

Fabriquer des stratégies ordinaires : les dilemmes d'une posture managériale

Besson Patrick

ESCP-EAP, European School of Management

79, avenue de la République, 75011 PARIS, FRANCE

Tel. : +(33) (0)1 49 23 20 48 ; Fax : +(33) (0)1 49 23 20 49

pbesson@escp-eap.net

Mahieu Christian

LEM, Lille Economie & Management - CNRS

IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille

Université Catholique de Lille

2, rue des Canoniers, 59800 LILLE, FRANCE

Tel. : +(33) (0)3 20 12 58 65 ; Fax : +(33) (0)3 20 12 54 26

christian.mahieu@iae.univ-lille1.fr

Résumé

Redéfinir l'engagement du management intermédiaire dans le processus stratégique est perçu comme essentiel pour réarticuler le temps de l'organisation et les temps des marchés. Après avoir établi l'importance du management intermédiaire dans le processus stratégique, la recherche se mobilise pour en analyser les pratiques, ou, tout au moins, pour préciser les conditions théoriques et méthodologiques de cette analyse. Mais, elle demeure relativement silencieuse sur la double transformation des activités menées au titre de la stratégie et des managers en stratégies. Comment cette posture stratégique du management intermédiaire se fabrique-t-elle ? Cette problématique soulève deux questions de recherche, traitées par cette communication. La première question concerne la notion de posture. La recherche manipule des notions de compétence, de rôle, de capacité, parfois d'identité, mais pas de posture. On perçoit confusément que cette notion de posture implique des compétences, de la construction identitaire, des jeux de rôles mais on perçoit également qu'il y a quelque chose qui va au-delà. Une sorte de dimension systémique et dynamique de l'action stratégique qui échappe aux catégories élémentaires en usage. Nous la définirons comme une attitude mentale rationalisée à l'égard d'une situation d'action stratégique spécifiée. Dans la seconde partie de cette communication, nous traiterons la question du processus par lequel la posture se construit. Comment un acteur change-t-il de posture, comment amène-t-on le management intermédiaire à prendre la posture stratégique ? Pour répondre à cette question nous nous appuyons sur les pratiques d'entreprises. Le fait que la recherche n'ait que peu exploré la question du processus de transformation n'a, bien entendu, pas empêché les entreprises d'expérimenter des approches originales. En nous appuyant sur ces approches, nous montrerons le rôle transformateur que joue le dialogue stratégique dans le processus de construction des managers intermédiaires en stratège ordinaire.

Mots clés : processus stratégique, pratiques stratégiques, posture, rôles, manager intermédiaire.

INTRODUCTION

Depuis les années 1990, le management intermédiaire focalise les attentions. Redéfinir son engagement dans le processus stratégique est perçu comme essentiel pour synchroniser les rythmes de l'organisation et des marchés. Paradoxalement il a incarné la critique de la bureaucratie dans les années 1980. Il redeviendrait aujourd'hui l'acteur pivot des organisations post-bureaucratiques. Les appels au leadership, à l'intraprenariat, au fonctionnement en réseau, à la mobilité professionnelle renvoient à la question du rôle du management intermédiaire dans le processus stratégique. Après avoir établi l'importance de cet acteur dans ce processus (Floyd et Wooldridge, 1992, 1996, 2000; Dutton et Ashford, 1993; Huy, 2001 ; Balogun et Johnson, 2004; Rouleau, 2005), la recherche se mobilise pour en analyser les pratiques (Whittington, 2003 ; Jarzabkowski, 2005 ; Golsorkhi, 2006). Ce débat scientifique mené au niveau international est désormais bien implanté dans le contexte français (Payaud, 2005 ; Vogler, Rouzies, 2006). Ces recherches ont permis de circonscrire les processus de sollicitation et d'implication des managers intermédiaires par rapport à l'action stratégique. Elles restituent les changements dans les relations au sein du management qu'impliquent ces processus. Mais de nombreuses questions demeurent s'agissant de la double transformation des activités menées au titre de la stratégie et, surtout, des managers en stratèges. Peu de recherches ne livrent véritablement d'analyses compréhensives des processus sociocognitifs concrets par lesquels les managers se construisent dans ces nouveaux rôles de stratèges et transforment ainsi leurs représentations et leur identité.

Pour comprendre comment cette posture stratégique du management intermédiaire se fabrique, nous traiterons deux questions de recherche. La première question concerne la notion de posture. Alors que le mot est d'usage courant, son contenu théorique demeure relativement inexploré. La recherche manipule des notions de compétence, de rôle, de capacité, parfois d'identité, mais pas de posture. On perçoit confusément que cette notion de posture implique des compétences, de la construction identitaire, des jeux de rôles mais on perçoit également qu'il y a quelque chose qui va au-delà : une dimension systémique et dynamique de l'action stratégique qui enrichit les catégories en usage. Nous explorerons la notion de posture dans la première partie de cet article. Nous la définirons comme une attitude mentale rationalisée à l'égard d'une situation d'action

stratégique spécifiée¹. Dans la seconde partie de cet article nous traiterons la question du processus par lequel la posture se construit. Comment un acteur change-t-il de posture ? Comment, dans les cas analysés ici, amène-t-on le management intermédiaire à prendre la posture stratégique ? Pour répondre à cette question nous nous appuyerons sur les pratiques d'entreprises. Nous montrerons le rôle transformateur que joue le dialogue stratégique dans le processus de construction de managers intermédiaires en stratèges ordinaires.

1. LE MANAGER INTERMEDIAIRE, ACTEUR CLE DU DIALOGUE STRATEGIQUE

1.1. L'ENGAGEMENT STRATEGIQUE : UNE QUESTION DE GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

La manœuvre stratégique s'accélère. La micro-segmentation des marchés, l'accroissement de la diversité culturelle et la réduction du *slack* organisationnel complexifient le processus stratégique. En guise de réponse à cette déstabilisation de leur processus stratégique, les entreprises se préoccupent des managers susceptibles d'être à l'initiative à tous les niveaux d'expression et de mise en oeuvre des enjeux de marchés. On attend d'eux qu'ils perçoivent les signaux faibles, qu'ils soient à l'initiative et qu'ils formulent à leur niveau une ambition stratégique (Floyd et Wooldridge, 2000 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Rouleau, 2005). On attend aussi qu'ils soient capables de la faire partager et de la « vendre » (Dutton et al., 2001) aux dirigeants. On les sollicite alors pour un dialogue stratégique dont ils ont à apprendre les formes d'argumentation pour contribuer à l'ambition stratégique, pour la valider en plans d'action, puis pour faire exécuter ces plans d'action en en négociant les ressources.

Cet engagement souhaité des managers intermédiaires dans le processus stratégique questionne en retour la gouvernance organisationnelle (Currie, 1999 ; Payaud, 2005 ; Vogler, Rouzies, 2006). Si l'on définit cette dernière comme le régime sociocognitif qui structure la distribution des rôles et l'allocation des ressources rares dans l'organisation : le temps que des catégories d'acteurs différenciés consacrent à leurs activités respectives, le droit à la parole de chacune d'entre elles dans des situations définies, mais aussi l'attention portée à tel ou tel phénomène, désigné par l'organisation comme problème à traiter. On en déduit que la gouvernance organisationnelle conditionne le fonctionnement du processus stratégique et donc sa

¹ Cette définition ne concerne pas exclusivement le management intermédiaire que nous n'abordons pas en tant que catégorie sociale. Elle concerne tout autant d'autres acteurs managériaux, parmi les dirigeants et au sein des fonctions *corporate*, sur lesquels portent nos recherches plus récentes.

modernisation. C'est la raison pour laquelle les entreprises, pour susciter la prise d'initiatives stratégiques aux différents niveaux de l'organisation (Burgelman, 1994), ouvrent les règles de la gouvernance organisationnelle.

Certaines entreprises se préoccupent de la reconstruction, sur ces bases, de leur processus stratégique pour garantir la compétitivité et la durabilité de leur développement (Szulanski et al., 2005). Mais, si les méthodes de restructuration des processus opérationnels sont relativement bien établies et s'améliorent avec l'expérience (par exemple, la ré-ingénierie des processus, la méthode Six-Sigma), concernant la transformation de la gouvernance organisationnelle, la question méthodologique reste ouverte. Que faut-il changer et comment conduire cette transformation ?

Les projets d'entreprise, les séminaires sur les valeurs d'entreprise et les classiques actions de formation ont montré leur limite au cours des années 1990. Une nouvelle piste de travail semble se dégager. En effet, améliorer la gouvernance organisationnelle implique une double recomposition des relations : entre le *corporate* et les entités opérationnelles, d'une part ; entre les experts fonctionnels et le management, d'autre part. La question du pouvoir managérial et de la décentralisation a rythmé auparavant la vie de l'entreprise. Aujourd'hui elle cède la place à une question plus subtile concernant l'autorité managériale au sein d'interactions global/ local ne reposant pas sur la subordination ou l'exclusion d'un acteur, le centre ou le local, suivant les périodes. Un acteur clé est alors au cœur de cette double recomposition : le manager intermédiaire. Il a été enfermé dans l'exercice de l'autorité opérationnelle par les bureaucraties sociotechniques, maltraité par les restructurations, encadré par les procédures qualité et la ré-ingénierie des processus (Floyd, Wooldridge, 1994 ; Huy, 2001). On découvre aujourd'hui que la redéfinition de son engagement dans le processus stratégique, et donc la redéfinition de ses relations avec les dirigeants et les experts fonctionnels, sont essentielles pour synchroniser les rythmes de l'organisation et des marchés.

1.2. DIALOGUE STRATEGIQUE : LE CONTEXTE D'UNE POSTURE MANAGERIALE EN CONSTRUCTION

Si la vitesse de conception et de déploiement des initiatives stratégiques devient le critère majeur de la conduite d'une entreprise, quelles capacités d'action les managers intermédiaires doivent-ils mettre en œuvre ? Ils ont à comprendre une situation de transformation, en discuter les options au

sein de dispositifs de conversation stratégique (Westley, 1990 ; Liedtka et Roseblum, 1996), mettre en mouvement les acteurs et choisir pour cela les tactiques pour conduire la transformation. Le mouvement étant enclenché, il faut en maintenir la dynamique.

La pratique de l'action stratégique fait alors souvent défaut. Aussi, identifier le contexte de l'action stratégique est-il essentiel. Encore faut-il que cela s'opère au niveau adéquat : ni trop macro, auquel cas on ne peut comprendre les revers dans les situations concrètes dans lesquelles s'exercent l'action stratégique ; ni trop micro, la compréhension de l'action risque de s'enfermer alors dans la dynamique psychosociale des petits groupes (Allard-Poesi, 2006).

Le tableau ci-contre caractérise, sous cinq aspects, le contexte des transformations en cours. Deux types idéaux se distinguent. Le type 1 caractérise le contexte d'action traditionnel des managers intermédiaires. Le type 2 est celui qui crée les conditions organisationnelles de la posture managériale émergente.

Tableau 1 : Contexte de l'action managériale

	Type 1	Type 2
Contexte d'apprentissage	Organisations fonctionnant dans des environnements relativement certains et stables, à faible ambiguïté.	Organisations fonctionnant dans des environnements incertains, volatiles et ambigus.
Économie de la valeur	Concevoir et mettre en œuvre des actions visant le rendement sociotechnique des ressources.	Déceler, évaluer et mettre en œuvre des opportunités de création de valeur en jouant simultanément sur le double registre de la création d'offre et de l'économie des ressources.
Structuration de la tâche	Focalisation de l'attention uniquement sur les tâches d'exploitation.	Ré-équilibrage des tâches au profit des tâches d'exploration (March, 1991).
Forme de la relation managériale	Centrée sur les capacités de leadership transactionnel.	Rééquilibrée en faveur des capacités de leadership transformationnel.
Identité et Socialisation	<i>Groupe de référence</i> : les gestionnaires d'unité d'affaire, les directeurs de site, les experts fonctionnels. <i>Trajectoire</i> : professionnalisation faite d'autorité opérationnelle et/ou d'expertise fonctionnelle. <i>Régulation</i> : statutaire et collective.	<i>Groupe de référence</i> : les dirigeants stratèges en charge d'un marché. <i>Trajectoire</i> : construction d'une capacité entrepreneuriale. <i>Régulation</i> : contractuelle et individuelle.

1.3. INTEGRER DES MANAGERS INTERMEDIAIRES AU DIALOGUE STRATEGIQUE : UNE QUESTION DE POSTURE

Contribuer à l'intention stratégique et trouver sa place dans un dialogue stratégique, au niveau local et entre ce niveau et le niveau global, est un défi pour le manager intermédiaire concerné. Ce sont d'autres rôles que ceux joués jusqu'alors. Ces nouveaux rôles s'ajoutent-ils aux précédents ; les managers concernés développant ainsi leurs compétences et leur potentiel personnel ? Beaucoup assimilent rôles, compétences et savoirs (Quinn, 1984). Privilégiant les théories de la cognition, leurs réponses débouchent sur des actions de formation qui visent les apprentissages cognitifs nécessaires (Nonaka et Takeuchi, 1997). La complexité alors envisagée concerne les conditions d'apprentissage d'un nombre accru de savoirs (savoir-faire et savoir-être) liés à la diversité des rôles.

Pour nous, les managers intégrant le dialogue stratégique sont confrontés à une complexité d'une autre nature ; à une autre approche de la notion de rôle. Le rôle représente l'ensemble des actions et activités assignées, requises ou attendues d'une personne ou d'un groupe. Tenir un rôle, c'est donc occuper une place dans un système d'action. Par analogie à la dramaturgie, connaître son rôle, c'est en connaître l'intrigue, le texte et la scénographie correspondante. C'est aussi connaître la distribution et la composition des rôles des autres. Cette intelligence des situations d'exercice des rôles requière tout à la fois une compréhension du sens et de la dynamique de transformation en cours, une capacité d'action en situations ambiguës, dans des contextes changeants et des organisations ambidextres (Tushman et O'Reilly, 1996), une capacité de réflexion et de jugement dans l'action ainsi qu'une capacité à s'engager tout en se distanciant.

Le manager intermédiaire agit traditionnellement dans un jeu relationnel prévisible dont l'argument principal réside dans la transaction sur les ressources : leur négociation, leur allocation, leur optimisation. Dans un tel contexte, tenir ces rôles signifie maîtriser des relations au sein d'un système de positions relativement stable et d'évolutions prévisibles. Les nouveaux rôles que le manager stratège s'approprié par la pratique du dialogue stratégique le positionnent dans un jeu instable d'interactions et de cheminement des transformations dont l'argument principal est la création de valeur.

Change-t-il alors de rôles au profit de rôles forcément plus complexes ou plus légitimes ? Non, selon les contextes (Cf. le tableau 1) d'économie de la valeur et de gouvernance organisationnelle, il aura à les jouer tous, simultanément ou alternativement. Pour affronter les

situations requises, il lui faudra les maîtriser chacun pour ce qu'ils sont, mais aussi qu'il comprenne la dynamique d'ensemble des systèmes d'action qu'ils forment. Pour cela, il aura à interpréter et comprendre les situations et leur contexte sous-jacent, se distancier par rapport à ses rôles pour pouvoir en mobiliser les contenus, ensemble ou séparément.

Pour analyser une telle dynamique de rôles la recherche doit rompre avec les approches dans lesquelles les notions de rôles, de capacités d'action et surtout de compétences renvoient à des conceptions substantives et attributives de la transformation managériale. En effet, pour beaucoup, les enjeux des transformations managériales supposent une analyse des rôles, de leur addition et de leur complexification (Quinn, 1984). Mais ces approches arithmétiques de la complexité managériale ne rendent jamais compte du double processus d'intégration et de construction des systèmes de rôles. D'une part, dans les situations de dialogue stratégique les rôles ne se juxtaposent pas, ils doivent trouver leur intégration. Les rôles ne prennent sens qu'au sein de systèmes et selon les ouvertures pratiquées au sein de la gouvernance organisationnelle. Pour un manager, maîtriser plusieurs registres d'action n'est pas banal. Des conditions sont requises et impliquent que des dispositifs d'ouverture soient organisés. D'autre part, les systèmes de rôles sont des constructions sociocognitives, élaborées par les acteurs eux-mêmes. Pour concevoir les concomitances des rôles individuels et des organisations existantes et émergentes, nous privilégions les processus d'intégration des individus aux différentes formes de communautés managériales. L'acteur manager intermédiaire prend alors une autre dimension. C'est de cela que vise à rendre compte la notion de posture. Parler de posture, signifie que ces managers sont acteurs de leur propre transformation et de celle des finalités de l'organisation. C'est aussi parler d'un positionnement et des systèmes de relations qui lui donnent sens, selon les contextes.

Cette notion de posture s'enrichit des recherches sur le leadership. Celles de Burns (1978), Bass (1985) et Avolio (Bass et Avolio, 1990) prennent en compte les différents contextes d'interaction sociale sous-jacents au leadership et débouchent sur les formes transactionnelle et transformationnelle de ce processus. Le leadership transactionnel est pertinent dans les contextes de croissance stable et d'exploitation d'opportunités prévisibles, même si ces contextes présentent des difficultés relationnelles. Dans ce cas, le leader agit dans une relation d'échange explicite, plus ou moins contractualisée, argumentée et négociée en termes d'allocation de ressources, et donc de conflits potentiellement prévisibles. Le leadership transformationnel

apparaît pertinent dans des contextes instables, incertains et ambigus. Dans ce cas, le leader agit par d'autres ressorts que cette contractualisation, la plus sophistiquée soit-elle. Il doit alors activer des situations lui permettant de jouer des différents registres d'action de transformation.

Le leader de transformation est capable de se distancier, de comprendre la situation dans sa complexité, d'évaluer les risques et les opportunités du jeu organisationnel, de choisir des tactiques (Denison et al., 1996) et donc des rôles, mais aussi de gérer les effets de ses choix. Cette capacité à se distancier (Zaleznik, 1990) prémunit de toute interprétation mécaniste de la notion de posture. On voit ce qu'elle recouvre du point de vue des systèmes d'action et de leur finalité sur le plan de la création de valeur. On voit aussi ce qu'elle recouvre de dimensions sociocognitives et sociopolitiques. Se distancier suppose d'en avoir les capacités, mais aussi de s'autoriser à le faire et de juger cela opportun et légitime. Le jeu d'acteurs requière une tactique relationnelle. De plus, les activités correspondantes n'ont souvent pas (encore) de légitimité dans l'organisation qui supporte l'initiative dans laquelle le leader déploie ces activités.

C'est alors tout autant une aptitude et un comportement qu'un ensemble de savoir-faire. Nous définissons la posture comme une attitude mentale rationalisée, mobilisée dans un contexte d'action stratégique spécifiée. Une telle posture est faite d'implication sur un résultat, mais plus encore d'engagement volontaire sur un niveau d'ambition. Les cas observés nous montrent qu'un tel engagement n'est pas dénué d'émotion, ni même d'appréhension. Ainsi, pour un responsable d'entité opérationnelle ce n'est pas la même chose de diriger des équipes en vue de l'atteinte d'un ensemble d'objectifs opérationnels négociés avec sa hiérarchie ou de définir pour son entité un niveau d'ambition de résultat économique et d'envisager les moyens organisationnels nécessaires.

C'est pourquoi la question de l'aptitude et du comportement, de la loyauté du manager vis-à-vis de l'entreprise rejoint alors celle de son identité. En effet, il faut y voir une construction sociale et identitaire, éventuellement réversible parce que consciente et raisonnée, potentiellement reconnue et légitimée, mais aussi critiquée et dévalorisée, au rythme des transformations organisationnelles et de leurs dispositifs de construction managériale. C'est cette réversibilité qui fait sa force mais aussi sa fragilité. Avant tout, cette posture de stratège ordinaire se caractérise par une volonté d'agir pour contribuer à la stratégie et s'appuie sur une capacité d'argumentation et de jugement. Comme telle, elle peut être qualifiée de posture cynique, non pas qu'il faille y voir une quelconque duplicité ou un opportunisme de façade, mais plus une attitude raisonnée

d'implication distanciée qui correspond bien aux formes contemporaines d'individuation coopérative.

Le coeur des processus de transformation est alors bien la construction sociocognitive de cette posture, plus encore que l'acquisition de connaissances supplémentaires. Considérer cette construction sociocognitive comme une qualité intrinsèque, inscrite au patrimoine psychologique de managers prédisposés empêche souvent les entreprises de se donner les dispositifs d'apprentissage susceptibles de permettre cette construction.

1. 4. CARACTERISATION D'UNE POSTURE MANAGERIALE DE STRATEGIE ORDINAIRE

Un manager intermédiaire, en posture de stratège ordinaire, participe à la définition et au déploiement du but et du sens de l'organisation. Ce faisant, il endosse certaines composantes d'une posture de dirigeant. En cela, caractériser cette posture contribue à traiter la question de l'intention stratégique, de l'intentionnalité de l'action, de la capacité et de la volonté du manager : ce qui constitue l'essence du travail de direction.

Une autre notion clef doit être associée à celle de posture : celle de but et sens de l'organisation. Cette notion de « *sense of purpose* » joue un rôle central dans l'approche du travail de direction proposée par Barnard (1938). Selon Barnard, ce travail diffère des tâches opérationnelles en ce qu'il vise à adapter, maintenir et développer les systèmes de coordination. Ce travail n'est pas assimilable à l'ensemble des activités des dirigeants. En effet, si le travail de direction s'assimile à tout ce qui assure la vitalité et la durabilité de l'organisation, et doit donc être ensuite développé par des processus organisationnels formels, alors il convient de distinguer les fonctionnements organisationnels du travail de direction et leur processus de construction. De ce point de vue, les positions et les titres officiellement reconnus comme relevant d'un niveau dirigeant, ne signifient pas, en eux-mêmes, que leurs porteurs accaparent tout le travail de direction, ni que toutes leurs activités relèvent de ce type de travail. De la même façon que les dirigeants assurent de nombreuses tâches opérationnelles, non *exécutives*, non constitutives de ce travail de direction, des managers intermédiaires, participant au dialogue stratégique, contribuent à ce travail de direction et se construisent, dans l'action, de nouveaux rôles en la matière. Mobilisés dans la construction de nouvelles coordinations, ils adoptent alors une posture nouvelle de stratège ordinaire (cf. l'exemple présenté ci dessous).

Encart 1 : Portrait d'un manager intermédiaire en posture de constructeur de marchés

Dans une direction de marché au sein d'une entreprise d'équipements industriels, un manager intermédiaire est en charge du développement d'un domaine d'affaire. Il ne s'agit pas d'une simple gestion de projets (même s'agissant de grosses affaires...). En effet, ni l'offre, ni le marché correspondant à cette offre potentielle, n'existent. Sa responsabilité est d'animer un plateau projet, sur lequel une équipe est en charge de la spécification du modèle économique de ce nouveau domaine d'activité stratégique. Le déploiement de ce modèle économique suppose des transformations organisationnelles profondes. L'organisation matricielle est dominée par des divisions géographiques qui contrôlent les ressources affectées au développement et à la production de ce qui a fait le cœur de l'activité jusqu'à aujourd'hui : les entités industrielles ou celles en charge du développement de l'offre existante. Peu après, il se voit confier (en jouant personnellement un rôle majeur dans la configuration du poste et de la mission) un rôle de co-animateur d'une plate-forme destinée à déployer le modèle économique sur un marché émergent. Dans ces deux situations successives, il n'agit pas en tant que consultant (interne) apportant une aide méthodologique. Sa responsabilité est partagée avec les structures hiérarchiques des organisations géographiques concernées. Son objectif, dans cette opération, est bien un résultat financier, même si l'évaluation du projet suppose une articulation avec l'évaluation des résultats des entités concernées afin de respecter la logique matricielle. Ces résultats sont principalement portés par la hiérarchie géographique et basés sur des indicateurs de pilotage (CA, marges, ...) qui n'intègrent pas (encore) ce qui se joue dans ce dispositif de conception et de mise en action d'une partie majeure de l'activité future. Cette expérience d'un an, est considérée comme réussie, et fait l'objet d'un déploiement dans d'autres pays de la même zone (ici, l'Europe).

Ainsi la posture de stratège ordinaire ne fait pas pour autant du manager intermédiaire un membre du *top management*. Ce cadre théorique permet de comprendre les dilemmes sous-jacents aux situations expérimentées par des managers intermédiaires en situations de stratèges ordinaires. Plus que jamais, dans les contextes de fortes turbulences et de complexité des parties prenantes, participent aux activités de direction ceux, parmi les managers, qui contribuent à la définition du but de l'organisation et au développement des systèmes de coopération. Certains managers intermédiaires, dans la mesure de leur contribution au dialogue et à la coordination stratégiques, contribuent aux tâches de direction.

2. INGENIERIE DU DIALOGUE STRATEGIQUE : CONSTRUCTION DE MANAGERS INTERMEDIAIRES EN STRATEGES ORDINAIRES

Si la posture de stratège ordinaire ne résulte pas de l'acquisition de compétences spécifiques et n'est pas la manifestation de prédispositions et de traits psychologiques, comment s'acquière-t-elle ? Pour nous, elle se construit par la pratique du dialogue stratégique au sein de dispositifs appropriés que nous caractérisons ci-dessous.

2.1. MISE EN SCENE DE LA POSTURE, OU COMMENT EN CREER LES CONDITIONS D'APPRENTISSAGE

La posture se construisant par la pratique du dialogue stratégique, nous portons notre attention sur les programmes élaborés par les entreprises pour créer les conditions organisationnelles de cette pratique. Créer ces conditions signifie non seulement autoriser cette pratique, mais l'encourager en sollicitant des managers intermédiaires, en légitimant leurs initiatives par un discours unificateur, recevable par les acteurs des niveaux local (celui des entités opérationnelles) et global (celui des divisions et autres entités *corporate*), et en fournissant un cadre d'expérimentation. Une question apparaît cruciale : quel sens donner à la transformation managériale ? Si cette transformation est envisagée au regard des exigences de la manœuvre stratégique à impulser et des dispositifs de dialogue stratégique que la manœuvre exige, comment assurer ce lien, comment mettre en perspective l'une par l'autre ?

Pour comprendre les programmes de transformation des entreprises constituant notre échantillon nous avons donc observé et analysé l'ensemble des actions (les événements, les projets, les structures transitoires, les discours, les documents supports...) élaborées par les entreprises pour tenter de créer les conditions du dialogue stratégique. Progressivement nous avons désigné puis commencé à caractériser ces actions comme relevant de ce que nous appelons une controverse apprenante (Besson et Mahieu, 2003, 2006a). Une controverse apprenante est la conjonction d'une problématique centrale, mettant en débat des routines organisationnelles jugées obsolètes, et d'une tactique de déploiement de dispositifs collectifs d'action qui lui donnent vie, en enrôlant des acteurs précis de l'organisation dans une activité dirigée d'exploration. La controverse apprenante est ce qui assure la focalisation, la continuité, la cohérence et le rythme d'un dialogue stratégique organisé ; ce qui fait circuler dans l'espace-temps d'une organisation les questions essentielles de la transformation. Quelles situations nous faut-il affronter ? Pourquoi doit-on

changer ? Quels sont les sujets à débattre ? Quels sont nos rôles respectifs, quelles en sont les activités et les priorités ? Sa capacité de transformation repose sur les dispositifs qu'elle active, sur les contenus discursifs qu'elle véhicule, sur le mode de dialogue qu'elle impulse, sur la tension polémique qu'elle entretient et sur la capacité d'innovation qu'elle autorise. En réactualisant le modèle de changement de Lewin (1951), souvent repris dans la littérature stratégique (Pettigrew, 1985 ; Doz et Prahalad, 1988), la controverse apprenante lui donne une forme et une ampleur stratégique nouvelle. En cela elle est un processus majeur du management stratégique de la transformation organisationnelle.

Le mode d'action de type controverse apprenante rend possible ces coordinations par trois actes d'organisation. Tout d'abord, la controverse apprenante coordonne la communication managériale et la focalise sur la remise en question des routines organisationnelles. Le mode d'action controverse apprenante suppose aussi une sélection des managers. Il enrôle des acteurs ciblés de l'organisation (par exemple, des managers intermédiaires) dans un débat sur l'efficacité des routines organisationnelles. Les routines s'incarnent certes dans des artefacts organisationnels, mais aussi dans des systèmes de rôles et d'identités constamment réactualisés dans, et par, la pratique. La destruction créatrice de routines ne peut donc s'opérer que dans la mesure où les acteurs clés, réactualisant le système routinier, s'engagent dans une transformation de leur pratique. La controverse apprenante enrôle ainsi ces managers ciblés dans des dispositifs parallèles qui autorisent et légitiment la critique des anciennes routines, et qui allouent du temps à l'expérimentation. C'est par ce travail réflexif cadré par la controverse apprenante que de nouveaux systèmes de rôles et d'identités peuvent s'expérimenter, puis s'enraciner et s'approprier sous forme d'une posture. Enfin, le mode d'action controverse apprenante est un acte de direction. Conçue et pilotée par des dirigeants, la controverse apprenante est un mode de conduite de l'action stratégique qui combine planification et émergence. On comprend alors que les questions essentielles qu'auront à traiter les concepteurs des dispositifs d'apprentissage définis dans cette perspective concerneront la nature des objets et sujets mis au cœur des processus collectifs d'apprentissage.

2.2. MISE EN ACTES DE LA POSTURE : DES MANAGERS INTERMEDIAIRES AU TRAVAIL DE LA STRATEGIE

Construire la posture visée suppose que les managers sollicités se mettent au travail de la stratégie, et que, se faisant, ils se reconstruisent en stratèges ordinaires. Les enseignements tirés de nos recherches nous conduisent à préciser plusieurs conditions essentielles à l'obtention de cet effet transformateur de posture. Ces conditions concernent le mode d'organisation de ce type de confrontation et le type d'argumentation utilisés.

Encart 2 : Méthodologie de la recherche

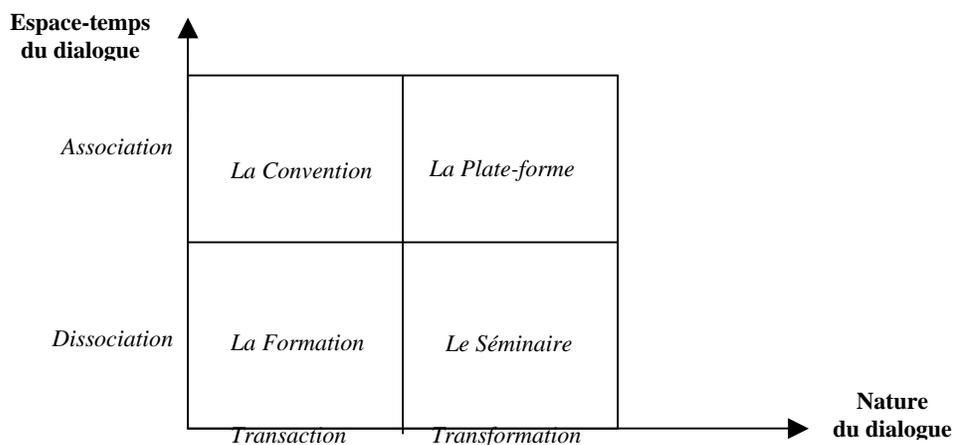
Nous nous inscrivons ici dans une démarche de recherche action et de recherche intervention (Reason, 1988, 1999 ; David et al, 2000). Notre approche méthodologique est double. Avec deux des douze entreprises de notre échantillon, nous avons tissé des liens étroits et durables (plus de six ans de collaboration) permettant une approche véritablement monographique (Eisenhardt, 1989; Yin, 1992). Dans ces deux entreprises (une entreprise de télécommunications et un groupe d'équipements industriels) nous avons participé à la construction et à la mise en oeuvre de certaines de leurs actions. Le nombre d'entretiens réalisés dans ces deux entreprises (plus de 300 dans un cas, une soixantaine dans le second) n'est pas ici l'élément le plus significatif. Nous avons eu l'opportunité d'avoir plusieurs entretiens avec les mêmes acteurs, mais à différents moments du travail au sein des projets et des dispositifs. Nous avons pu les observer dans ces dispositifs et les faire s'exprimer sur leurs actions et réalisations.

Dans les dix autres cas (relevant de différents secteurs industriels et de service), notre démarche s'est adaptée à chaque contexte d'entreprise. Des entretiens ont été menés à partir et à propos de mémos adressés préalablement. Ils étaient autant destinés à préciser les demandes qu'à légitimer la démarche de recherche, tout en permettant de circonscrire progressivement les différents niveaux et types d'acteurs pertinents pour la recherche. Au terme de cette première démarche, nous avons eu de longs entretiens : pour cerner le contexte et le cadre de leur action ; après avoir pris connaissance des données concernant leurs actions, pour analyser avec eux les logiques et les résultats de ces actions.

Les réponses qu'expérimentent les entreprises sont diverses. Nos recherches nous conduisent au constat suivant : pour construire la posture managériale en phase avec les exigences de la

manœuvre stratégique et les objectifs de transformation organisationnelle les entreprises montrent une convergence de pratiques mais se différencient sur la conception du dispositif transformateur central. La convergence porte sur le fait de tenter de relier les actions de transformation organisationnelle et managériale avec les expérimentations menées au titre de la manœuvre stratégique. De notables différences se font jour quant à la nature de ce lien et selon le niveau et la forme d'intégration de la transformation managériale au processus de dialogue stratégique. La synthèse de nos résultats nous conduit à proposer la typologie ci-contre.

Figure 1 : Typologie des dispositifs transformateurs de posture



Pour explorer la nature de ce lien, nous l'avons caractérisé selon deux axes.

En ordonnée, nous caractérisons le niveau d'intégration Transformation Managériale/ Dialogue Stratégique selon les choix faits en matière de lieu et de temporalité. Où et quand les actions de transformation managériale se déroulent-elles ? Sont-elles associées ou dissociées avec les lieux et les moments clés des processus de dialogue stratégique ? Les actions envisagées au titre de la transformation managériale sont-elles conçues et développées en cycle avec ces processus ? Permettent-elles de confronter les managers à des situations émergeant dans le flux des actions menées au titre du dialogue stratégique, en épousant le rythme et en se confrontant aux interactions local/global qu'il génère ?

En abscisse, nous caractérisons le niveau et la forme d'intégration Transformation Managériale/ Dialogue Stratégique selon les choix faits en matière de contenu et d'argumentation. Quels contenus les actions de transformation managériale véhiculent-elles et mettent-elles en débat ?

Les contenus peuvent être appréciés du point de vue des modalités de la gouvernance organisationnelle ainsi que de l'économie de la valeur qu'ils mettent en débat. A quelles modalités de discussion et d'argumentation les actions choisies recourent-elles ? De ce point de vue, les actions de transformation managériale privilégient-elles un mode transactionnel de discussion, centré sur l'appropriation des valeurs de l'entreprise, sur la formulation d'objectifs et sur l'allocation des ressources ? Privilégient-elles au contraire un mode transformationnel de discussion, centré sur l'élaboration contradictoire d'une ambition stratégique, sur la création de ressources ?

De nos travaux empiriques, nous dégagons quatre grands types d'actions et de dispositifs transformateurs de posture.

Actions de type 1 : Formation

Nous appelons actions « formation », celles dont les dispositifs sont tout à la fois dissociés, hors du flux de l'action stratégique, et conçus sur un mode transactionnel. Les actions envisagées ici représentent déjà une critique des formes les plus classiques des actions de formation (celles qui se limitent à la juxtaposition de modules d'acquisition de connaissances) que tous s'accordent à critiquer². Ainsi, pour trois entreprises de notre échantillon, le dispositif central de leur action prioritaire ciblant les managers intermédiaires à potentiel doit d'abord être l'occasion de définir et de formaliser des projets de développement individuels. Ainsi, selon un dirigeant de l'une de ces entreprises : « *Il faut faire s'exprimer ces managers sur leur trajectoire, sur les rôles dont-ils pensent qu'ils seront les leurs dans le cadre des responsabilités futures qu'ils entrevoient* ».

Même sous des formes collectives innovantes, pratiquant le débriefing de l'expérience, la confrontation des attentes et projets personnels, ce type d'action réduit la question de la contribution stratégique des managers intermédiaires concernés à l'apprentissage de la formulation d'objectifs pour leurs équipes et pour eux-mêmes, à une pédagogie de la communication, aux équipes de terrain, des orientations stratégiques du sommet.

² Globalement les choix des entreprises de notre échantillon se portent sur des actions sur mesure, conçues et réalisées au sein de l'entreprise. Ces actions présentent trois caractéristiques. Tout d'abord, leur dimension collective est affirmée. Les capacités à construire sont présentées comme d'abord relationnelles. La priorité sera donnée au regroupement des managers et au travail collectif. Ensuite, l'action proposée doit remettre en cause des cloisonnements fonctionnels et des frontières hiérarchiques. Elle doit permettre une critique des règles majeures de la gouvernance organisationnelle que sont les niveaux hiérarchiques. Enfin, elle doit être conçue pour privilégier les situations collectives dans lesquelles la réflexivité pourra opérer.

Actions de type 2 : Convention

Nous appelons « convention », le type d'action dont les dispositifs, bien qu'associés aux processus clés du dialogue stratégique, demeurent dans un mode transactionnel. L'association des dispositifs aux actions stratégiques majeures peut leur faire prendre la forme d'« événements » marquants, à des moments clés de la manœuvre stratégique. Une entreprise de notre échantillon fait ainsi le choix de centrer l'action majeure de transformation managériale sur un ensemble d'ateliers visant l'appropriation des valeurs clés de l'entreprise. Selon l'un de ses dirigeants : « *Il est essentiel que les managers en première ligne, face à nos clients et partenaires, aient un accès direct aux orientations stratégiques, telles qu'elles sont formulées et incarnées par les hauts dirigeants du Groupe, et par le président lui-même* ».

Il peut alors s'agir d'actions engagées dans le cadre d'une université d'entreprise ou de tout un ensemble d'actions, dites, de « *communication* », relayées par les différents niveaux managériaux. Il n'en demeure pas moins que ce type d'action est axé sur la compréhension des grandes orientations stratégiques et des valeurs de l'entreprise. Il doit permettre l'appropriation de ces valeurs et, ce faisant, rallier à elles les managers concernés qui auront pu éventuellement au passage négocier certaines modalités de leur engagement dans l'action stratégique.

Actions de type 3 : Séminaire

Nous proposons de qualifier de « séminaire », le type d'action dont les dispositifs sont conçus pour ouvrir la discussion sur la mise en débat des contenus de la gouvernance organisationnelle et donc des routines. Ainsi, deux entreprises de notre échantillon font le choix de répartir les managers concernés en plusieurs groupes de travail ayant à réaliser une étude ou un diagnostic tout au long de l'action. Cette étude est menée collectivement (travaux sur documents, visites de sites, entretiens...) lors de regroupements et se poursuit par échanges directs, entre ces regroupements : « *Il faut qu'ils aient un travail, une tâche à réaliser, pour avoir l'opportunité de rencontrer, ensemble, différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise* ». Nous avons notamment rencontré ce cas dans une entreprise de matériaux de construction. Cette entreprise prônant une croissance externe trouvait là le moyen d'agglomérer les équipes de ses filiales en pratiquant des exercices souvent associés au *teambuilding*.

Permettant ainsi une approche critique des contenus, dans un mode transformationnel, ce type d'action laisse entrevoir aux managers intermédiaires mobilisés ce que pourrait signifier un

changement de posture. Mais les dispositifs propres à ce type d'action (par exemple, des projets, des études ou des diagnostics menés en commun) étant dissociés des lieux et temporalités de la manœuvre stratégique, les situations réelles ne peuvent pas être véritablement pratiquées. Les apprentissages et repositionnements qui s'amorcent éventuellement restent ainsi, en quelque sorte, en apesanteur organisationnelle. Ces situations ne seront pas les plus simples à vivre pour des managers en transition qui n'auront pas les moyens sociocognitifs de se reconstruire dans la posture émergente. Les responsables de telles actions, soucieux de l'association de leurs dispositifs aux étapes du dialogue stratégique, justifieront souvent qu'ils ne le soient pas, de plusieurs façons. Ils évoqueront les difficultés pour trouver les lieux et moments de cette association du fait de l'exiguïté des « *fenêtres de tir* » ouvertes au sein du processus stratégique. Ils souligneront surtout les difficultés qu'ils rencontrent pour trouver les « *alliances* » nécessaires avec les acteurs clés de la manœuvre stratégique. Ils évoqueront aussi la rareté des opérateurs internes ou externes, susceptibles de concevoir et animer des actions vraiment intégrées à la manœuvre stratégique et susceptibles d'entrer dans un mode transformationnel.

Actions de type 4 : Plate-forme

Enfin, nous proposons d'appeler « plate-forme », le type d'action qui réussit une double intégration : celle, spatio-temporelle, des dispositifs de transformation managériale aux actions clés du dialogue stratégique et celle qui ouvre un mode transformationnel dans la mise en débat des contenus et des modes d'argumentation. Dans deux entreprises, nous avons pu analyser de l'intérieur ce type d'action. Dans l'une d'entre elles, un dirigeant notera qu' « *Il est essentiel de mettre nos managers dans une démarche de co-conception de la stratégie. C'est en se confrontant à ce type d'exercice qu'ils se construisent comme entrepreneurs, à leur niveau* »³.

Chaque type d'action, à sa façon, produit des effets de transformation managériale. Les entreprises sur lesquelles portent nos recherches les mettent en œuvre simultanément, conjointement et parfois concurremment. Mais ces actions sont menées dans le cadre de politiques spécifiques et sont conduites par des opérateurs différents. Elles relèvent de paradigmes sociocognitifs et de types d'ingénierie de transformation eux-mêmes différents (Besson, Mahieu, 2006b). Les actions du premier type semblent plus réalistes à ceux qui ont en charge de les piloter. Elles ont souvent tendance à développer la capacité des managers à devenir

³ Un cas détaillé de fonctionnement d'une telle plate-forme est développé dans l'ouvrage collectif « La Fabrique de la Stratégie » (Besson, Mahieu, 2006a).

stratégies pour eux-mêmes sans que cela se traduise par un fort engagement sur les perspectives stratégiques de l'entreprise. Les actions du deuxième type participent souvent à ces phénomènes individuels et collectifs « *d'intégration au Groupe* ». Elles sont parfois mises en œuvre dans le cadre d'instituts ou d'universités d'entreprise. Leurs principaux effets sont tout à la fois de constituer des communautés managériales et de rallier les managers aux valeurs de l'entreprise. Les actions du troisième type permettent une meilleure compréhension des enjeux liés à l'environnement de l'entreprise et de la nécessité de mettre en œuvre des transformations organisationnelles importantes. Mais les managers concernés n'enclenchent pas pour autant un véritable processus de reconstruction d'une posture de stratège. En effet, les conditions organisationnelles et sociocognitives d'une pratique du dialogue stratégique n'y sont pas réunies. Par contre, des cas analysés dans plusieurs entreprises nous ont confronté à la force potentiellement transformatrice d'actions « en plate-forme ». Il nous faut cependant constater la complexité et la fragilité de tels dispositifs. Les conduire en rendant possible un effet transformateur socialement accepté suppose l'activation de micro-processus sociocognitifs auxquels leurs pilotes sont peu préparés. Ces micro-processus relèvent d'une ingénierie mal connue et peu théorisée jusqu'ici, qui ne se réduit pas à la dynamique des groupes, ni aux classiques démarches sociotechniques.

Nous avons pu observer de telles actions en plate-forme dans plusieurs entreprises. Leurs participants calquent leurs façons de faire et leurs comportements sur ceux supposés aux dirigeants réunis en comité de direction. Le contexte et le mode de dialogue peuvent alors être définis comme : un groupe de managers, dialoguant entre pairs ; à propos d'un agenda et sur un ordre du jour particuliers ; à un moment spécifique du processus stratégique ; sur un mode assertif d'échanges et de confrontation ; en adoptant un mode original d'argumentation axé sur les questions de création de valeur.

L'un des cas observés nous montre qu'après des phases de refus de l'exercice proposé, de revendication d'une formation classique, ces managers apprennent à maîtriser collectivement des modes d'argumentation à partir d'hypothèses et de scénarios. Dans le même temps, cette activité collective n'a de sens que parce qu'elle est progressivement perçue par les acteurs eux-mêmes comme une contribution à un dialogue avec les acteurs de niveau global, mené dans le cadre de controverses apprenantes. Le dialogue se nourrit d'outils de conception et de communication tels qu'un business plan ou un modèle de processus, par exemple. À mi-chemin entre pratique et

procédure, ces outils sont des supports de dialogue qui font converger les apprentissages. Ils correspondent à une finalité précise : produire par le dialogue une ambition d'action stratégique partagée et provoquer/cadrer un processus de reconstruction des postures managériales associées. Mais une ambiguïté pourra demeurer. Les interprétations pourront continuer à différer ; certains persistant à donner un statut transactionnel aux objets conçus.

CONCLUSION

Dans cet article nous avons caractérisé la posture de stratège ordinaire et les processus de sa fabrication. Nous avons défini cette posture comme une attitude mentale rationalisée, mobilisée dans un contexte d'action qui privilégie le dialogue stratégique. Plutôt que d'une implication sur des objectifs, une telle posture est faite d'un engagement sur un niveau d'ambition. Elle ne fait pas du manager intermédiaire un exécutif. Elle ne lui fait pas intégrer les organes de la direction. Elle lui fait cependant participer à la définition et au déploiement du but et du sens de l'organisation et, de ce fait, lui fait endosser certaines composantes d'une posture de dirigeant.

Nous avons montré les pratiques et interrogations des entreprises face à cette problématique de la transformation managériale. De fait, seule la confrontation directe aux conditions organisationnelles et sociocognitives que représentent les situations de dialogue stratégique est véritablement de nature à permettre cette construction de posture. Ces conditions sont réunies sur les plates-formes dans lesquelles des managers dialoguent entre pairs sur un agenda et à des moments spécifiques du processus stratégique, en adoptant un mode original d'argumentation axé sur les questions de création de valeur et de transformation de l'organisation.

Ce résultat de recherche a des conséquences pratiques immédiates. Il indique où et comment aborder la construction des dispositifs d'apprentissage transformateurs de rôles et créateurs de posture. Il suggère que la sophistication nécessaire des dispositifs dits de développement managérial n'est pas là où les politiques RH traditionnelles la mettent parce qu'ils sont coupés des enjeux et des lieux du dialogue stratégique. Elle est davantage à considérer en lien avec la mise en situations des managers concernés dans l'exercice même du dialogue stratégique. Poser le problème de la transformation managériale de cette façon suppose aussi de considérer que c'est au sein de l'entreprise et le plus en amont possible du point de vue des processus de dialogue stratégique, que les actions de développement managérial doivent être envisagées. Nombre des problèmes qui rendent difficiles la transformation managériale sont liés à la dissociation des

processus de transformation organisationnelle et des processus de développement personnel, à la non convergence et la non simultanéité de dispositifs de dialogue stratégique et de dispositifs collectifs d'apprentissage. Dissociés de leur dynamique collective et des contextes d'apprentissage, ces processus ne peuvent alors plus recourir qu'à des méthodes individualisantes, avec des contenus essentiellement psychologiques.

RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi, F.(2006), La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire, *in* D. Golsorkhi (dir.) *La fabrique de la stratégie*, Paris: Vuibert, 27-47.
- Balogun, J. et G. Johnson (2004), Organizational Restructuring and Middle manager Sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549.
- Barnard, Ch. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., London: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M. et B.J. Avolio (1990), *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Besson, P. et Ch. Mahieu (2001), Sustainable strategic change and learning controversies, *17^{ème} colloque EGOS*, Lyon, 5-7 Juillet.
- Besson, P. et Ch. Mahieu (2003), Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation, *Gestion 2000*, 3, 61-77.
- Besson, P. et Ch. Mahieu (2005), Le management intermédiaire en travaux : enquête sur les actions de développement managérial en entreprise, *conférence de l'AIMS*, Angers, 7-9 juin.
- Besson, P. et Ch. Mahieu (2006a), Construction d'un acteur stratège : dialogue stratégique et transformation organisationnelle, *in* D. Golsorkhi (dir.), *La fabrique de la stratégie*, Paris : Vuibert, 129-151.
- Besson, P. et Ch. Mahieu (2006b), Développer les capacités stratégiques des managers intermédiaires : quelles actions, quels dispositifs de transformation ?, *Gestion 2000*, 6.
- Burgelman, R.A. (1994), Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments, *Administrative Science Quarterly*, 39: 1, 24-56.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Currie, G. (1999), The Influence of Middle Managers in the Business Planning Process: A Case Study in the UK NHS, *British Journal of Management*, 10, 141-155.
- David, A., Hatchuel A. et R. Laufer R. (dir.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert.
- Denison, D., Hooijberg R. et R. Quinn (1996), Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioural Complexity in Managerial Leadership, *Organization Science*, 5: 5, 3-22.
- Doz, Y. et V. Prahalad (1988), A process model of strategic redirection in large complex firms: the case of multinational corporations, *in* A.M. Pettigrew (dir.), *The Management of Strategic Change*, Oxford: Basil Blackwell, 63-83.
- Dutton, J.E., Ashford S.J., O'Neill R. et K.A. Lawrence (2001), Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change, *Academy of Management Journal*, 44: 4, 716-736.

- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-555.
- Floyd, S. et B. Wooldridge (2000), *Building Strategy from the Middle*, Thousands Oaks, London: Sage Publications Inc.
- Floyd, S. et B. Wooldridge (1994), Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role, *Academy of Management Executive*, 8: 4, 47-57.
- Ford, J.D. et L.W. Ford (1995), The role of conversations in producing intentional change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, 541-570.
- Golsorkhi, D. (dir.)(2006), *La fabrique de la stratégie*, Paris : Vuibert.
- Hedberg, B. (1981), How organizations learn and unlearn, in *Handbook of organizational design*, vol. 1., P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (dir.), Oxford: Oxford University Press, 3-27.
- Huy, Q.N. (2001), In Praise of Middle Managers, *Harvard Business Review*, 79: 8, 72-79.
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, London: Sage.
- Lewin, K. (1951), *Field theory in social science; selected theoretical papers*, in D. Cartwright (ed.), New York: Harper & Row.
- Liedtka, J. et J.W. Roseblum (1996), Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change, *California Management Review*, 39: 1, 141-157.
- March, J. (1991), Exploration and Exploitation In Organizational Learning, *Organization Science*, 2: 1, 71-87.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, Paris, Bruxelles : De Boeck Université.
- Payaud, M. (2005), *Formation des stratégies et middle managers*, Paris : Editions L'Harmattan.
- Pettigrew, A. W. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, New York: Basil Blackwell.
- Quinn, R. E. (1984), Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Model, in J.G. Hunt, R. Stewart, C. Schriesheim et D. Hosking (dir.), *Managers and Leaders: An International Perspective*, New York, NY: Pergamon.
- Reason, P. (dir.)(1988), *Human Inquiry in Action*, London: Sage Publications.
- Reason, P. (1999), Integrating Action and Reflection through Co-operative Inquiry, *Management Learning*, 30: 2, 207-226.
- Rouleau, L. (2005), Micro-practices of strategic sense making and sense giving: how middle managers interpret and sell strategic change every day, *Journal of Management Studies*, 42: 7, 1413-1441.
- Szulanski, G., Porac J. et Y. Doz (2005), The challenge of Strategy Process Research, *Advances in Strategic Management*, 22, XIII – XXXV.
- Tushman, M.L. et Ch. A. O'Reilly III (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38: 4, 8-30.
- Vogler, E. et A. Rouzies (2006), Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie, in D. Golsorkhi (dir.), *La fabrique de la stratégie*, Paris : Vuibert, 109-129.
- Westley, F.R. (1990), Middle Managers and Strategy: Micro Dynamics of Inclusion, *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.
- Whittington, R. (2003), The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective, *Strategic Organization*, 1: 1, 119-127.
- Yin, R.K. (1992), The Case Study Method as a Tool for Doing Evaluation, *Current Sociology*, 40: 1, 121-141.
- Zaleznik, A. (1990), The Leadership Gap, *Academy of Management Executive*, 4: 1, 7-22.