collective, elles ont également mis en évidence des situations dans lesquelles ils peuvent mettre révéler des ambiguïtés et cristalliser des incompréhensions entre des individus ou des groupes d'individus (Spee et Jarzabkowski, 2009). Les objets frontières sont donc susceptibles d'influer positivement ou négativement sur le bon déroulement d'un projet. A notre connaissance, seule une étude empirique a analysé le rôle des objets frontière dans la construction du sens au cours du développement de projets. Papadimitriou et Pellegrin (2007) proposent ainsi une typologie d'objets intermédiaires sur la base de leur influence sur les processus de *sensemaking*. Si l'angle d'étude du *sensemaking* à partir des objets intermédiaires est très intéressant, l'application proposée par les auteurs, à partir de quelques critères prédéfinis liés (action des individus, contenu et forme de l'objet) nous semble restreindre l'analyse en masquant la complexité et la diversité des processus de construction

du sens. Il s'agira dès lors d'appréhender les pratiques de construction du sens sur la base des objets en tenant compte, d'une part des aspects du projet concernés par la construction du sens (section 1.2) et d'autre part du caractère émergent ou prédéterminé des représentations à l'œuvre (section 1.3). Les développements théoriques qui vont suivre nous permettront de tracer les contours d'un cadre d'analyse des pratiques de construction du sens reposant sur les objets qui sont au cœur de la fabrication de la stratégie dans un projet (section 1.4).

## **1.2. CONSTRUCTION DE SENS TOURNEE VERS LE CONTENU OU VERS LES RELATIONS**

Dans la littérature issue du champ du management de projet, le concept de « projet » est susceptible de désigner deux réalités différentes mais complémentaires. Ce concept peut tout d'abord renvoyer à l'image qu'ont les individus d'une situation et à l'état qu'ils veulent atteindre. Il peut, en outre, désigner le travail préparatoire entrepris par les individus pour atteindre la situation visée. Le projet désigne ainsi, à la fois une intention d'aboutir à un résultat et l'action qui permet d'atteindre ce résultat. Boutinet (1990, 1993) illustre cette ambivalence du projet au travers des notions de dessin et de dessein.

Le dessein renvoie à la situation future à laquelle aboutir. Il renvoie au contenu du projet qui, dans le cadre de projets stratégiques, peut venir modifier durablement les sources d'avantage concurrentiel de l'organisation (projets de R&D, de lancement de nouveaux produits, de reengineering) et/ou ses frontières (projets d'alliance, de diversification, de développement international). Dans ce cadre, l'attention est portée sur les meilleures façons de procéder qui permettent à l'équipe projet d'atteindre un certain niveau d'efficience, ou d'atteindre des indicateurs de performance particuliers : réduire les délais, réduire les coûts, améliorer la qualité du produit ou du service (Brown et Eisenhardt, 1995 ; Bryde, 2005). L'exercice est cependant rendu complexe par le caractère évolutif du contenu du projet. Le contenu du projet peut d'ailleurs se révéler au cours du développement du projet, en particulier dans le cas de projets particulièrement innovants où l'incertitude initiale est très forte (Van de Ven *et al.*, 1989). Les techniques de leadership (Hodgetts, 1968), le rôle de la vision (Christenson et Walker, 2004 ; Lynn et Akgün, 2001), les méthodes de résolution des problèmes (Clark et Fujimoto, 1989) ou encore les compétences requises pour mener un projet (Fisher, 2010) sont autant d'éléments qui peuvent permettre d'atteindre la situation future désirée en permettant, notamment, aux acteurs de construire une représentation de son contenu. Le dessin désigne, quant à lui, la matérialité de la démarche utilisée pour parvenir à cet état futur désiré. Le projet est alors appréhendé au travers des relations qu'entretiennent ses membres. Il peut dès

lors s'assimiler à une organisation<sup>2</sup> dans laquelle les rôles de chacun seraient redéfinis continuellement au gré des évolutions du progrès ce qui nécessiterait, de la part des individus, un travail constant de construction de sens portant sur leurs relations.

Au travail de construction de sens portant sur le contenu du projet, en particulier lorsque celui-ci touche à la stratégie générale de l'organisation, nous opposerons donc la construction de sens portant sur les relations entre les acteurs du projet. Cette dialectique constituera le premier axe autour duquel nous construirons notre cadre d'analyse des pratiques de construction du sens fondées sur les objets.

### **1.3. REPRESENTATIONS EMERGENTES OU PREEXISTANTES**

Qu'il soit question du contenu du projet ou de son organisation, le dépassement de l'incertitude, de la complexité et de l'ambigüité constituent des questions centrales en management de projet (MacCormack *et al.*, 2001 ; Pich *et al.*, 2002).

Dans un fonctionnement en projet, les membres du projet éprouvent en effet un haut degré d'ambigüité sur ce qui peut et doit être fait dans la situation présente. Le manque de clarté des objectifs, l'incertitude de l'environnement, le peu de connaissance des enjeux techniques, l'imprévisibilité des réactions des parties prenantes font ainsi partie du quotidien des managers de projet. Dès lors, le contenu du projet et les relations entre ses membres (le dessein et le dessin) évoluent continuellement au cours du projet. La construction du sens par les individus au travers des pratiques de *sensemaking* et de *sensegiving* recouvrent alors une importance primordiale pour l'orientation de la dynamique organisationnelle et du contenu du projet.

Le *sensemaking* se définit comme un « *processus [collectif au cours duquel] chaque individu essaie de conduire sa zone de sens, sa « réalité » en extrayant des configurations significatives à partir des expériences et des situations vécues* » (Vidaillet, 2003 p. 177). Il s'agit donc d'un processus émergent qui vise à comprendre une situation au travers d'individus qui construisent le sens au travers de leurs actions et de leurs interactions.

Le *sensegiving* se fonde pour sa part sur une représentation préétablie du sens, apportée par un individu, qui va chercher à influencer les autres individus dans leur compréhension de la situation (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ces deux processus semblent complémentaires dans des phases de non stabilité, où l'ambigüité est présente. Si les dirigeants et les top managers peuvent être considérés comme des acteurs incontournables dans les processus de *sensemaking* et *sensegiving* qui touchent à la stratégie de l'organisation (Dameron et Torset,

---

<sup>2</sup> Nous empruntons ici la définition de l'organisation défendue par Romelaer (2002 p. 3), « *un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles* ».

2009 ; Gioia et Chittipeddi, 1991), ces derniers sont susceptibles de concerner de nombreux acteurs dans l'organisation (Johnson *et al.*, 2007) qui vont *enacter* leur environnement local (Weick, 1979, 1995).

La dichotomie *sensemaking* vs. *sensegiving* constitue le deuxième axe de notre cadre d'analyse. Pour les chercheurs qui s'inscrivent dans le courant Strategy-as-Practice et qui se penchent sur la façon dont les actions et les interactions des individus façonnent la stratégie organisationnelle, le *sensemaking* a été une source d'inspiration importante (Golsorkhi, 2006 ; Golsorkhi *et al.*, 2010 ; Johnson *et al.*, 2007). En étudiant le changement organisationnel, Balogun et Johnson (2004) ont ainsi examiné les relations entre les pratiques et le *sensemaking* chez les managers intermédiaires. Les auteurs soulignent le fait que pendant un processus de changement, le processus de *sensemaking* peut être fragmenté selon l'interprétation propre à différents groupes de l'organisation. Les managers intermédiaires utilisent alors des processus sociaux afin de tenter de contrôler le désordre cognitif créé par la fragmentation du sens. Ces processus sociaux ne se réalisent pas uniquement au travers de relations hiérarchiques verticales mais aussi au travers de relations horizontales, entre individus au même niveau hiérarchique. Le changement devient alors un processus partiellement émergent dont les conséquences se révèlent en partie imprévisibles (Balogun et Johnson, 2005).

La plus grande partie de la littérature consacrée aux pratiques de construction de sens s'est focalisée sur la thématique du changement organisationnel. Pour autant, les effets de cette dynamique peuvent également influencer la nature des relations avec les clients (Rouleau, 2005) ou encore la formulation de la stratégie (Dameron et Torset, 2009). Malgré la qualité de cette littérature émergente, nous manquons encore d'une compréhension fine des processus de construction du sens au sein des projets. Nous connaissons, par ailleurs, assez mal l'impact de ces processus sur le déroulement et sur le contenu des projets. C'est dans cette optique que se situe notre communication.

#### **1.4. VERS UN CADRE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE CONSTRUCTION DE SENS FONDÉES SUR LES OBJETS**

La complexité de l'étude des pratiques de *sensemaking* et *sensegiving* fondée sur les objets frontière dans le cadre de développement de projets, a peut-être rendu difficile la recherche sur de telles pratiques. Néanmoins, les fondements du courant Strategy-as-Practice, ses déclinaisons dans le cadre de des objets frontière, et la maturité du champ du *sensemaking* permettent aujourd'hui d'entrer dans l'étude empirique de ces dynamiques. Ainsi, nous

cherchons à identifier des pratiques fondées sur l'utilisation d'objets frontières. Plus précisément, nous cherchons à répondre à trois questions :

1. Comment les acteurs utilisent les objets frontière dans un projet ?
2. Quels sont les modes de management du sens utilisés au travers de ces objets frontière ?
3. Quelles sont les conséquences stratégiques de ces modes de management du sens ?

Le cadre d'analyse qui nous permettra d'étudier les pratiques de construction de sens fondées sur les objets dans le cadre de développement de projets reprendra les deux axes que nous avons mis en lumière dans cette revue de littérature.

Nous proposons ainsi de caractériser ces pratiques selon la nature du processus de construction de sens à l'œuvre. Au *sensemaking*, qui suppose une émergence d'une représentation permettant de comprendre le monde et des acteurs collectivement créateurs de sens, nous opposerons le *sensegiving* qui s'appuie sur une représentation préexistante et est réalisé par des individus apporteurs de sens qui cherchent à influencer les relations d'autrui. Le deuxième axe autour duquel nous construisons notre cadre d'analyse renvoie à l'objet de la construction de sens. Nous mettrons alors en perspective les pratiques de construction de sens portant sur le contenu du projet de celles portant sur les relations entre les membres du projet. Le tableau 1 propose une synthèse de ce cadre d'analyse.

**Tableau 1 : Synthèse du cadre d'analyse**

	Projet comme contenu à développer	Projet comme organisation
Sensemaking	Identification de pratiques fondées sur l'utilisation d'objets frontières	
Sensegiving		

## 2. METHODOLOGIE

Dans cette section, nous décrivons le contexte de notre étude de cas et justifions pourquoi nous avons choisi le plan architectural comme objet central de notre analyse sur les pratiques de management du sens. Nous présentons ainsi notre design de recherche puis les méthodes de collecte et d'analyse des données.

### 2.1. DESCRIPTION DU CAS

Nous utilisons le cas Immochan pour explorer la façon dont les individus se saisissent du plan pour manager le sens dans des projets de développements de centres commerciaux. Immochan

est la filiale immobilière du groupe de grande distribution Auchan. Immochan a un chiffre d'affaires d'environ 300 millions d'euro par an. Elle compte plus de 300 centres commerciaux dans douze pays, principalement européens. Immochan a été considéré comme leader dans l'innovation des centres commerciaux au cours des années 1980 et 1990. L'entreprise a perdu ce statut au tournant des années 2000, et est considérée aujourd'hui comme une entreprise « traditionnelle », « suiveuse ». En effet, Immochan réplique principalement ce qui a fait son succès au cours des décennies 80 et 90, et n'est parvenu à innover qu'au travers de partenariats ponctuels avec d'autres promoteurs qui eux, ont développé des concepts jugés novateurs.

Le fait d'utiliser les pratiques dans le cadre d'un projet immobilier chez Immochan pour analyser pratiques de construction de sens fondées sur des représentations visuelles et leur impact sur la fabrique de la stratégie est pleinement justifié par le fait que la totalité de l'activité d'Immochan est fondée sur le développement de projets. En effet, la fabrique de la stratégie chez Immochan se réalise au travers du développement des différents projets. Les implications stratégiques que recouvrent les pratiques sont d'ordres multiples : positionnement concurrentiel du centre commercial (concept, vision, offre, emplacement, taille), valeur perçue par les clients (offre, qualité architecturale, facilité d'accès, etc.), relations avec les parties prenantes (enseignes commerciales, élus locaux, partenaires, concurrents, etc.).

Le projet Gervais<sup>3</sup> que nous analysons ici, est composé d'individus centraux provenant d'Auchan et Immochan : les responsables de projets successifs, la responsable commercial, le responsable technique, le responsable conception, l'architecte, le lobbyiste, le directeur de l'hypermarché. Des personnes externes à l'entreprise prennent part au projet à des moments divers: des co-promoteurs, la DDE, les enseignes de distributions (partenaires commerciaux), les responsables politiques locaux – le maire de Gervais, les personnes de la communauté d'agglomération, les autorités de la CDEC<sup>4</sup>, etc. Dans ce cadre, les individus poursuivent des objectifs différents au travers du projet, ont des horizons temporels très différents, et sont pris dans différents nœuds de contraintes. Par exemple, si le directeur de l'hypermarché se focalise essentiellement sur le chiffre d'affaires quotidien de son hypermarché, le responsable conception a un horizon temporel de 10 à 15 ans et porte son attention sur les grands changements des modes de consommation à venir au cours des prochaines décennies.

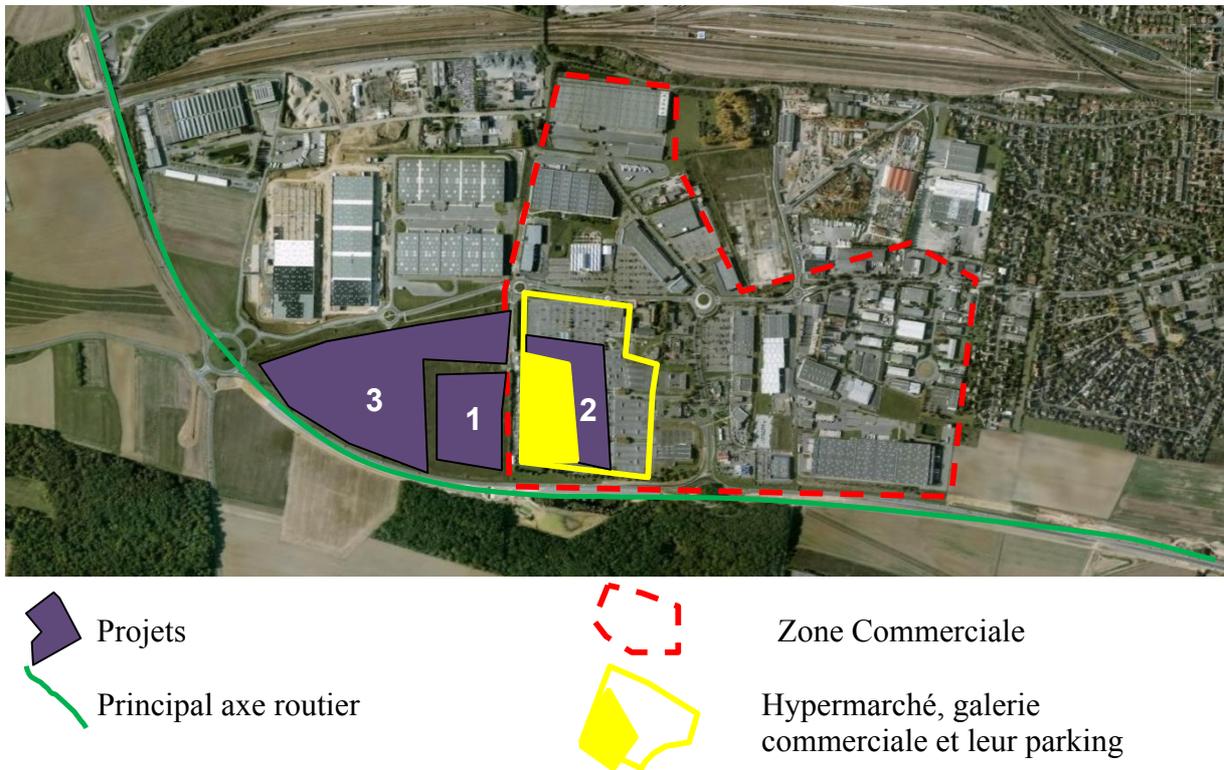
---

<sup>3</sup> Les noms du projet et des acteurs sont modifiés dans l'ensemble du document afin d'assurer la confidentialité des acteurs.

<sup>4</sup> Commission Départementale de l'Équipement Commercial, ancêtre des Commissions Départementales d'Aménagement Commercial, chargées jusqu'en 2008 d'analyser et d'entériner tout projet de création ou d'extension de magasin d'une surface supérieure à 300m<sup>2</sup>.

Le projet Gervais, sur lequel nous nous basons, vise à développer une zone commerciale en région parisienne. La figure 1 représente la vue aérienne du projet. Sur cette figure, nous pouvons voir que ce projet consiste en réalité en trois sous-projets : (1) le développement d'une petite zone commerciale à l'arrière de l'hypermarché existant (partie déjà en discussion lors du début de notre recherche), (2), l'agrandissement de l'hypermarché et de la galerie marchande existants et (3) le développement d'une grande zone commerciale à l'arrière de l'ensemble de la zone. Ces deux derniers sous-projets ont émergé au cours de notre période de recherche.

**Figure 1 : Vue aérienne du site de Gervais<sup>5</sup>**



Les principales contraintes qui se posent aux acteurs du projet sont les suivantes :

- Compétition avec une zone commerciale très proche (5 kilomètres) qui a approximativement cinq fois la taille de la zone de Gervais
- Développement soumis à l'accord des politiques locaux et de la société d'économie mixte en charge de l'aménagement de la zone
- Des projets développés précédemment par Immochan ont causé des manques à gagner importants pour les hypermarchés pendant la période de travaux
- Compétition avec un autre promoteur pour le développement de la zone 3.

<sup>5</sup> D'après Google maps.

Aussi, au regard des challenges ici mentionnés, le lobbyiste et le directeur de l'hypermarché souhaitent minimiser les risques d'opposition des politiques : ils proposent un phasage en trois temps, avec 1) le projet « historique » d'implantation de la surface de bricolage, 2) l'agrandissement de l'hypermarché et de la galerie entre et 3) le projet de création d'une nouvelle zone arrière. Ils avancent que ce phasage permettrait de ne pas soulever trop d'inquiétude chez les élus locaux quant au positionnement d'Auchan sur cette zone commerciale. Le responsable de projet Immochan quant à lui, préférerait un projet global, qui permettrait d'avancer un concept commercial et architectural global, décliné sur les trois espaces.

## **2.2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

Prolongeant les préconisations de Johnson, Langley, Melin et Whittington (2007) pour qui l'observation directe constitue le meilleur moyen d'étudier la façon dont se fabrique la stratégie, nous avons assisté à plusieurs réunions de travail. Les réunions peuvent être appréhendées comme des épisodes stratégiques car elles révèlent un séquençage d'évènements marqués par un début et une fin prédéterminée (Jarzabkowski et Seidl, 2008), qui donnent l'occasion aux praticiens d'interagir et de d'influencer le sens et l'action des membres du projet et vue de construire le projet et d'instaurer le changement souhaité (Gioia et Chittipeddi, 1991).

Dans le cadre d'entreprises de design, d'architecture ou de promotion immobilière, la stratégie des projets développés se construit principalement au travers des représentations visuelles de ces projets, c'est-à-dire des cartes et des plans (Ewenstein et Whyte, 2009).

Nous avons assisté et enregistré 7 réunions de développement de projet afin de recueillir les pratiques fondées sur l'utilisation des plans, au travers desquelles les individus influencent le sens donné au projet par les différents membres du projet<sup>6</sup>. Le tableau 2 répertorie les différentes réunions, les dates auxquelles elles ont eu lieu, les acteurs présents ainsi que la durée de la réunion.

Au-delà des réunions, nous avons réalisé 13 entretiens afin de comprendre les représentations du projet par les individus. La conduite de ces entretiens a répondu à un double objectif : (1) enrichir les données recueillies lors des réunions et collecter les éléments de contexte indispensables à leur analyse, (2) savoir si les pratiques et leurs conséquences identifiées en réunion pouvaient être tenues pour légitimes dans notre analyse.

Le tableau 3 présente les fonctions des personnes que nous avons interviewées et la durée de chaque entretien.

---

<sup>6</sup> Quelques illustrations des plans utilisés sont proposées en annexe 1.

**Tableau 2 : Descriptif des données des réunions sur le projet Gervais**

Date	Objet	Fonction	Durée (en minutes)
29-nov.-06	Lancement du projet	Partenaire commercial	93
		Responsable de Projet	
		Responsable commercial	
		Agent Technique	
16-mars-07	Transmission du projet	Ex Responsable de Projet	85
		Nouveau Responsable de Projet	
21-mars-07	Transmission du projet	Ex Responsable de Projet	89
		Nouveau Responsable de Projet	
25-juil.-07	Programme commercial	Directrice commerciale	62
		Responsable de Projet	
28-sept.-07	Développement du concept	Responsable de Projet	52
		Directrice commerciale	
		Directeur Régional	
29-févr.-08	Développement du projet pour présentation aux élus	Responsable de Projet	135
		Directeur Développement Durable	
		Architecte	
		Responsable Conception	
		Responsable Marketing	
18-mars-08	Développement et phasage du projet	Responsable de Projet	111
		Responsable Foncier	
		Directeur Hyper	
		Responsable Développement	
		Responsable Conception	

**Tableau 3 : Entretiens réalisés sur le projet Gervais**

Date	Fonction	Durée (en minutes)
01-déc-06	Responsable de Projet	73
23-janv-07	Responsable Commercial	88
15-févr-07	Responsable de Projet	28
20-avr-07	Responsable de Projet	65
01-juin-07	Responsable Conception	11
19-juil-07	Responsable Commercial	55
19-juil-07	Responsable de Projet	52
22-oct-07	Responsable de Projet	63
27-nov-07	Responsable Commercial	118
08-févr-08	Responsable Commercial	50
11-mars-08	Responsable de Projet	96
15-avr-08	Responsable de Projet	156
17-juin-08	Responsable de Projet	107

Les entretiens et les réunions ont été enregistrés et retranscrits. Les analyses pratiquées sur les retranscriptions des réunions ont permis d'identifier les pratiques au travers desquelles les individus fabriquent la stratégie en construisant le sens du projet à partir des représentations visuelles à leur disposition. Elles constituent le matériau empirique principal à partir duquel

les résultats présentés dans cette communication ont été élaborés. Les données issues des entretiens réalisés auprès des acteurs du projet ont avant tout permis d'éclairer l'analyse des réunions en explicitant les éléments de contexte indispensables à la compréhension des échanges réalisés lors des réunions de travail.

Le codage des données a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo 9 et s'est déroulé selon les trois étapes identifiées Lyn Richards (Richards, 2010) : codage descriptif, codage des topics, codage analytique. Le codage descriptif (ou codage des attributs), qui renvoie aux éléments descriptifs les plus basiques (Saldaña, 2009 p. 55) a principalement permis de réduire les données en inventoriant les moments où les individus participant aux réunions utilisent les plans pour élaborer la stratégie générale du projet Gervais. A 86 reprises, les participants aux réunions de travail s'appuient sur ces représentations visuelles pour construire du sens dans le projet. C'est lors de ces incidents qu'ils déploient les pratiques de construction de sens qui leur permettent de fabriquer la stratégie du projet Gervais.

Le codage des topics a permis d'identifier les sujets discutés par les répondants (Richards, 2010 ; Saldaña, 2009 p. 101) ainsi que les différentes représentations du projet utilisées ou développées par les acteurs. C'est à l'occasion de cette étape de l'analyse qu'ont également été identifiés certains verbatims particulièrement parlants et qui sont repris dans cette communication (nous avons ici suivi une suggestion de Creswell, 2007 pp. 168-169).

Enfin, le codage analytique des données a permis de faire émerger les pratiques de construction de sens à partir des représentations visuelles et a nécessité une série d'allers retours entre la théorie et les données. Cette étape étant difficilement dissociable de la présentation des résultats, elle sera présentée au lecteur dans la section suivante.

### **3. RESULTATS**

Nos résultats vont à présent être exposés. Notre analyse révèle que les représentations visuelles sont un support aux pratiques de construction de sens des individus. Lors des réunions, les acteurs ont souvent besoin de s'appuyer sur ces objets afin de développer ou de diffuser une représentation du projet. Le recours à ces artefacts est peu discuté et peut se révéler nécessaire à la mise en interaction des individus. Dans l'extrait suivant, un responsable du projet souhaite porter à la connaissance d'une de ses collègues des informations techniques et stratégiques liées au projet. Son explication s'arrête lorsqu'il se rend compte qu'il n'a pas sous les yeux la représentation qui doit servir de vecteur de son discours. Plusieurs minutes vont alors lui être nécessaires pour retrouver ses documents et partager sa représentation du projet.

- *Le responsable du projet : Euh, donc, cette parcelle là, aujourd'hui est identifiée, alors je ne sais plus si j'ai sorti le plan, ou en tous cas c'est dans les notes pour savoir exactement combien de surface est dégagée... (il cherche dans ses notes) Donc c'est là, dans les notes, dans les mails... Il y a un document qui existe... Peut-être dans les mails, ouais... ça on va en avoir besoin... ça, chemin, évolution de la liaison douce... Donc il y a un document qui existe fait par notre ami Christophe... Euh, ouais, non... (il cherche dans son ordinateur) Ah ! Mince ! (il cherche toujours dans son ordinateur) il y a un truc qui existe, c'est sûr ! Je vais remettre la main dessus... Pffff ! Donc tu vois la liaison douce à l'époque elle était comme ça. (Il continue de chercher pendant plus de deux minutes) Ah, peut-être là... Je suis sûr que ça existe !*
- *Son collègue : Qu'est-ce que c'est comme plan ?*
- *Le responsable du projet : C'est un plan qui permet de déterminer les mètres carré de, euh, justement la parcelle Auchan, d'où l'intérêt de la liaison douce... On est en mars... (il continue de chercher dans ses papiers) pfff ! je l'ai vu il y a pas très très longtemps, hein ! Si ça se trouve il n'est pas encore classé... Gervais... Gervais... Rien ne se perd ! ça c'est sûr ! (il continue de chercher) C'est pas possible, ça ! 20 décembre. Bon, euh, rien en se perd... (il se remet à son ordinateur pour chercher le mail. Il cherche depuis 6 minutes).*

Les objets viennent à la fois apporter une matérialité à la construction de sens et donner l'impression aux individus que la réalité est inscrite dans les plans. Pour le responsable du projet, c'est en effet le plan qui permet de « *déterminer les mètres carré* ».

Au cours de l'analyse, 18 pratiques ont été identifiées<sup>7</sup>. Elles permettent aux acteurs de construire du sens dans le projet Gervais et d'élaborer sa stratégie en définissant, notamment, le positionnement concurrentiel du futur centre commercial. Les ont été regroupées en quatre registres qui seront présentés sous la forme d'une typologie.

### **3.1. STRUCTURE GENERALE DE LA TYPOLOGIE**

Avant de présenter, dans le détail, les pratiques composant chacun des quatre registres de construction de sens et d'analyser leur contribution au processus de fabrication de la stratégie, nous allons expliciter les dimensions nous ayant permis de construire notre typologie. Ces dernières sont issues de la littérature et reprennent les deux dichotomies présentées préalablement.

Le premier axe de codage prolonge la perspective ouverte par Gioia et Chittipedi (1991) et place sur un même continuum les processus de *sensegiving* et de *sensemaking*. Dans le cadre du processus de *sensegiving*, certains individus impliqués dans le projet ont pu mobiliser une représentation préexistante du projet afin d'influencer les autres acteurs (individus ou organisations). Ces apporteurs de sens ont pu, par exemple, essayer de convaincre leurs homologues du caractère couteux et irréaliste des préoccupations environnementales, de la nécessité de construire un centre commercial qui « *n'insulte pas l'avenir* » et qui permette à Auchan de maintenir ses marges et de préserver un potentiel d'agrandissement de son hypermarché ou au contraire du bien fondé d'un projet ambitieux prenant la forme d'une véritable village de commerces.

---

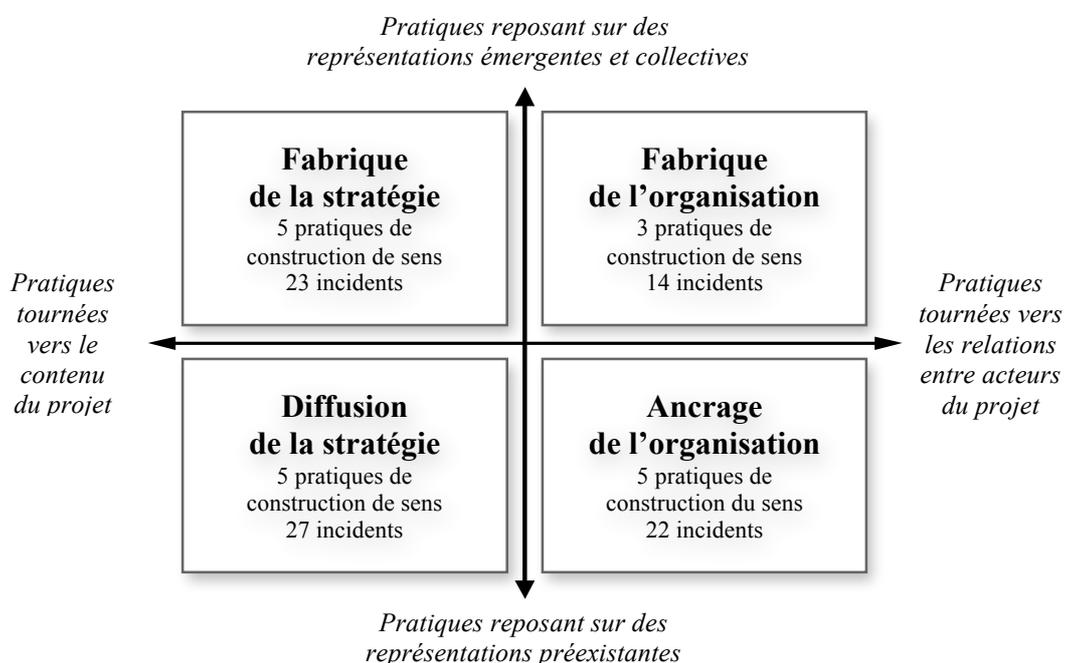
<sup>7</sup> La liste de ces pratiques est proposée en annexe 2.

*A contrario*, les acteurs peuvent utiliser les représentations visuelles comme des supports à l'élaboration émergente d'une représentation du projet. Dans ces processus se rapprochant du *sensemaking* tel que définit par Gioia et Chittipeddi (1991), il s'agit avant tout de dépasser les ambiguïtés et les incertitudes du projet. Dès lors, les croquis, les esquisses, les plans d'architectes et les cartes deviennent des outils utilisés par les individus pour comprendre le projet, ses contraintes et ses enjeux.

Au-delà des processus de construction des représentation des acteurs, il est possible de distinguer les incidents en fonction des enjeux appréhendés par les acteurs. Nous avons ainsi distingué les enjeux relatifs au contenu du projet (commerciaux, contractuels, architecturaux ou urbanistiques, financiers) de ceux portant sur les relations des acteurs au projet ou entre les acteurs du projet. Le croisement des deux dimensions nous a permis de construire une typologie de quatre registres de construction de sens : fabrique de la stratégie, fabrique de l'organisation, diffusion de la stratégie et ancrage de l'organisation.

Les incidents appartenant à chacun des registres ont pu être mis en évidence par la construction d'une matrice de cooccurrence réalisée à l'aide du logiciel NVivo 9 et dont la figure suivante reprend les principaux enseignements.

**Figure 2 : Les quatre registres de construction du sens**



### 3.2. QUATRE REGISTRES DE CONSTRUCTION DU SENS EN PRATIQUE(S)

Ces quatre registres vont maintenant être présentés et associés à des micro-pratiques de construction de sens (qui ne seront, quant à elles, pas présentées dans le détail). Nous

analyserons ensuite leur contribution au processus de fabrication de la stratégie générale du projet.

### 3.2.1. Registre de la diffusion de la stratégie

Le registre de la diffusion de la stratégie rassemble des pratiques de construction de sens reposant sur des représentations préexistantes du projet et traitant de son contenu. Ces pratiques ont pour point commun de faire endosser aux individus un rôle d'apporteur de sens (*sensegiver*) sur le contenu du projet.

Dans une perspective rétrospective, les acteurs peuvent utiliser les représentations visuelles comme un instrument permettant de consigner la mémoire du projet et de la transmettre aux autres membres de l'équipe (*remembering*). Au cours de la période de recueil des données, le projet Gervais a, en effet, subi des évolutions importantes. Aux changements portant sur le contenu du projet sont venus s'ajouter un turn-over élevé au sein de l'équipe en charge de sa conduite. Dans ce contexte, les enjeux liés à la transmission des savoirs aux nouveaux venus ont, à plusieurs reprises, été décrits comme extrêmement sensibles par les acteurs.

A cette utilisation rétrospective du plan vient s'opposer des pratiques ayant pour finalité d'orienter l'évolution future du projet et enracinant une représentation préexistante. Il s'agit alors, pour les individus concernés, d'opérer un travail de *sensegiving* en persuadant leurs collègues du bien fondé de leur conception du projet ou de les faire adhérer à leurs priorités. Alors que les travaux n'ont pas encore commencé, les représentations visuelles sont alors utilisées pour apporter une existence matérielle au projet, pour donner le sentiment que les choses sont figées, qu'il serait compliqué et coûteux de revenir en arrière : « *Voilà, ici, les accès, ils ont validé les accès, et ils ont validé l'histoire de la liaison douce, point barre. Bon ça, c'est fait ! En fait ce qui s'est passé sur le positionnement de la liaison douce, on a eu un grand coup de chance, c'est que ils ont ouvert les plis le matin de la réunion au conseil général pour leur demander une énième fois de déplacer la liaison douce. Sinon c'était terminé, on ne pouvait plus discuter, la liaison douce elle coupait en deux le terrain !* »<sup>8</sup>

Les représentations visuelles que constituent les plans d'architectes et les cartes peuvent servir de support pour décliner l'état futur du projet souhaité par les individus apporteurs de sens (*sensegivers*) et donner leurs consignes aux autres membres du projet.

Les représentations visuelles peuvent enfin être utilisées par les acteurs du projet pour préciser des aspects techniques, juridiques ou financiers ou définir les termes utilisés. A la différence des pratiques consistant à imposer une représentation du projet et des priorités qui en découlent, cette utilisation du plan permet de délimiter le champ des possibles et faire

---

<sup>8</sup> Chef de projet, Immochan.

apparaître un espace à l'intérieur duquel pourra s'opérer un travail de *sensemaking* ultérieur : « la difficulté ici (le chef de projet désigne une zone sur le plan) c'est que tu as un petit bout de voirie qui relie un espace public à un autre espace public. Les parcelles BC 92 et BC 93, et BC 32 sont un espace public, et il faut trouver un moyen pour relier ces deux espaces publics. »

Les éléments de cadrage diffusés par l'intermédiaire des plans peuvent également avoir une portée plus générale et plus intemporelle. C'est par exemple le cas dans l'extrait suivant : « Le bassin de rétention il y a deux choix, soit il est aérien, soit il est souterrain. Souterrain c'est plus cher ! donc on est tous à chercher des économies... ». Il s'agit – là encore – de définir les contours d'un travail de construction collective du sens à venir.

Véritable support pédagogique, le plan est ici utilisé pour diffuser des éléments factuels passés et actuels du projet. Il permet aux membres de l'équipe projet de porter à la connaissance de leurs collègues l'ensemble des contraintes techniques, juridiques ou encore financières.

### **3.2.2. Registre de la fabrique de la stratégie**

Nous empruntons à Golsorkhi (2006) l'expression « fabrique de la stratégie » pour désigner les pratiques de construction de sens tournées vers le contenu du projet et s'appuyant sur un processus de *sensemaking* chez les individus.

Lorsqu'elles sont utilisées par les acteurs dans une perspective exclusivement compréhensive, les représentations visuelles peuvent être assimilées à des outils de diagnostic. Elles permettent alors aux acteurs de repérer les aspects les plus critiques du projet, ces derniers pouvant renvoyer à des considérations techniques (taille et nombre des places de stationnement), financières (taux de rentabilité), juridiques (propriété des parcelles) ou stratégiques (différence entre l'offre de commerces du centre et celles des autres centres commerciaux situés aux alentours). La compréhension des acteurs peut, en outre, dépasser largement le périmètre du projet pour toucher à l'évolution du secteur de l'immobilier commercial. Les représentations visuelles deviennent alors un véritable outil de prospective (nous avons, lors de l'analyse, utilisé la métaphore de la boule de cristal). Ces pratiques purement analytiques permettent la construction de représentations collectives susceptibles de lever les ambiguïtés du projet et les incertitudes de l'environnement dans lequel évoluent les acteurs. Elles ne modifient ni l'équilibre général du projet, ni la stratégie commerciale du futur centre.

La pratique la plus caractéristique du registre concurrentiel est sans conteste celle qui s'appuie sur les représentations visuelles pour réaliser un travail de brainstorming renvoyant à la

conception de la stratégie. Il s'agit alors d'appréhender les cartes et les plans d'architectes, non pas seulement comme des instruments permettant de comprendre le projet, mais aussi comme des pages blanches sur lesquelles il serait possible de dessiner une représentation totalement émergente du projet. Dans le verbatim suivant, une responsable du projet utilise le plan pour introduire une réunion de travail avec une directrice commerciale et amorcer un travail de réflexion collective visant à définir le concept autour duquel le futur centre commercial sera construit : « *Alors attends, nous on est où ? on est là alors ? On est là ! euh... non ? Je ne m'y retrouvais plus ! Alors voilà ! Alors madame (elle s'adresse à la directrice commerciale), quelle est votre vision commerciale du site ?* ». Suivent alors deux heures d'échanges au cours desquelles ces deux personnes élaboreront une répartition des terrains en fonction des types de commerces à implanter (cette solution sera finalement abandonnée lors d'une réunion ultérieure). Ces séances de brainstorming sont souvent marquées par un enthousiasme très fort chez les acteurs qui voient leurs idées prendre forme. Les représentations visuelles semblent parfois leur donner le sentiment que le projet se construit sous leurs yeux, en particulier lorsque des modifications sont apportées aux plans manuellement ou via le logiciel Powerpoint. Certains croquis ne laissent néanmoins pas autant de marge de manœuvre aux acteurs car ils ont été élaborés pour décliner une représentation donnée du projet. Les individus peuvent tout de même détourner l'utilisation souhaitée par les concepteurs de ces objets afin de construire collectivement une nouvelle représentation du projet. Ils considèrent alors ces objets comme un matériau malléable sur lequel « *rien n'est figé* »<sup>9</sup>. Là encore, au fil des discussions, les individus peuvent corriger et modifier les représentations visuelles à mesure de l'avancement de leur travail de construction du sens du projet. Au cours de l'analyse, nous avons utilisé la métaphore de la « page blanche » et de la « pâte à modeler » pour caractériser ces deux pratiques dans lesquelles la construction de sens semble se dérouler de façon consensuelle et progressive.

Ces situations consensuelles sont néanmoins relativement exceptionnelles. En effet, les représentations visuelles peuvent également révéler les intérêts divergents des acteurs par rapport au projet. Le plan peut alors être utilisé comme un support à une négociation ayant pour finalité de satisfaire l'ensemble des parties. Sur la base des documents qui sont à leur disposition, les acteurs formulent leurs demandes aux autres membres de l'équipe et cherchent à dessiner les contours d'une solution de compromis.

---

<sup>9</sup> Ces propos sont ceux d'un des directeurs technique.

L'extrait suivant est tiré d'une réunion entre deux membres d'Immochan (un chef de projet et un directeur technique) et un des partenaires commerciaux souhaitant implanter un point de vente sur le site : « *Il y a un point aussi que j'aimerais discuter c'est euh... le liaisonnement avec le site ! Parce qu'il y a votre hyper, qui est magnifique, et qui est une locomotive merveilleuse ! Mais pour moi, aujourd'hui, quand on est sur le parking à ce niveau là, on ne passe pas bien. On ne passe pas bien franchement !* ». A l'issue de la discussion au cours de laquelle il aura utilisé le plan comme un support à son argumentation, le partenaire commercial parviendra finalement à obtenir du chef de projet la création d'un nouvel accès à son magasin et la prise en charge des coûts associés par Immochan : « *Oui, c'est prévu. Enfin, avant, c'était pas vraiment prévu, maintenant c'est prévu. André ?* (le chef de projet s'adresse au directeur technique) *Question technique là, euh, ça peut être fait quand ça ?* »

### **3.2.3. Registre de la fabrique de l'organisation**

Le travail de construction collective du sens à l'œuvre dans le registre précédent (fabrique de la stratégie) est susceptible de créer une situation d'ambiguïté dans la répartition des rôles au sein de l'équipe projet. Pour pouvoir lever cette ambiguïté, les acteurs sont amenés à redéfinir continuellement le fonctionnement de leur propre organisation (Weick, 1979, 1995).

Cette redéfinition des rôles de chacun et du regard porté sur l'action collective se traduit par des pratiques renvoyant à un exercice de *sensemaking* tourné, non plus vers le contenu du projet, mais vers les relations entre ses acteurs. Ces pratiques composent le registre organisationnel de construction du sens par l'utilisation des représentations visuelles.

Les plans d'architectes et les cartes ont ainsi, au cours des réunions auxquelles nous avons insisté, pu servir de support à une redéfinition des rôles par les acteurs du projet. Dans l'extrait suivant, les plans permettent ainsi de localiser les tâches qui sont attribuées à chacun et de se répartir le travail.

- *La première chef de projet : J'envoie un petit mail à Patrick pour voir qui est dans la communauté de commune...*
- *Le directeur commercial : Et moi je regarde les cinoches...*
- *La première chef de projet : Pendant ce temps-là, je vois avec Christophe l'emprise du cinéma, juste là... et je lui fais dessiner ce qu'on s'est dit là*
- *Le directeur commercial : Ouais, si il veut bien ! mais il voudra bien ! je le sens bien qu'il voudra bien...*

Au-delà des rôles de chaque membre, les représentations visuelles permettent par ailleurs d'imaginer les réactions d'autres parties prenantes. Sur la base d'un croquis particulièrement ambitieux (et dont la réalisation serait particulièrement coûteuse), un des chefs de projet anticipe ainsi sur la réaction de sa hiérarchie : « *Par contre, là, au niveau du loyer, il va pas*

*être déçu du voyage, hein, le boss !* » En confrontant leur représentation du projet à la réaction qu'ils anticipent chez d'autres acteurs, les individus s'interrogent sur l'acceptabilité du projet. Même si les représentations visuelles donnent à voir le contenu du projet, leur utilisation peut être une source d'introspection et de remise en question : « *En voyant ça, je me demande... est-ce qu'on est suffisamment aguerris là ?* »

Au fil des discussions où les individus s'interrogent sur leurs pratiques professionnelles et s'autoévaluent, ils sont amenés à porter sur eux-mêmes un jugement qui peut être positif (« *on a vraiment été bons là...* ») ou plus négatif. L'extrait suivant qui est tiré d'une discussion au cours de laquelle les acteurs commentent un croquis réalisé par des architectes :

- *La directrice commerciale : Le jour où on fait ça, nous...*
- *La chef de projet : L'entreprise a besoin d'évoluer un peu encore !*
- *La directrice commerciale : Et ça c'est gentiment dit ! On n'est pas prêt de dormir avec, hein ! (rires)*

Ce questionnement peut, dans certains cas, être à l'origine d'une discussion portée sur le contenu du projet et peut amener les participants à adopter des pratiques de construction du sens ancrées dans le registre de la fabrique de la stratégie. Dans d'autres cas, la représentation que développement les individus des réactions des autres acteurs peut les conduire à modifier le contenu de leurs argumentaires et à adopter des pratiques ancrées dans le registre communicationnel.

#### **3.2.4. Registre de l'ancrage de l'organisation**

Le registre de l'ancrage de l'organisation rassemble les pratiques de construction de sens reposant tournées les relations individuelles et s'appuyant sur un processus de *sensegiving* (représentations préexistantes). L'organisation du projet est point est particulièrement sensible compte tenu du caractère non hiérarchique des relations entre les acteurs du projet et des évolutions connues par l'équipe. Le projet Gervais se caractérise en effet par un fort taux de *turnover* (départ de deux responsables de projet, changement du cabinet d'architecture, engagements et désengagements successifs de plusieurs partenaires commerciaux, renouvellement des élus siégeant à la CDEC, etc.)

En servant de support à la diffusion d'une représentation de l'organisation du projet, les représentations visuelles peuvent néanmoins permettre à certains individus (le plus souvent les chefs de projet) de façonner l'organisation du projet en elle-même

Dans une perspective très descriptive, les représentations visuelles peuvent constituer un point d'entrée dans l'organigramme du projet. Compte tenu des évolutions constantes au sein de l'équipe, il est souvent nécessaire de rappeler les noms et les rôles de chacun des membres.

Les plans, les croquis et les représentations visuelles permettent alors de matérialiser les domaines de compétences de chacun et de figer une répartition des rôles qui peut avoir été collectivement construite lors d'échanges précédents (registre de la fabrique de l'organisation).

Dans une perspective assez proche, les plans et les cartes peuvent également permettre à des acteurs de rappeler à leurs homologues les relations antérieures entre les membres du projet (on retrouve une pratique de *remembering* déjà observée dans le registre de diffusion de la stratégie).

Ces deux pratiques (explication de l'organigramme et *remembering*) coexistent dans l'extrait suivant qui fait intervenir deux chefs de projets lors d'une réunion de passation : « *Donc on a essayé de se rapprocher avec la [SEM<sup>10</sup>] pour reprendre ces terrains à notre profit. On les a rencontrés début février. On a eu une fin de non recevoir sous réserve qu'on signe un accord avec la société Simon Crusoë. Comme le mec là, sur son île. Qui a été approchée par un intermédiaire du nom de Bayard, Olivier Bayard, B.A.Y.A.R.D. Et lui, il est titré par la [SEM].* »

Lorsqu'il porte sur les relations individuelles, le *remembering* peut devenir un instrument permettant aux individus d'opérer un travail de conviction sur les autres membres du projet : « *Ça [le chef de projet désigne la coulée verte sur le plan] c'est imposé par la [SEM]... Tout est calé au millimètre. Ça nous embête également mais, euh...* » Le caractère figé des relations entre Immochan et le SEM (partenariat et pouvoir décisionnaire de cette dernière) fait alors office d'argument d'autorité permettant de maintenir l'organisation du projet dans son état actuel.

La représentation de l'organisation qui est diffusée est alors peu dissociable des considérations relatives au contenu du projet (il est ici question de la coulée verte et plus généralement de la prise en considération des préoccupations environnementales dans le projet). Il existe ainsi une grande porosité entre les registres d'ancrage de l'organisation et de diffusion de la stratégie.

Lorsqu'il est question de l'organisation du projet, les individus peuvent également s'appuyer sur les représentations visuelles pour se positionner à l'intérieur de l'équipe. Les cartes et les plans d'architectes ont, par exemple, permis à une personne nouvellement arrivée dans le projet d'afficher son statut de néophyte et sa volonté de s'impliquer. Elle utilise ainsi le plan

---

<sup>10</sup> Société d'économie mixte.

pour matérialiser l'état de ses connaissances sur le projet et se positionner dans l'organisation du projet : « *Je connais un peu le site, j'y suis allée ! Donc je vois où est le PAC Deviane (elle désigne cette parcelle sur le plan), euh parc contre je localise moins les terrains arrière sur lesquels, euh... c'est ici hein ?* »

Cette pratique peut trouver son prolongement dans la volonté affichée par certains responsables du projet de revendiquer un pouvoir quasi-hiérarchique sur les autres membres. Les cartes, les plans et les croquis deviennent alors de véritables attributs du pouvoir. Ils sont utilisés par le chef de projet et par son directeur technique pour démontrer leur légitimité et leur connaissance technique du projet. Les individus détenteurs de ce pouvoir symbolique se sentent alors légitimes pour définir l'ordre du jour des réunions, distribuer la parole et même donner des instructions aux autres participants.

Cette fonction symbolique des représentations visuelles permet d'expliquer les réticences qu'ont pu avoir certains acteurs à transmettre des copies de ces documents aux membres du projet. En communiquant les plans et les cartes, ils rendraient possibles des interactions qui sortiraient de leur contrôle direct. Lorsqu'ils choisissent, malgré tout, de transmettre ces objets à d'autres individus, il s'agit généralement de représentations visuelles peu précises et relativement pauvres en informations (esquisses, croquis). Véritables gardiens du projet, le chef de projet et le directeur technique entendent conserver leur statut d'expert leur fonction de médiation. Dans l'extrait qui suit, un chef de projet et un directeur technique semble assez peu disposés à transmettre des plans de géomètre à un de leurs partenaires commercial.

- *Le partenaire commercial : Ce qui serait bien, ce serait d'avoir un plan du site !*
- *Le chef de projet : Un plan du site ?*
- *Le partenaire commercial : Oui un plan de...*
- *Le directeur technique : Un plan de géomètre ?*
- *Le partenaire commercial : Oui, enfin un plan un peu plus précis, quoi, parce que moi je n'ai que des trucs comme ça, quoi (il désigne une carte google maps et une esquisse) ! Alors pour faire travailler, euh...*
- *Le chef de projet : Oui oui oui, mais euh...*
- *Le directeur technique : Non mais ça c'est normal non mais ça c'est les esquisses, c'est pas les plans exacts. C'est vrai que là-dessus le travail n'est pas possible, mais...*
- *Le chef de projet : Non mais jusqu'à maintenant, il n'y en avait pas vraiment besoin... Non non, pas d'accord ! C'est un très joli plan Monsieur, je ne vois pas pourquoi vous ne vous contentez pas de ça ! (rires)*

Symboles de la responsabilité du projet, les représentations visuelles ont pu être utilisées par certains acteurs pour signifier qu'ils se retiraient du projet. Cette situation apparaît notamment dans l'échange suivant où les plans changent ostensiblement de main pour symboliser

l'évolution de l'organisation du projet. Le transfert de la propriété des représentations graphiques matérialise le transfert de la responsabilité d'un chef de projet à un autre.

- *L'ancien chef de projet : Ouais, ben je t'ai envoyé plein de trucs, hein, tu as des comptes rendus, tu as tout ça...*
- *Le nouveau chef de projet : Ouais, je vais regarder ça parce que...*
- *L'ancien chef de projet : Ah tu as plein de trucs, hein... Bon alors moi je suis quelqu'un, et normalement c'est pour ça que rien ne se perd, à chaque fois que j'ai un mail, je le tire sur papier. Le dossier sera nickel chrome...*
- *Le nouveau chef de projet : On pourra refaire des réunions ? Parce que... ce n'est pas pareil de lire des choses que d'échanger dessus.*
- *L'ancien chef de projet : ... (il n'écoute pas son interlocuteur et range son dossier) non, c'est pour ça que je veux que tu sois là, surtout au niveau des...*
- *Le nouveau chef de projet : Ouais, j'aimerais bien qu'on fasse un rendez-vous avec André, tous ensemble quand même, notamment sur les parcelles là...*
- *L'ancien chef de projet : ... et pour bien que tu aies tout, je vais tout t'éclater les papiers : Conseil Général, SEM, ça c'est Stéphane... (il classe les dossiers). Ça je te le donne, ça il faut que je garde... Ça c'est bon, ça, tu as le plan là, le Conseil Général avec le courrier, je te remets là le reste, comme ça tu as le dossier complet !*

#### **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

Le premier résultat de notre recherche montre que les individus ont besoin de recourir à des objets pour matérialiser le processus de construction de sens dans le projet. Lorsqu'ils n'ont pas d'objet à leur disposition (parce que l'objet n'existe pas ou parce qu'il ne peut pas être trouvé à temps), les acteurs semblent manquer d'un support pour construire du sens. Ce résultat justifie la conduite de recherches empiriques destinées à approfondir l'étude des pratiques fondées sur des objets et leurs conséquences sur la fabrication de la stratégie.

Nos résultats mettent par ailleurs en évidence l'existence de 18 pratiques de construction de sens fondées sur l'utilisation des représentations visuelles au cours du projet. L'accumulation des travaux consacrés à ce thème dans le courant Strategy-as-Practice conduit à fragmentation de la vision des pratiques de construction du sens (Balogun et Johnson, 2004 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Kaplan, 2008 ; Regner, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Stensaker et Falkenberg, 2007). Nous avons ici cherché à mettre en avant la cohérence, la structure et la complémentarité des pratiques de construction de sens fondées sur les objets à l'œuvre dans le cadre d'un projet. Notre attention s'est particulièrement portée sur l'élaboration d'un cadre d'analyse intégrateur constitué de quatre registres de construction de sens en interaction. Ces derniers concourent à la construction de la stratégie de l'organisation.

Les registres de la fabrication et de la diffusion de la stratégie s'inscrivent dans le cadre du *strategizing* tel que défini par Whittington (2003) : « *la façon dont les individus s'y prennent pour construire la stratégie* ».

Si nous retrouvons bien l'interaction entre les processus de *sensemaking* et de *sensegiving* mise en évidence par Gioia et Chittipeddi (1991), nous y ajoutons une deuxième interaction qui révèle une forte complémentarité entre les considérations liées au contenu (*strategizing*) et aux relations entre les membres du projet (*organizing*). La dynamique de construction de sens qui sous-tend l'activité collective au sein des projets et qui façonne la stratégie résulte ainsi d'une double interaction entre *sensemaking* et *sensegiving* d'une part et *strategizing* et *organizing* d'autre part.

Enfin, l'étude des pratiques de construction de sens fondées sur les objets, met en évidence une dynamique des rôles au sein du projet. L'ambiguïté et les incertitudes liées au fonctionnement par projet rendent en effet indispensable une construction dynamique de son organisation à mesure que l'action se déroule. L'adhocratie peut dès lors se définir, non plus seulement comme une organisation constituée *a priori* pour correspondre aux contingences de l'environnement et des tâches à accomplir (Mintzberg, 1982 ; Romelaer, 2002), mais comme un ensemble d'individus évoluant dans un système de relations unique et en grande partie instable dont les évolutions sont conditionnées par la construction de sens.

Cette étude comporte toutefois des limites qui constituent autant de pistes de recherche pour le courant Strategy-as-Practice.

Tout d'abord, notre analyse n'a pas permis de dégager de temporalité dans la construction de sens. Cette dimension était pourtant centrale dans les travaux de Gioia et Chittipeddi (1991) dans lesquels la succession de phases de *sensemaking* et de *sensegiving* avait été clairement décrite. Cette alternance n'apparaît pas clairement dans le cadre du projet Gervais. Plus généralement, notre analyse ne nous permet pas d'identifier de schémas récurrents permettant aux acteurs de passer d'un registre de pratiques à un autre. Il nous semblerait ainsi intéressant d'essayer d'identifier une dynamique des pratiques construction de sens fondées sur les objets et d'analyser ses conséquences sur l'output stratégique du projet et/ou de l'organisation.

En nous focalisant sur un seul projet et sur un seul type d'objet, notre recherche amène à une poursuite des investigations empiriques consacrées à la construction de sens dans les projets. Afin de pouvoir nous prononcer sur les possibilités de généralisation de notre cadre d'analyse, il serait ainsi indispensable d'étudier des contextes dans lesquels d'autres types d'objets sont utilisés par les acteurs impliqués dans la construction de la stratégie. L'utilisation des matrices par les consultants, ou des *flowcharts* ou des *retro plannings* dans certains projets techniques pourraient ainsi donner lieu à une poursuite de nos investigations empiriques.

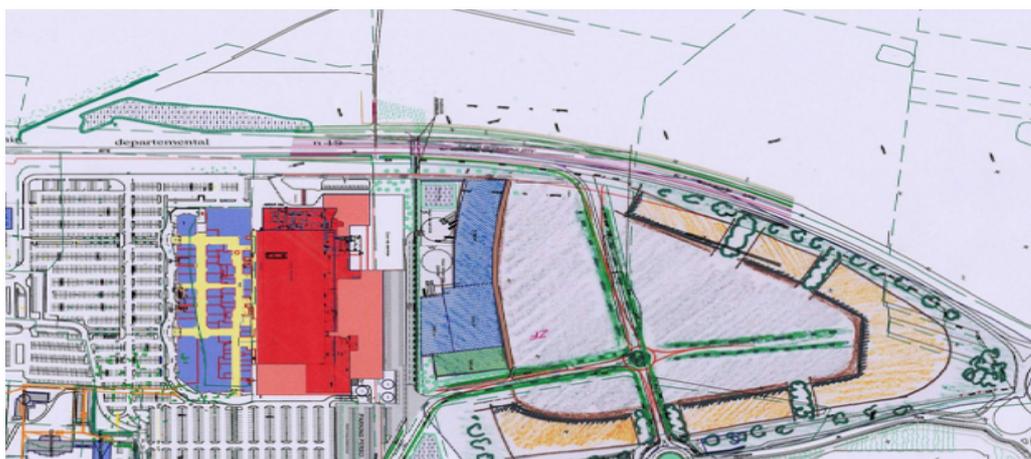
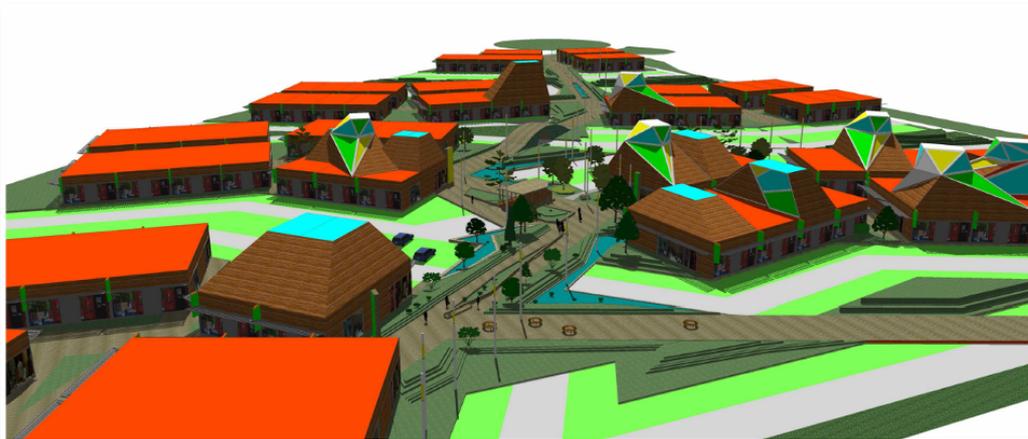
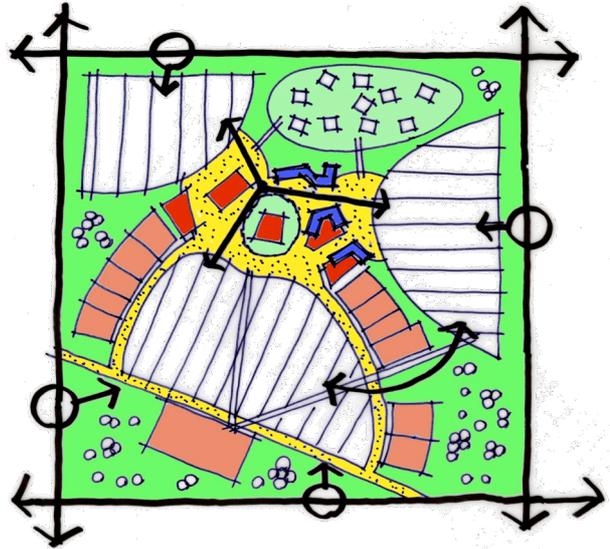
## 5. BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi, F. (1997), Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints, thèse de doctorat, DMSP, Université Paris Dauphine.
- Allard-Poesi, F. (1998), Representations and Influence Processes in Groups : Towards a Socio-Cognitive Perspective on Cognition in Organization, *Scandinavian Journal of Management*, 14: 4, 395-420.
- Allard-Poesi, F. (2003), Sens collectif et construction collective de sens, in B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action*. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation, Paris: Vuibert, 91-114.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2005), Rôles et conflits de rôles du responsable projet, *Revue Française de Gestion*, 154, 193-209.
- Bakker, R.M., Knoben, J., de Vries, N. et Oerlemans, L.A.G. The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006-2009, *International Journal of Project Management*, In Press, Corrected Proof.
- Balogun, J. et Johnson, G. (2004), Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549.
- Balogun, J. et Johnson, G. (2005), From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Science*, 26: 11, 1573-1601.
- Bechky, B.A. (2003), Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor, *Organization Science*, 14: 3, 312-330.
- Bhattacharya, S. et Krishnan, V. (1998), Managing New Product Definition in Highly Dynamic Environments, *Management Science*, 44: 11, S50-S64.
- Boutinet, J.-P. (1990), *Anthropologie du projet*, Paris: PUF.
- Boutinet, J.-P. (1993), *Psychologie des conduites à projet*, Paris: PUF.
- Brown, S.L. et Eisenhardt, K. (1995), Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions, *Academy of Management Review*, 20: 2, 343-379.
- Bryde, D.J. (2005), Methods for Managing Different Perspectives of Project Success, *British Journal of Management*, 16: 2, 119-131.
- Carlile, P.R. (2002), A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development, *Organization Science*, 13: 4, 442-455.
- Charue Duboc, F. et Gastaldi, L. (2005), Projets et pilotage stratégique de la recherche. Le cas des PTR à l'Institut Pasteur, in P. Joffre, J. Lauriol et A. Mbengue (dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome 11, Colombelles: Editions Management et Société, 143-169.
- Christenson, D. et Walker, D.H.T. (2004), Understanding the Role of "Vision" in Project Success, *Project Management Journal*, 35: 3, 39-52.
- Clark, K.B. et Fujimoto, T. (1989), Overlapping problem solving in product development, in K. Ferdows (dir.), *Managing international manufacturing*, Amsterdam: North-Holland, 127-152.
- Creswell, J.W. (2007), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dameron, S. et Torset, C. (2009), Strategists in an uncertain world : Practices and tools to face tensions, communication Strategic Management Society Annual Conference. Session 122 : "Strategizing in uncertain times", Washington DC.
- Elsbach, K.D., Barr, P.S. et Hargadon, A. (2005), Identifying Situated Cognition in Organizations, *Organization Science*, 16: 4, 422-433.
- Ewenstein, B. et Whyte, J. (2009), Knowledge Practices in Design: The Role of Visual Representations as 'Epistemic Objects', *Organization Studies*, 30: 1, 07-30.
- Fenton, E.M. (2007), Visualising Strategic Change:: The Role and Impact of Process Maps as Boundary Objects in Reorganisation, *European Management Journal*, 25: 2, 104-117.
- Fisher, E. (2010), What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager, *International Journal of Project Management*, In Press, Corrected Proof.
- Garel, G. (2003), *Le management de projet*, Paris: Editions La Découverte.
- Gioia, D.A. et Chittipeddi, K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12: 6, 433-448.
- Golsorkhi, D. (2006), *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*: Institut Vital Roux - Vuibert.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara, E. (2010), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Goodman, R.A. (1967), Ambiguous Authority Definition In Project Management, *Academy of Management Journal*, 10: 4, 395-407.

- Haas, M.R. (2006), Knowledge Gathering, Team Capabilities, and Project Performance in Challenging Work Environments, *Management Science*, 52: 8, 1170–1184.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- He, J., Butler, B.S. et King, W.R. (2007), Team Cognition: Development and Evolution in Software Project Teams, *Journal of Management Information Systems*, 24: 2, 261-292.
- Herzog, V.L. (2001), Trust Building on Corporate Collaborative Project Teams, *Project Management Journal*, 32: 1, 28-37.
- Hill, R.E. (1977), Managing Interpersonal Conflict in Project Teams, *Sloan Management Review*, 18: 2, 45-61.
- Hodgetts, R.M. (1968), Leadership Techniques in the Project Organization, *Academy of Management Journal*, 11: 2, 211-219.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. et Seidl, D. (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective, *Human Relations*, 60: 1, 5-27.
- Jarzabkowski, P. et Seidl, D. (2008), The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy, *Organization Studies*, 29: 11, 1391-1426.
- Joffre, P., Aurégan, P., Chédotel, F. et Tellier, A. (2006), *Le Management Stratégique par le Projet*, Paris: Economica.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. et Whittington, R. (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*: Cambridge University Press.
- Kaplan, S. (2008), Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty, *Organization Science*, 19: 5, 729-752.
- Kirkman, B.L. et Shapiro, D.L. (2000), Understanding Why Team Members Won't Share, *Small Group Research*, 31: 2, 175.
- Koenig, C. et Thietart, R.-A. (1987), Technology and Organization: The Mutual Organization in the European Aerospace Industry, *International Studies of Management & Organization*, 17: 4, 6-30.
- Kogut, B. et Zander, U. (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3: 3, 383-397.
- Koskinen, K.U. et Mäkinen, S. (2009), Role of boundary objects in negotiations of project contracts, *International Journal of Project Management*, 27: 1, 31-38.
- Lawrence, P. et Lorsch, J. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- Levina, N. (2005), Collaborating on Multiparty Information Systems Development Projects: A Collective Reflection-in-Action View, *Information Systems Research*, 16: 2, 109-130.
- Levina, N. et Vaast, E. (2005), The Emergence of Boundary Spanning Competences in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems, *MIS Quarterly*, 29: 2, 335-363.
- Lynn, G.S. et Akgün, A.E. (2001), Project Visioning: Its Components and Impact on New Product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 18: 6, 374–387.
- MacCormack, A., Verganti, R. et Iansiti, M. (2001), Developing Products on "Internet Time": The Anatomy of a Flexible Development Process, *Management Science*, 47: 1, 133-150.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et Dynamique des organisations*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- Musca, G. (2004), Construction de compétences et environnement turbulent. Le cas d'équipes-projet Internet, *Revue Française de Gestion*, 149, 117-131.
- Papadimitriou, K. et Pellegrin, C. (2007), Dynamics of a project through Intermediary Objects of Design (IODs): A sensemaking perspective, *International Journal of Project Management*, 25: 5, 437-445.
- Pich, M.T., Loch, C.H. et De Meyer, A. (2002), On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management, *Management Science*, 48: 8, 1008-1023.
- Pinto, M.B., Pinto, J.K. et Prescott, J.E. (1993), Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation, *Management Science*, 39: 10, 1281-1297.
- Regner, P. (2003), Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making, *Journal of Management Studies*, 40: 1, 57-82.
- Richards, L. (2010), *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, 2nd edition: Sage Publications.
- Romelaer, P. (2002), *Organisation : Panorama d'une méthode de diagnostic*, CREPA, DRM, Université Paris Dauphine, Working Paper n°76.
- 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, 1413-1440.
- Saldaña, J. (2009), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London: Sage.
- Sapsed, J. et Salter, A. (2004), Postcards from the Edge: Local Communities, Global Programs and Boundary Objects, *Organization Studies*, 25: 9, 1515-1534.

- Sheremata, W.A. (2000), Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure, *Academy of Management Review*, 25: 2, 389-408.
- Sivakumar, K. et Nakata, C. (2003), Designing global new Product Teams. Optimizing the effects of national culture on new product development, *International Marketing Review*, 20: 4, 397-445.
- Spee, A.P. et Jarzabkowski, P. (2009), Strategy tools as boundary objects, *Strategic Organization*, 7: 2, 223-232.
- Star, S.L. et Griesemer, J.R. (1989), Institutional Ecology, "Translations" and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39, *Social Studies of Science*, 19: 3, 387-420.
- Stensaker, I. et Falkenberg, J. (2007), Making sense of different responses to corporate change, *Human Relations*, 60: 1, 137-177.
- Van de Ven, A.H., Angle, H. et Poole, S. (1989), *Research on the management of innovation*, New-York: Harper Row.
- Vidaillet, B. (2003), *Le sens de l'action*. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation, Paris: Vuibert.
- Weick, K. (1979), *The social psychology of organizing*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. (1987), Substitutes for Strategy, in D.J. Teece (dir.), *The Competitive Challenge*, Ballinger.
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Whittington, R. (2002), Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field, Best Paper Proceedings, communication Academy of Management, Denver.
- Whittington, R. (2003), The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective, *Strategic Organization*, 1: 1, 119-127.

**ANNEXE 1 :  
EXEMPLES DE REPRESENTATIONS VISUELLES DU PROJET UTILISEES DANS  
LE CADRE DE REUNIONS POUR LE DEVELOPPEMENT DU PROJET GERVAIS**



## **ANNEXE 2 :**

### **REGISTRES DE CONSTRUCTION DE SENS ET PRATIQUES ASSOCIEES**

#### **DIFFUSION DE LA STRATEGIE**

*(5 pratiques)*

- Remembering
- Persuasion
- Priorisation
- Pratiques de cadrage
- Cadrage factuel
- Cadrage théorique

#### **FABRIQUE DE LA STRATEGIE**

*(5 pratiques)*

- Diagnostic
- Prospective
- Brainstorming
- Pâte à modeler
- Négociation

#### **FABRIQUE DE L'ORGANISATION**

*(3 pratiques)*

- Répartition des rôles
- Anticipation
- Réflexivité

#### **ANCRAGE DE L'ORGANISATION**

*(5 pratiques)*

- Présentation des acteurs
- Remembering
- Positionnement dans le projet
- Contrôle et supervision
- Passation