

« INSCRIPTION DU DISCOURS STRATÉGIQUE DANS LA RÉALITÉ SOCIALE DE L'ORGANISATION : EXPLORATION EMPIRIQUE DES LOGIQUES D'ACTION ET TENTATIVE DE CONCEPTUALISATION »

Karim MAZOULI

ESSCA Angers

1, rue Lakanal – B.P 348 – F – 49003 ANGERS cedex 01
02.41.73.47.09

k.mazouli@essca.asso.fr

Résumé :

Dans le courant des évolutions théorique récentes du management stratégique qui conduisent à envisager la stratégie comme un processus créatif permanent incluant à la fois les discours stratégiques produits par l'organisation et la manière dont les membres lisent ces productions (LA VILLE (DE) & MOUNOUD, 2004), cet article se propose d'étudier l'inscription de la stratégie au sein des espaces sociaux construits au quotidien par les individus. En termes simples, cette recherche s'attache à explorer la manière dont le discours stratégique fait sens dans l'organisation (*sense-making*) ou, plus exactement, la manière dont les individus le perçoivent, l'intègrent et le mettent en œuvre au quotidien. A cet effet, sur la base d'une démarche *comprehensive*, cette recherche identifie empiriquement des logiques d'action mises en œuvre *in situ* par les individus et tente de les conceptualiser. Loin d'être définitives ou stabilisées, ces logiques témoignent en particulier, de la complexité et de la diversité des formes d'appropriation du discours stratégique au sein de l'organisation.

MOTS CLÉS : discours stratégique, sensemaking, logiques d'action, constructivisme.

INTRODUCTION

Les évolutions théoriques récentes du management stratégique marquent une rupture radicale avec une acception simpliste de la stratégie définie comme un mécanisme d'adaptation aux contraintes de l'environnement et conduisent à envisager la formation de la stratégie comme « *l'articulation des discours stratégiques et des activités quotidiennes* » (LA VILLE (DE) & MOUNOUD, 2004). Ces évolutions renforcent alors la réflexion et l'orientation du champ théorique autour de la perspective discursive de la stratégie (KNIGHTS & MORGAN, 1990 ; TAYLOR, 1993 ; GIROUX & DEMERS, 1996 ; GIROUX, 1996) qui invite à considérer l'organisation à la fois comme l'œuvre d'auteurs concevant des projets dans la durée (formation de la stratégie) et comme la performance réalisée au quotidien par des acteurs en interaction (mise en œuvre de la stratégie).

Pourtant, si au niveau théorique, les chercheurs ont depuis longtemps abandonné l'idée d'inscrire les processus organisationnels dans des artefacts universels, la littérature en management stratégique reste profondément centrée sur la problématique de la formation de la stratégie envisagée en termes stricts, en s'interrogeant essentiellement sur les processus qui participent à l'élaboration et à l'émergence de la stratégie au sein de l'organisation. A cet égard, en dépit de la diversité des approches théoriques dans ce domaine, la littérature semble restituer une certaine normativité dans la mesure où, le plus souvent, on considère qu'indépendamment des processus par lesquels la stratégie se forme, les membres de l'organisation vont s'attacher à la mettre en œuvre en agissant en cohérence avec les termes de son contenu, formel et/ou discursif. Aussi, le fait de supposer un engagement spontané des membres vers la mise en œuvre effective de la stratégie confère à l'entreprise l'image d'un acteur unique et, d'une manière plus large, participe d'une certaine représentation du processus stratégique qui conduit à mettre en scène une rationalité centrale disséminant une logique dominante à une collectivité perçue comme un tout homogène et rassemblée autour de significations partagées.

En outre, si les évolutions théoriques récentes du management stratégique se détachent sensiblement d'une telle acception *rationnelle* du processus stratégique en privilégiant une conception renouvelée de la stratégie (ROULEAU, 1995 ; GIROUX, 1997 ; AVENIER, 1999 MARTINET, 2002 ; DE LA VILLE & MOUNOUD, 2004), peu de travaux se sont véritablement intéressés à la manière dont les individus perçoivent le discours stratégique, l'intègrent et le

mettent en œuvre au quotidien. Les actions des personnes qui contribuent au succès ou à l'échec de son implantation étant largement occultées. Pourtant, la dynamique et la complexité des interactions sociales qui soutiennent l'action collective laissent davantage envisager des formes d'ajustement variées qui semblent largement dépasser la perspective d'une mise en œuvre spontanée et cohérente du discours stratégique par les membres de l'organisation.

La présente recherche se propose donc d'explorer empiriquement la manière dont le discours stratégique fait sens dans l'organisation et tente de répondre à la question suivante : **comment le discours stratégique s'inscrit dans la réalité sociale de l'organisation ?**

Pour ce faire, sur la base des différents paradigmes stratégiques dont elle souligne certaines limites {I}, cette recherche adopte une posture *compréhensive* centrée sur les individus acteurs de la situation de gestion et s'attache à analyser l'inscription de la stratégie au sein des espaces sociaux construits au quotidien par les individus {II}. A partir d'une étude de cas réalisée au sein d'un opérateur français de télécommunications mobiles, elle met en exergue et conceptualise des logiques d'action mises en œuvre *in situ* par les individus et qui témoignent de la complexité et de la diversité des formes d'appropriation du discours stratégique dans l'organisation : *la logique d'engagement* ; *la logique de distanciation critique* ; *la logique utilitariste* ; et enfin, *la logique paradoxale* ou *logique de rupture* {III}.

I/ DE LA STRATÉGIE COMME ACTE DE PENSÉE À LA STRATÉGIE COMME ACTE DISCURSIF

Si l'ensemble des travaux à caractère épistémologique relatifs à la structuration socio-historique du champs du management stratégique (MINTZBERG, 1990, 1998 ; HAMPDEN-TURNER, 1993 ; WHITTINGTON, 1993 ; EDEN C. & ACKERMANN F., 1998 ; MARTINET, 1988, 1993, 2000, 2001 ; DERY, 1996, 2002 ; FROELICHER, 1997 ; METAIS & SAÏAS, 2001) ont permis d'ériger différentes catégorisations des écoles de pensée, ces travaux témoignent avant tout de la difficulté à formaliser un « état des lieux » du savoir en stratégie d'entreprise. Difficulté d'ailleurs confirmée par les apports récents sur les « arts de faire » en stratégie (LA VILLE (DE) & MOUNOUD, 2004).

Sur le plan analytique, les axes les plus saillants de discrimination consistent notamment à différencier les approches de type prescriptives des approches de type processuelles (MINTZBERG, 1990), qualifiées respectivement, sous une terminologie différente, d'écoles de contenu et d'écoles du processus (NOËL, 1992). Aussi, si les premières s'attachent essentiellement à élaborer des idéaux-types agissant comme un ensemble de prescription opérationnelles cohérentes à destination des dirigeants, les secondes mettent l'emphase sur la manière dont la stratégie est élaborée et mise en œuvre dans l'entreprise. Les écoles du contenu sont donc avant tout normatives alors que les écoles du processus sont plutôt de nature descriptive et analytique (CHANLAT, 1996). Cette discrimination amorcée par MINTZBERG (1990) témoigne d'une forte exhaustivité dans la description des écoles de pensée et dans l'identification de leurs principes et hypothèses sous-jacentes.

En revanche, le désir d'exhaustivité et la démarche de catégorisation du champ théorique sur une base à dominante historique peuvent parfois occulter les dynamiques entre les différents paradigmes. Certains travaux présentent d'ailleurs des lectures épistémologiques qui laissent davantage place à une analyse des déplacements potentiels d'un paradigme à l'autre ou plus exactement, d'un « attracteur » à l'autre : *téléo-logique*, *éco-logique*, *idéo-logique* et *socio-logique* (MARTINET, 1993). Plus récemment, LA VILLE (DE) & MOUNOUD (2004) identifient trois paradigmes stratégiques qui envisagent la stratégie comme une « décision », une « négociation » et une « activité ». Représentés sous forme de « cercles » concentriques les deux premiers paradigmes correspondent respectivement au modèle classique de la stratégie qui est caractérisé par la rationalité et au modèle politique qui traite des relations entre dirigeants et coalitions au sein de l'organisation. Le dernier paradigme, ou troisième cercle traite de « *la formation de la stratégie au fil des activités quotidiennes d'acteurs compétents* » et place les interactions sociales au cœur de l'activité stratégique.

Aussi, dans la mesure où l'objet de cet article ne consiste pas en une (re)lecture épistémologique particulière de la littérature mais vise plutôt l'exploration de certaines ruptures théoriques, il nous a semblé pertinent de s'attacher à décrire le corpus sur la base de modèles relativement identifiés par l'ensemble de ces différents travaux et, à cet effet, de reprendre la classification réalisée par ROULEAU & SÉGUIN (1995) qui identifient quatre grandes formes de discours stratégiques : *classique* ; *contingente* ; *socio-politique* et *socio-cognitive*. Au delà de sa clarté et de l'homogénéité des courants qui y sont associés, l'intérêt de cette classification repose sur le fait qu'elle lie management stratégique et théorie des

organisations en montrant des formes communes de discours. En outre, elle s'ouvre vers les travaux plus récents centrés autour d'une perspective discursive de la stratégie qui éclairent différemment la question de la formation de la stratégie et qui permettent de poser la question de son inscription au sein de l'organisation. Chaque paradigme stratégique suggérant implicitement une certaine représentation de cette inscription de la stratégie dans la réalité sociale ou, plus largement, de son devenir au sein de l'organisation. C'est dans cette perspective que ces paradigmes sont ici brièvement visités.

1.1/ PRINCIPAUX PARADIGMES RELATIFS À LA FORMATION DE LA STRATÉGIE

Très largement identifié comme le modèle originel du management stratégique, le modèle classique recouvre essentiellement les approches qualifiées de rationnelles des écoles de la « conception » et de la « planification » (MINTZBERG, 1998) qui cristallisent la vision traditionnelle et profondément mécanique d'une élaboration et d'une formulation de la stratégie par la sphère dirigeante, déclinée et mise en œuvre à travers l'organisation. Il recouvre ainsi les travaux fondateurs de ANSOFF (1965), de l'Ecole de Harvard (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH, 1965), du Boston Consulting Group, de CHANDLER (1962) ou encore de CHILD (1972). Dans cette optique, les dirigeants sont envisagés en tant qu'acteurs rationnels qui sont les seuls à disposer d'une vision globale de l'organisation leur permettant de discerner les évolutions de l'environnement. Les principales caractéristiques de ce modèle reposent sur deux hypothèses sous-jacentes qui lui confèrent toute sa normativité : l'hypothèse de *détachement* qui énonce la nécessaire séparation de la stratégie et des opérations, des penseurs de ceux qui agissent réellement ; l'hypothèse de *formalisation* qui énonce que le processus stratégique peut être programmé par l'intermédiaire de systèmes. Cette formalisation se traduit par « *une impulsion rationnelle qui consiste à combattre la complexité à l'aide de l'analyse et à écraser toute incohérence à l'aide de politiques générales et de procédures* » (ALLAIRE & FIRSIROTU, 1990).

Le modèle stratégique classique est donc certainement le modèle du commandement par excellence (« *commander model* », BOURGEOIS & BRODWIN, 1984) qui propose une vision statique et séquentielle du processus stratégique. L'implémentation de la stratégie et les modalités de sa diffusion dans l'entreprise ne sont envisagées qu'en termes simples puisqu'elles s'inscrivent dans une vision cohérente de l'organisation centrée autour des dirigeants. Ces processus **consistent alors essentiellement à transmettre la stratégie en**

évitant autant que possible les risques de dispersion (DEMERS, 1990). Par conséquent, dans cette optique classique, la stratégie élaborée au sommet s'inscrit de manière homogène au sein de l'organisation. Les systèmes étant capables d'encadrer et d'orienter les comportements vers la réalisation effective des objectifs stratégiques retenus par les dirigeants.

Le modèle contingent, tel que défini par les auteurs de la classification, ne rompt pas du tout avec la normativité propre au modèle classique. Dans la mesure où il s'appuie principalement sur le courant de la contingence structurelle (WOODWARD, 1958 ; LAWRENCE & LORSCH, 1967 ; BURNS & STALKER, 1966), le modèle contingent affirme que l'environnement constitue une contrainte à laquelle l'organisation choisit les moyens de s'adapter. Il renforce ainsi l'importance des intentions stratégiques des dirigeants dont les décisions conduiraient à assurer cette adaptation. En cela, le modèle contingent se rapproche étroitement de celui de la « stratégie adaptative » (CHAFFEE, 1985) qui traduit la nécessaire adaptation de l'organisation à son environnement et ce, par le biais de la stratégie (HOFER, 1973). Il trouve de fait, un écho important dans les travaux de CHANDLER qui lie environnement, stratégie et structure, et dans certaines approches stratégiques qui visent à expliquer les relations qui unissent des types particuliers d'organisation, de stratégie et d'environnement (MILES & SNOW, 1978 ; MILLER & FRIESEN, 1983, GALBRAITH & SCHENDEL, 1983). Dans cette acception, les dirigeants sont donc toujours considérés comme les initiateurs de la stratégie et, à l'instar du modèle classique, l'inscription de la stratégie au sein de l'organisation est essentiellement envisagée à travers des processus linéaires et rationnels qui assurent une uniformité dans la transmission du message stratégique et sa réalisation effective par les différents membres.

Dans une perspective différente, le modèle socio-politique invite à renoncer à l'idée selon laquelle l'élaboration de la stratégie est l'affaire d'un seul architecte ou d'une équipe homogène de stratèges. En intégrant à sa base l'ensemble des travaux relatifs au concept de « coalition » que l'on retrouve, précisément, en théorie des organisations (CYERT & MARCH, 1963 ; THOMPSON, 1967), ce modèle met en exergue l'importance des groupes au sein de l'organisation notamment au niveau du processus de décision. L'organisation est envisagée à travers les jeux des différents acteurs qui poursuivent des objectifs qui leur sont propres et elle est définie comme le produit d'activités de négociation, ou en d'autres termes, un réseau de relations de pouvoir (CROZIER & FRIEDBERG, 1977). L'approche socio-politique invite donc à considérer l'organisation comme un ensemble de coalitions d'individus dont les objectifs sont formés à travers des négociations où chacun cherche à faire prévaloir ses propres objectifs. De

manière concrète, des groupes d'individus peuvent intervenir pour déterminer ou pour déformer la stratégie qui reflétera, in fine, les intérêts des groupes les plus puissants de l'entreprise.

Plusieurs travaux en management stratégique se réfèrent à l'approche socio-politique pour expliquer la manière dont les relations de pouvoir et les processus politiques influencent les décisions stratégiques (BOWER, 1970 ; BOWER & DOZ, 1979 ; PETTIGREW, 1973 ; BURGELMAN, 1982 ; JOHNSON, 1987, QUINN, 1980). Sur le plan du processus stratégique, cela implique que la stratégie, lorsqu'elle est déclinée, peut faire l'objet de « glissements ». C'est à dire que les intentions stratégiques seraient plus ou moins déformées au cours de la réalisation et ce, par des « *accommodements plus ou moins raisonnables [...] qui altèrent fondamentalement les intentions initiales* » (MAJONE & WILDALSKY, 1978). Par conséquent, ce modèle se positionne en rupture avec l'idée d'une organisation considérée comme une entité unitaire et profondément déterminante des comportements individuels.

Enfin, dans la perspective du modèle socio-cognitif (HUBER, 1991 ; KETS DE VRIES, 1985 ; STUBBART, 1989 ; DIRSMITH & COVALESKI, 1983 ; GIOIA & CHITTIPEDDI, 1991 ; SMIRCICH & STUBBART, 1985), l'individu occupe une place centrale dans la formation de la stratégie qui est ici envisagée comme une « interprétation ». S'appuyant sur les travaux de WEICK (1979) la conception interprétative affirme que ce qui se trouve à l'intérieur de l'esprit humain n'est pas une reproduction du monde mais une interprétation de l'environnement dont les éléments sont structurés en fonction des structures cognitives, c'est à dire des « *cadres généraux que l'individu utilise pour rendre cohérentes des informations ou des situations et s'en faciliter la compréhension* » (ALLARD POESI, 1995). Dans cette optique, la réalité est perçue de manière sélective, ré-organisée par les mécanismes cognitifs (*enaction*) et négociée socialement. En cela, le modèle socio-cognitif se rapproche étroitement de celui de la « stratégie interprétative » de CHAFFEE (1985) où la stratégie est définie comme une orientation des différents cadres de référence qui permet aux participants de comprendre l'organisation et son environnement.

Paradoxalement, si la perspective interprétative semble envisager la pluralité des ajustements individuels face au discours stratégique, les travaux qui en sont à l'origine ont mis en exergue la nécessité de renforcer le consensus autour d'une interprétation unique localisée au niveau de la sphère dirigeante (Daft & Weick, 1984). En d'autres termes, si la perspective

interprétative admet que les individus peuvent développer des représentations singulières de la stratégie, elle souscrit également à l'idée d'un encadrement possible et nécessaire de ces représentations par les dirigeants.

Ainsi, si la classification de ROULEAU & SEGUIN (1995) permet de rendre compte de la diversité des approches théoriques en matière de stratégie, elle met également en évidence certaines limites concernant la place et le rôle des individus au sein du processus stratégique. En effet, à l'issue de cette présentation rapide du corpus, il semble que **la question du comportement des acteurs en situation est le plus souvent évincée de la réflexion théorique dans la mesure où l'on suppose presque systématiquement, un ajustement spontané – au mieux négocié (perspective politique) – des individus à la stratégie d'entreprise.**

1.2/ APPROCHES DISCURSIVE ET RÉCURSIVE DE LA STRATÉGIE

1.2.1/ Le modèle discursif de la stratégie

En marge de leur classification théorique, ROULEAU & SÉGUIN (1995) mettent en exergue un modèle discursif qui regroupe un ensemble de travaux développant une représentation communicationnelle des organisations conçues comme des lieux de pratiques langagières (KNIGHTS & MORGAN, 1990 ; TAYLOR, 1993 ; GIROUX & DEMERS, 1996 ; GIROUX, 1997). Ce modèle envisage l'organisation comme une « *communauté discursive* » (TAYLOR, 1993) opérant selon deux modalités : le *texte* et la *conversation*. La *conversation* est définie comme l'activité langagière (discussions, rapports, mémos, réunions) par laquelle les membres de l'organisation interagissent au quotidien et coordonnent leurs actions. Le *texte*, composé de traces orales ou écrites (discours des dirigeants, rapports, énoncés de mission...etc.) est l'explication qui permet d'agir à distance et de réduire l'équivoque (GIROUX, 1997). Ces deux modalités sont en tension et expriment une dualité : « *c'est à travers la conversation qu'est produit le texte qui, à son tour, vient contraindre et rendre possible la conversation. Cette dynamique est rendue possible par un type particulier de conversation : la métaconversation qui est une conversation réflexive ayant pour objet l'organisation* » (GIROUX & DEMERS, 1996). Aussi, dans la mesure où les membres n'ont pas tous accès à la *méta-conversation* qui est en somme une « conversation stratégique » traitant de la mission de l'organisation, de son

positionnement et de son fonctionnement, le *texte* doit être traduit dans un langage compréhensible par tous pour guider la *conversation* quotidienne.

Ainsi, en considérant l'organisation à la fois comme l'œuvre d'auteurs qui conçoivent des projets dans la durée (formation de la stratégie) et comme la performance réalisée au quotidien par des acteurs en interaction (mise en œuvre de la stratégie), la perspective discursive apporte ainsi un éclairage original sur la formation de la stratégie mais surtout, invite à s'intéresser au sens conféré au discours stratégique par les membres de l'organisation.

1.2.2/ La formation de la stratégie sous l'angle de la récursivité

Appliqué au champ du management stratégique, le modèle discursif permet, tout d'abord, de se détacher de la dichotomie pensée/action qui conduit à séparer artificiellement les phases d'élaboration et d'implémentation de la stratégie (hypothèse de détachement), en mettant en évidence l'existence de processus récursifs (conversation et textualisation) qui caractérisent l'activité stratégique. Cette représentation conduira à envisager la stratégie non plus comme le résultat d'un exercice intellectuel (élaboration) qui précède sa mise en œuvre au sein de l'entreprise (Implémentation), mais comme le résultat d'un processus récursif où la formation de la stratégie est considérée comme « *une action produite et reproduite au fil des interactions qui traitent du devenir de l'entreprise* » (ROULEAU, 1995). Considérant la formation des stratégies à la fois comme le fait d'acteurs dotés de capacités réflexives et comme le résultat de pratiques organisationnelles construites et contraintes par les structures sociales, la perspective structurationniste en management stratégique viendra alors substituer la notion de stratégie par celle « *d'activité stratégique* » (ROULEAU, 1995) : « *il n'y a pas de stratégie, il n'y a que de l'activité stratégique qui se révèle chaque fois que des acteurs sociaux entrent en interaction pour discuter ou actualiser les projets d'avenir de l'entreprise* » (ROULEAU, 1996). Par conséquent, selon cette acception, il y a activité stratégique, autant lors d'une discussion informelle relative aux enjeux de l'entreprise que lors d'une réunion du conseil d'administration.

Dans le prolongement de cette représentation récursive de la formation de la stratégie et des travaux relatifs au rapprochement entre délibéré et émergent (CALORI & ATAMER, 1989 ; MARTINET, 1990, 1993 ; THIÉTART & FORGUES, 1993 ; KOENIG & THIÉTART, 1994 ; LACROUX, 1994 ; LORINO, 1995), AVENIER (1997) met en exergue le concept de « *stratégie tâtonnante* »

qui illustre le propos selon lequel l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie reposeraient davantage sur la « *mise en acte tâtonnante d'actions délibérées au sein de situations émergentes* ».

Dans cette représentation « *chemin faisant* », la stratégie d'une organisation s'articulerait autour d'interactions récursives entre *vision* et *action* stratégiques définies respectivement comme un « *vouloir faire réfléchi* » c'est à dire une projection intentionnelle explicitée sous la forme de grandes orientations et comme « *une action de changement délibéré, conçue en référence à une certaine vision stratégique, et qui introduit une rupture dans la trajectoire d'évolution de l'unité considérée* » (AVENIER, 1997). La propriété essentielle de la « *stratégie tâtonnante* » résidant dans « *la capacité d'élaboration ou d'évolution de la vision globale en référence à des actions stratégiques locales* ». Plus précisément, cette perspective suggère que les vision stratégiques locales formulées à partir d'une vision stratégique globale constituent elles-mêmes les conditions à partir desquelles sera reconstruite une nouvelle vision stratégique globale. Autrement dit, les tentatives, succès et échecs expérimentés à la périphérie modifient la vision stratégique à partir de laquelle les différents plans sont élaborés (KOENIG & THIÉTART, 1995). Par conséquent, en soulignant ces processus récursifs, le concept de « *stratégie tâtonnante* » remet profondément en cause le « *mythe de la hiérarchie du savoir* » (KOENIG & THIÉTART, 1995) dans la mesure où il se démarque nettement de l'idée d'une omniscience de l'élite dirigeante dans l'élaboration de la stratégie.

Dans une perspective différente, si le modèle discursif permet de se détacher de la dichotomie pensée/action, il permet surtout d'envisager la stratégie en tant que discours. A ce titre, il met particulièrement en évidence le rôle angulaire du discours stratégique dans les représentations individuelles et les actions réalisées au quotidien. Le discours stratégique pouvant alors être défini comme « *toute suite d'énoncés produite par un membre de l'organisation en réponse à une question qu'il se pose ou qu'on lui pose sur ces mêmes thèmes* » (MOUNOUD, 1997).

1.2.3/ Modalités et effets du discours stratégique

Si les membres de l'organisation n'ont pas tous accès à la *méta-conversation*, la médiatisation de la représentation produite par les personnes qui y participent et qui peut être assimilée à une forme de vision stratégique passe par un processus de traduction en vue de sa mise en oeuvre. Il s'agit effectivement de proposer aux autres membres de l'organisation, une

interprétation du monde qui est accessible, non seulement à travers le discours stratégique entendu comme acte de communication (conversation), mais aussi et surtout, à travers des éléments formalisés qui parcourent le quotidien des individus au sein de l'organisation (textualisation). Sur ce point, les travaux relatifs à *l'analyse du discours*¹ (AUSTIN, 1991 ; POTTER & WETHERELL, 1987) montrent explicitement que tout discours – envisagé en tant que texte organisé sur le plan linguistique – produit un *effet performatif*² sur les interlocuteurs dans la mesure où il contribue à faire accepter et croire à une certaine interprétation du monde social. Ainsi, l'influence des *représentations sociales* en matière de stratégie (i.e. les représentations stratégiques) constitue à l'évidence l'un des effets les plus saillants du discours stratégique.

Plus exactement, à travers le discours stratégique, le dirigeant s'approprie le traitement de la complexité environnementale pour la transformer en problématiques de décision et d'action intelligibles pour soi et pour les autres (GAMOT et VIDAILLET, 1998). La rhétorique discursive doit alors permettre au dirigeant d'imposer sa représentation de l'environnement, de l'organisation et, de provoquer l'adhésion autour de sa propre représentation stratégique. Le discours stratégique vient alors influencer les représentations stratégiques des autres membres de l'organisation pour tenter d'instaurer des visions de la réalité communes et partagées. Aussi, parmi les effets attendus du discours stratégique, il apparaît clairement que **le processus rhétorique mobilisé par le dirigeant répond à une intention explicite d'influencer le comportement des individus** (WACHEUX, 1998). En effet, à travers le discours, le dirigeant tente de convaincre les membres de l'organisation d'agir dans le sens attendu. Il s'agit là d'une caractéristique centrale du discours stratégique qui s'adresse avant tout à un groupe social et qui mobilise une rhétorique destinée, sinon à le convaincre, du moins à orienter ses conduites. Pour ce faire, le discours stratégique s'appuie sur des formes

¹ Ces recherches tentent de caractériser et expliquer les règles de fonctionnement des différents types de discours. Selon GRAWITZ (1992), « *l'analyse de discours recouvre des recherches très diverses ayant des présupposés théoriques et des objectifs eux-mêmes variés. Toutes partent néanmoins du principe que les énoncés ne se présentent pas comme des phrases ou des suites de phrases mais comme des textes. Or, le texte est un mode d'organisation linguistique spécifique qu'il faut étudier comme tel, en le rapportant aux conditions dans lesquelles il est produit. Considérer la structuration d'un texte en se rapportant à ses conditions de production, c'est l'envisager comme discours* ».

² Les énoncés *performatifs* font référence au courant de la pragmatique et en particulier, aux travaux de son fondateur, AUSTIN (1991) qui a développé la problématique des *actes de langage*. Plus précisément, les énoncés performatifs présentent la particularité de constituer simultanément l'acte auquel ils se réfèrent (ex : Je vous autorise à partir, qui est une autorisation). Pour AUSTIN (1991), tous les énoncés constituent des actes de langage (affirmer, ordonner, exposer...etc.).

d'encadrement qui ne reposent pas sur un quelconque mode opératoire ou un protocole de contrôle, mais sur les représentations relatives à la stratégie de l'entreprise.

En effet, quelque soit le niveau d'action, le discours stratégique développé par l'organisation conditionne les représentations stratégiques de ses différents membres. Or, cette influence est d'autant plus importante, qu'il est couramment admis que le dirigeant occupe, de part les informations auxquelles il a accès, une place privilégiée pour se forger une idée objective sur la situation de l'entreprise, de son environnement et de leur évolution respective. Le poids du discours stratégique sur la formation et la structure des représentations stratégiques est également renforcé par la légitimité fonctionnelle reconnue au dirigeant. Légitimité qui repose précisément sur le rôle attendu du dirigeant et qui reflète les activités et comportements associés à sa fonction : il est, en effet, largement admis que les décisions stratégiques incombent expressément au dirigeant, indépendamment de ses compétences intrinsèques. Le dirigeant jouit donc d'un « *capital symbolique* » (BOURDIEU, 1982) en ce sens que le poids de son discours dépend essentiellement de la reconnaissance ou légitimité qu'il reçoit des membres de l'organisation.

Ainsi, si le discours stratégique a pour finalité l'orientation des comportements individuels vers la mise en œuvre effective des objectifs stratégiques, il peut s'appuyer pour cela, sur le cadre symbolique de la représentation qui est étroitement lié à l'acte discursif. En d'autres termes, à travers le discours, le dirigeant tente d'encadrer le réel (l'action), par un encadrement plus ou moins fort du symbolique (les représentations stratégiques).

Pourtant, s'il est possible d'envisager a priori que le discours stratégique puisse conduire à orienter les comportements individuels en situation, rien n'indique que les ajustements individuels vis à vis du discours stratégique relèvent de la cohérence et la spontanéité. Ainsi, sur le plan théorique, la compréhension du processus stratégique ou plutôt, de l'activité stratégique (au sens de ROULEAU, 1996) se heurte à certaines limites et implique des perspectives d'étude différentes.

1.3/ LIMITES THÉORIQUES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

En dépit de leurs divergences foncières, les différents paradigmes théoriques confèrent le plus souvent à l'entreprise l'image d'un acteur unique centrée autour du dirigeant. Ces paradigmes conduisent ainsi à mettre en scène une rationalité centrale disséminant une logique dominante à une collectivité perçue comme un tout homogène et rassemblée autour de significations partagées. Dans cette représentation de l'organisation, quelque soit la manière dont la stratégie se forme (délibérée, émergente, négociation...etc.), on suppose a priori que les membres vont s'attacher à mettre en œuvre au quotidien les objectifs stratégiques de l'entreprise. Par conséquent, elle ne laisse que peu de place à une réflexion sur les déformations potentielles de la stratégie ou encore les résistances susceptibles de se produire par le médium des individus. Une telle représentation occulte, en effet, largement les actions des personnes qui, au quotidien, mettent en œuvre les décisions stratégiques et contribuent au succès ou à l'échec de leur implantation.

Ainsi, il apparaît que la question du comportement des acteurs en situation soit le plus souvent évincée de la réflexion théorique. **Pour autant, peut-on raisonnablement considérer que le discours stratégique s'inscrit de manière uniforme dans l'ensemble des réalités organisationnelles vécues par les individus ?** La complexité des processus sociaux qui caractérisent les situations de gestion ne laisse-t-elle pas plutôt envisager des formes d'appropriation du discours stratégique et des modalités d'action polymorphes échappant à cette idée d'ajustement spontané et cohérent ? Les recherches récentes en management stratégique confirment cette carence théorique en soulignant au passage l'intérêt d'une telle investigation : « (...) *il convient de s'intéresser à la façon dont les différents acteurs au sein de l'organisation lisent, utilisent et transforment les productions stratégiques dans le cours de leurs activités quotidiennes. Cette part de consommation que comprend l'activité stratégique, du fait de sa dispersion, des astuces et de la ruse qu'elle démontre est souvent hors d'atteinte pour le chercheur et c'est pourquoi elle est souvent occultée dans les modélisations* » (LA VILLE (DE) & MOUNOUD, 2004).

Pour répondre à ces questions et tenter de dépasser cette limite théorique, il convient de s'intéresser au sens conféré au discours stratégique par les individus et à la manière dont, au quotidien, ils agissent (ou non) en fonction de ce discours. Cette question du sens ne peut alors être dissociée du phénomène de contextualisation du discours stratégique. Sur le plan de

la logique de recherche, cela implique alors d'adopter une posture compréhensive et de mobiliser un protocole méthodologique de type qualitatif.

II/ VERS UNE APPROCHE COMPRÉHENSIVE DE LA STRATÉGIE

Les limites constatées sur le plan théorique impliquent de **s'intéresser à la stratégie à partir de l'expérience subjective des acteurs en étudiant la manière dont le discours stratégique fait sens pour les individus et en explorant les logiques d'action** qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de son implémentation. Or, si ce positionnement de l'objet de recherche au niveau du sens conféré par les acteurs revient à adopter une posture *compréhensive*, cette recherche s'ouvre naturellement vers une épistémologie du quotidien (SCHÜTZ, 1987) qui favorise l'appréhension et la représentation des contextes locaux en vue de donner du sens à la manière dont les individus vivent dans l'organisation et se représentent leur situation de travail. Plus simplement, l'objet de cette recherche consiste à s'intéresser au processus d'appropriation du discours stratégique dans l'organisation. Dès lors, compte tenu des modalités de ce processus d'appropriation ou plus précisément d'*enaction* du réel (WEICK, 1979), il devient nécessaire de considérer le phénomène de contextualisation du discours stratégique dans la réalité, ou plutôt, dans les réalités organisationnelles.

2.1/ LA CONTEXTUALISATION DU DISCOURS STRATÉGIQUE AU SEIN DE L'ORGANISATION

Si le discours stratégique peut être envisagé comme l'expression d'une rationalité centrale qui dissémine une logique dominante aux membres de l'organisation, ce discours prend effectivement sens dès lors qu'il s'adresse à des interlocuteurs donnés, dans un contexte donné, en fonction de certains préconstruits socio-culturels propres à la situation. Autrement dit, le processus d'appropriation qui est indissociable du processus de création de sens s'opère en référence à un contexte. Le contexte n'est donc pas un simple stimulus de l'environnement mais un arrangement emboîté de structures et de processus où les interprétations subjectives des acteurs qui perçoivent, apprennent et se souviennent, aident les processus à se façonner (PETTIGREW, 1992). Dans ce cadre, la notion d'espace revêt une importance particulière car elle est le lieu même de la contextualisation qui rend possible le processus d'appropriation.

2.1.1/ Processus d'appropriation et rôle de l'espace : le concept d'E.S.P

L'appropriation constitue un phénomène complexe de l'interaction avec les différents environnements et peut être définie, du point de vue de la psychologie, comme « *le mécanisme qui englobe toutes les formes et types d'activités qui permettent une appréhension ou une prise de possession de l'espace. Il s'agit donc d'une dominance physique et psychologique sur un territoire donné* » (FISCHER, 1980). Ainsi, le processus d'appropriation peut être envisagé comme un processus par lequel les individus définissent la construction et la sauvegarde d'un espace personnel : « *(...) tous les mécanismes d'appropriation montrent qu'il s'agit d'un processus interactif qui suppose que le rapport à l'espace n'est jamais neutre ; l'individu ou le groupe détiennent des ressources personnelles et sociales, capables de recharger l'environnement de signes et de valeurs culturelles qui en sont exclues* » (FISCHER, 1999). Cet espace joue donc un rôle fondamental dans le processus d'appropriation dans la mesure où il confère aux situations et aux objets, leurs caractéristiques sociales et contextuelles.

Plus précisément, dans l'organisation, l'individu agit dans un espace social de travail identifié par des *marqueurs* sociaux et identitaires (GOFFMAN, 1974) largement co-construits dans les échanges interindividuels. Dans ce contexte relationnel, l'environnement de l'acteur est traversé par de multiples « impulsions » qui interviennent en tant que symboles à partir desquels l'individu élabore des constructions mentales (MEAD, 1963). La construction de la réalité s'inscrit alors dans une séquence [Impulsion → Perception → Appropriation] qui traduit, pour l'acteur, la conscience de l'environnement social de proximité (ou « E.S.P ») auquel il appartient et contribue à structurer par ses actes. Défini comme « *un espace de contextualisation des projets individuels, actualisés par les transactions, les conditions et les sens communs sociaux* » (WACHEUX, 1997), c'est dans cet espace personnel perçu, que l'ensemble des faits et symboles prennent sens et donnent à l'acteur une opinion sur l'organisation à laquelle il appartient. Les acteurs s'approprient alors leur « E.S.P » par une attribution de sens qui peut être extérieure (l'explication managériale) ou personnelle (sentiments sur le vécu de la situation) (ROJOT et WACHEUX, 1999). La constitution de sens étant rendue possible par l'utilisation d'indices contextuels, comme propriétés de la situation. Ainsi, l'environnement social de proximité figure pour l'individu sa réalité. Sur le plan heuristique, cette perspective conduit alors à affirmer que **le discours stratégique ne prend sens que lorsqu'il s'inscrit dans des espaces sociaux contextualisés.**

2.1.2/ Modalités et effets de la contextualisation du discours stratégique

Dès lors qu'elles sont rapportées au champ de la stratégie, ces considérations apportent un éclairage intéressant sur l'inscription du discours stratégique dans l'organisation. En effet, si l'individu se figure la réalité à travers son espace social de proximité, cela implique que les intentions stratégiques médiatisées par le discours des dirigeants ne prennent sens que lorsqu'elles rentrent en résonance avec cet espace perçu et construit au quotidien. Plus précisément, à chaque niveau d'action, l'individu interprète le discours stratégique en fonction des particularismes perçus de la situation. Le sens conféré à ce message revêt alors, à la fois un caractère singulier dans la mesure où il est en rapport avec la perception individuelle de l'environnement social de proximité, et également social, puisqu'il s'inscrit dans le cadre des interactions interindividuelles qui génèrent elles-mêmes des significations.

Or cet « E.S.P » qui peut être associé à un cadre de référence (*frame*), c'est à dire un contexte de signification à l'intérieur duquel les individus peuvent interpréter les actes et les paroles (GOFFMAN, 1974), varie singulièrement d'un individu à un autre. Le discours stratégique mobilisé par les dirigeants se heurte alors inévitablement à la diversité et la complexité des contextes organisationnels et, par conséquent, à la multiplicité des formes d'interprétation. Ces significations plurielles conférées à la stratégie par les individus sont, en effet, à même de se traduire concrètement par des ajustements variés. Cela implique donc que les intentions stratégiques ne peuvent que difficilement être diffusées et imposées aux membres de l'organisation, à la manière d'un idéal-type. Une telle perspective suggère, au contraire, des formes spécifiques d'appropriation de la stratégie mais aussi des logiques d'action qui ne révèlent pas du déterminisme et échappent aux considérations normatives de la représentation classique de la stratégie qui supposent un ajustement spontané au discours stratégique. Cette représentation étant, au passage, relativement bien partagée parmi les dirigeants, plusieurs travaux en témoignent (ISABELLA, 1990 ; HUFF, 1990 ; CALORI & SARNIN, 1993 ; BERGADAÀ M., & VIDAILLET B., 1996 ; ROMELAER P., 1996, GAMOT & VIDAILLET, 1998).

Ainsi, si la diversité des ajustements au discours stratégique peut être analysée en terme de déviance (COLEMAN & RAMOS, 1998), il ne faut pas pour autant occulter le fait que ces décalages sont inhérents, non seulement, à la nature du processus d'appropriation (les significations émergeant des situations perçues), mais aussi et surtout, à **l'action pro-active (transformations, sélection, résistance, sabotage...etc.) des individus en situation de**

travail. Par conséquent, il appartient au chercheur d'explorer empiriquement ces phénomènes d'appropriation, d'enaction et d'action, autrement dit, l'inscription du discours stratégique dans la réalité sociale de l'organisation, en prenant comme unité d'analyse l'individu.

2.2/ LOGIQUE DE RECHERCHE, MÉTHODOLOGIE ET ACCÈS AU RÉEL

Sur le plan heuristique, le fait de s'intéresser au discours stratégique à partir de l'expérience subjective des acteurs, c'est-à-dire en cherchant à accéder et à comprendre la réalité sociale expérimentée par les individus eux-mêmes, relève foncièrement d'une posture compréhensive. *Comprendre*, au sens de la sociologie compréhensive, consiste à ramener un phénomène (social) aux actions individuelles et examiner les motifs des acteurs en se mettant à leur place (WEBER, 1922). Le développement d'un tel type de connaissance passant, d'une part, par la *compréhension* des intentions et motivations des individus qui participent à la création de la réalité sociale et, d'autre part, par la compréhension du contexte de cette construction, compréhension qui seule permet d'assigner un sens à leurs comportements (THIÉTART & al., 1999).

Pour autant, l'objectif de la recherche ne se limite pas exclusivement à comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et leurs intentions (approche compréhensive), mais consiste également à donner à voir une réalité élaborée par le chercheur (approche constructiviste). De manière concrète, la démarche de recherche vise à comprendre la manière dont la stratégie est perçue par individus (représentations stratégiques) et fait sens pour eux (appropriation) et, à explorer les stratégies d'acteurs et les logiques sous-jacentes qui entourent sa mise en œuvre. Cette recherche adopte donc une position épistémologique aménagée (HUBERMAN & MILES, 1994) et s'appuie sur un dispositif méthodologique de type qualitatif approprié à l'objet d'étude. La démarche qualitative facilite, en effet, la découverte d'éléments d'information originaux et permet en outre, l'étude des processus sur la durée ainsi que la compréhension des perceptions émises par les acteurs (VAN MAANEN, 1983).

2.2.1/ Production de données : étude de cas appliquée à un opérateur télécoms mobiles

L'étude de l'inscription du discours stratégique dans la réalité sociale de l'organisation a été réalisée à partir d'une étude de cas unique appliquée à un opérateur français de

télécommunications mobiles entre fin 2000 et début 2003 avec une focalisation de l'investigation sur la Direction des Services Clients (D.S.C).³ Leader sur son marché, l'entreprise a du faire face à une mutation sectorielle importante : forts mouvements de concentration, convergence industrielle des télécommunications mobiles, Internet et fixe, et enfin, une migration progressive vers les technologies de « troisième génération » permettant une transmission de données à haut débit. Cette mutation s'est notamment accompagnée pendant ces mêmes années d'une transformation progressive de l'entreprise (restructurations fréquentes), d'une augmentation continue des effectifs et d'une modification des compétences internes.

Sur le plan méthodologique, l'intérêt de l'étude de cas n'est plus à démontrer. Définie comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* » (WACHEUX, 1996), elle permet d'apprécier une situation de gestion dans toute sa dynamique en s'intéressant aux acteurs de l'organisation et en développant une compréhension du contexte dans lequel ils interviennent (YIN, 1990).

Plus précisément, pour produire un construit faisant état de l'inscription de la stratégie dans la réalité sociale de l'organisation, plusieurs techniques ont été mobilisées et triangulées :

- en premier lieu, la technique de l'entretien a constitué un moyen privilégié d'accéder aux discours des individus et à leurs représentations en matière de stratégie ;
- en second lieu, l'observation passive a permis d'accéder au contexte organisationnel et aux situations concrètes de travail, favorisant ainsi le rapprochement du discours stratégique, des réalités vécues et perçues par les acteurs ;
- enfin, l'appréhension des contenus stratégiques et des processus officiels a pu être réalisée à partir de l'analyse des documents émanant des différents niveaux de l'organisation et en particulier, des organes de direction.

³ La Direction des Services Clients (D.S.C) est en charge de la conception et la mise en place des modes gestion de la clientèle. Elle est principalement composée de structures opérationnelles (centres clients) qui gèrent des plateformes d'appels téléphoniques de service clientèle. Il s'agit de la plus importante direction opérationnelle de l'entreprise en terme d'effectifs.

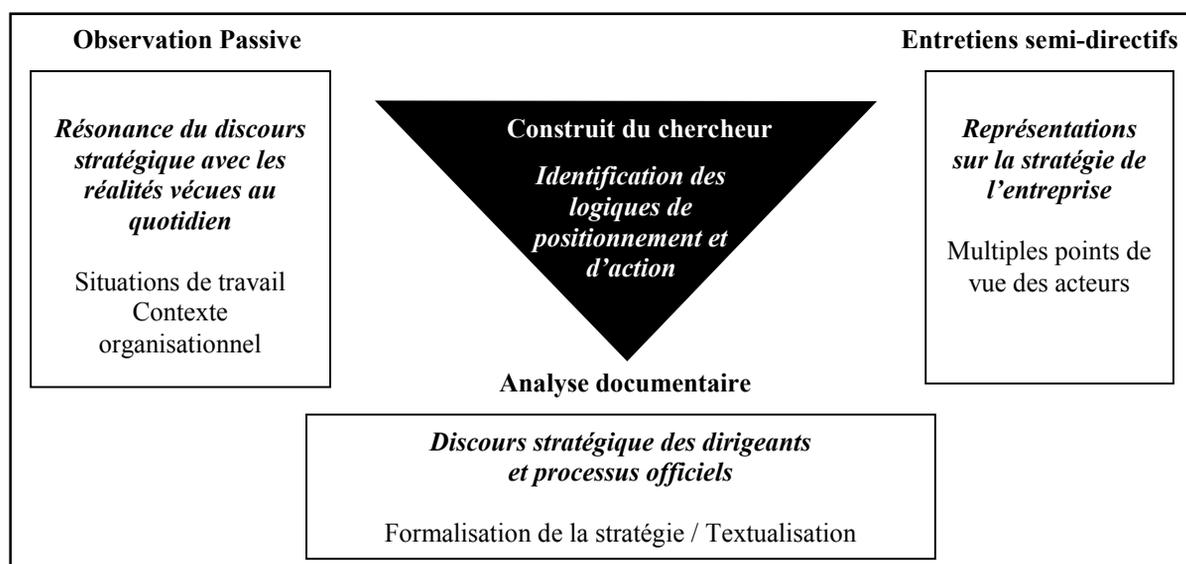


Schéma 1 : « Triangulation des techniques de production de données »

L'étude de cas a permis une investigation approfondie (239 jours de présence in situ) au sein d'une organisation complexe composée de plusieurs structures opérationnelles et regroupant toutes les catégories de personnel de l'entreprise. En outre, l'existence d'un référentiel stratégique formel (Plan industriel) au sein de cette direction a permis d'accéder au discours stratégique officiel et à sa déclinaison formelle (plans d'actions) au niveau des unités.

2.2.2/ Construction de l'échantillon

Sur le plan méthodologique, c'est l'ensemble de la chaîne de responsabilité qu'il convenait de sonder et sans pour autant adopter un propos figé et caricatural, il paraissait indispensable de constituer l'échantillon de recherche à partir de trois catégories génériques d'acteurs. Ceci, en prenant en compte le rôle qui leur est officiellement dévolu au sein du processus stratégique :

- les cadres dirigeants en charge de l'élaboration et de la formulation de la stratégie et qui produisent majoritairement le discours stratégique de l'entreprise (« Top Management » : membres du Comité de direction et grands directeurs fonctionnels) ;
- les directeurs fonctionnels et opérationnels qui sont en charge de la déclinaison de la stratégie sous forme de plans d'action et de sa mise en oeuvre effective sur le terrain (« Middle Management » : certains directeurs fonctionnels, les Directeurs d'Unité Opérationnelle (D.U.O) et les Responsables de Département).
- les « opérationnels » qui réalisent la stratégie au quotidien : les Responsables d'Equipe (R.E) au sein des unités opérationnelles et les Conseillers Clients (C.C).

Au total, 50 personnes interviewées : 5 membres de la direction générale et 7 assimilés ; 38 au sein de la Direction des Services Clients dont 28 en unités opérationnelles (cf.annexe C).

2.2.3/ Principes d'inférence, opérations et outils d'analyse des données qualitatives

Qu'il s'agisse des données issues des entretiens semi-directifs, des documents et, dans une moindre mesure, de l'observation passive, l'analyse de contenu (BARDIN, 1996) a constitué la pierre angulaire du protocole d'analyse. Le corpus constitué à partir du dictionnaire des thèmes a été analysé transversalement en s'attachant à observer les fréquences d'apparition et de co-apparition de chaque thème. Aussi, pour éviter les interprétations distanciées, ces éléments ont été reliés à leur contexte de production et les inférences ont été réalisées sur la base d'une triangulation des données. En effet, le fait de s'attacher exclusivement au contenu manifeste du discours en liant la question du sens à celle de la fréquence conduit à un risque majeur, celui d'isoler les éléments de leur contexte.

L'analyse du contenu thématique des entretiens réalisés au sein de cette même direction, a progressivement contribué à faire émerger une polarisation des représentations stratégiques autour de deux ancrages majeurs : le premier indique une forte prégnance des aspects organisationnels dans le discours des individus (46% du nombre de thèmes total et 45% des occurrences), alors que le second révèle l'existence d'une « instance stratégique symbolique » sur le plan des représentations (35% du nombre de thèmes total et 37% des occurrences).

	Nb thèmes	Fréquences	Occurrences	Fréquences
Organisation	155	0,46	1170	0,45
Instance Stratégique	117	0,35	953	0,37
Sous-total	272	0,80	2123	0,81
Autres thèmes	67	0,20	485	0,19
Total	339	1,00	2608	1,00

Tableau 1 : Répartition bi-dimensionnelle du nombre de thèmes et des occurrences thématiques⁴

⁴ La dimension Organisation est mesurée les catégories 1 et 2 (cf. tableau 2 ; page 22) et la dimension Instance Stratégique par les catégories 3,6 et 7.

Ces deux ancrages ont été analysés en profondeur et ont permis de mettre en évidence deux dimensions qui se sont avérées significatives⁵ dans l'étude des positionnements individuels en matière de stratégie : d'une part, la représentation de l'organisation par les individus et la perception du rattachement de leur entité d'appartenance à l'entité centrale et, d'autre part, la nature et l'intensité de la relation entretenue par les individus avec cette « instance stratégique symbolique ». Aussi, si les thèmes mobilisés pour décrire l'organisation concernent des aspects très variés de la vie et du fonctionnement de l'entreprise, ils se rapportent néanmoins à une représentation de l'organisation qui oscille, le plus souvent, entre une vision qui restitue, d'un côté, la cohérence globale de l'organisation (vision intégrée) et, de l'autre, une vision qui restitue plutôt la multiplicité, la complexité voire, les divergences, des entités qui la composent (vision différenciée). Pour cette raison, les positionnements individuels en matière de stratégie ont été analysés à la lumière d'une première dimension – la « *perception organisationnelle* » – opérant selon deux modalités : « vision différenciée », d'une part, et « vision intégrée » (LAWRENCE & LORSCH, 1967)⁶, d'autre part.

Parallèlement à cette première dimension, il émerge une puissante thématique autour de ce qu'il convient de nommer « *l'instance stratégique symbolique* » qui figure l'ensemble du référentiel thématique mobilisé par les individus pour décrire ce qui se réfère à la stratégie. Plus précisément, les éléments structurant la représentation de la stratégie relèvent principalement de plusieurs associations : la première lie [Plan industriel des Services Clients et Stratégie] et fait référence à la dimension stratégique conférée au projet qui vient proposer

⁵ Si les deux dimensions retenues structurent complètement le discours des personnes interviewées (cf. tableau 1), il ne faut pas perdre de vue que ces dimensions sont également induites par le questionnement du chercheur et l'organisation du guide d'entretien.

⁶ D'un point de vue théorique, les phénomènes de différenciation et d'intégration sont étroitement liés et peuvent coexister simultanément au sein de l'organisation. Pourtant, dans cette recherche ils sont envisagés, non pas dans la dynamique processuelle qui les caractérise sur le plan théorique, mais plutôt dans une acception relativement duale et statique qui fait référence à la représentation de l'organisation par les acteurs en situation. En effet, pour les individus, si les descriptions de l'organisation concernent des caractéristiques intégrées et différenciées qui opèrent simultanément, il existe malgré tout une représentation dominante qui renvoie plutôt, soit à l'image d'une entreprise segmentée, multi-divisionnelle avec de fortes disparités en terme d'activités, d'organisation du travail, de compétences, de culture, et voire même d'objectifs (représentation différenciée) ; soit à l'image d'une entreprise constituée de différents sous-segments coordonnés et dont les actions, les compétences, les objectifs s'inscrivent de manière cohérente dans la poursuite d'une finalité commune supérieure (représentation intégrée). La répartition des thèmes sur l'axe différenciée/intégrée pour chaque logique (annexe B) montre clairement que les deux formes de représentation coexistent simultanément mais que, d'une manière générale, une de ces formes reste dominante. Les thèmes se référant à l'organisation qui ne sont pas marqués du fait de leur incapacité à traduire soit exclusivement la différenciation soit exclusivement l'intégration sont mobilisés par le chercheur pour conforter ou relativiser l'ancrage constaté sur le plan analytique. Ils sont donc au cœur de l'analyse sémantique au même titre que les autres sources de données (observation et analyse documentaire).

une explication des changements environnementaux et déterminer la voie à suivre ; la seconde lie [Plan industriel et directeur de la D.S.C] et traduit la confusion opérée entre le projet stratégique et la personne qui l'a initié et qui finit par l'incarner symboliquement ; enfin, la troisième lie [la D.S.C et son directeur] et traduit l'étroite relation opérée entre le responsable (ou leader) de l'organisation et la structure centrale. Ces trois associations concourent à l'ancrage d'une « instance stratégique symbolique » sur le plan des représentations.

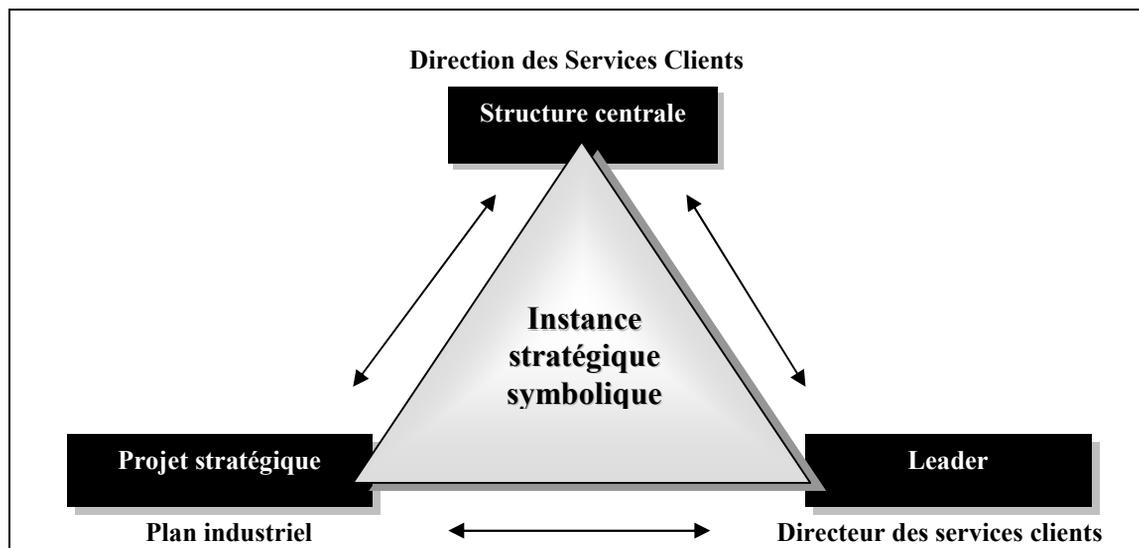


Schéma 2 : « La représentation de l'instance stratégique symbolique au sein de la Direction des Services Clients »

Ainsi, les positionnements individuels en matière de stratégie ont été analysés à la lumière d'une seconde dimension – perception de l'instance stratégique symbolique- en mettant l'emphase sur la capacité des individus à s'identifier (identification) ou au contraire à se distancier (retrait) de cette « instance stratégique symbolique ». Ces deux dimensions ont été déclinées à travers sept catégories thématiques ayant servies au découpage transversal des entretiens et la codification des thèmes (cf. tableau ci-après).

Catégorie	Nb. thèmes	Fréquences	Occurrences	Fréquences
1- Organisation	101	0,30	734	0,28
2- Coordination	54	0,16	436	0,17
3- Plan Industriel	95	0,28	736	0,28
4- Encadrement	34	0,10	261	0,10
5- Communication	33	0,10	224	0,09
6- Leader	9	0,03	132	0,05
7- Management	13	0,04	85	0,03
Total	339	1,00	2608	1,00

Tableau 2 : Répartition des thèmes et occurrences par catégories

Chaque entretien a été analysé en mesurant le nombre d'occurrences thématiques sur les quatre modalités (vision différenciée, vision intégrée ; identification-adhésion, retrait ; cf. annexes A et B). Les thèmes ayant préalablement fait l'objet d'un marquage thématique. Les entretiens ont ensuite été regroupés par grandes catégories homogènes élaborées non seulement à partir de leurs occurrences thématiques mais aussi et surtout d'une analyse sémantique de leur contenu. In fine, ces catégories homogènes ont servi de base pour la construction de logiques de positionnement sensées traduire la manière dont la stratégie fait sens pour les individus. *Elaborées à partir d'un découpage transversal homogène, le contenu thématique des différentes logiques et les représentations centrales qui les caractérisent traduisent, une revanche, une réalité perçue spécifique et des formes particulières d'appropriation du discours stratégique.*

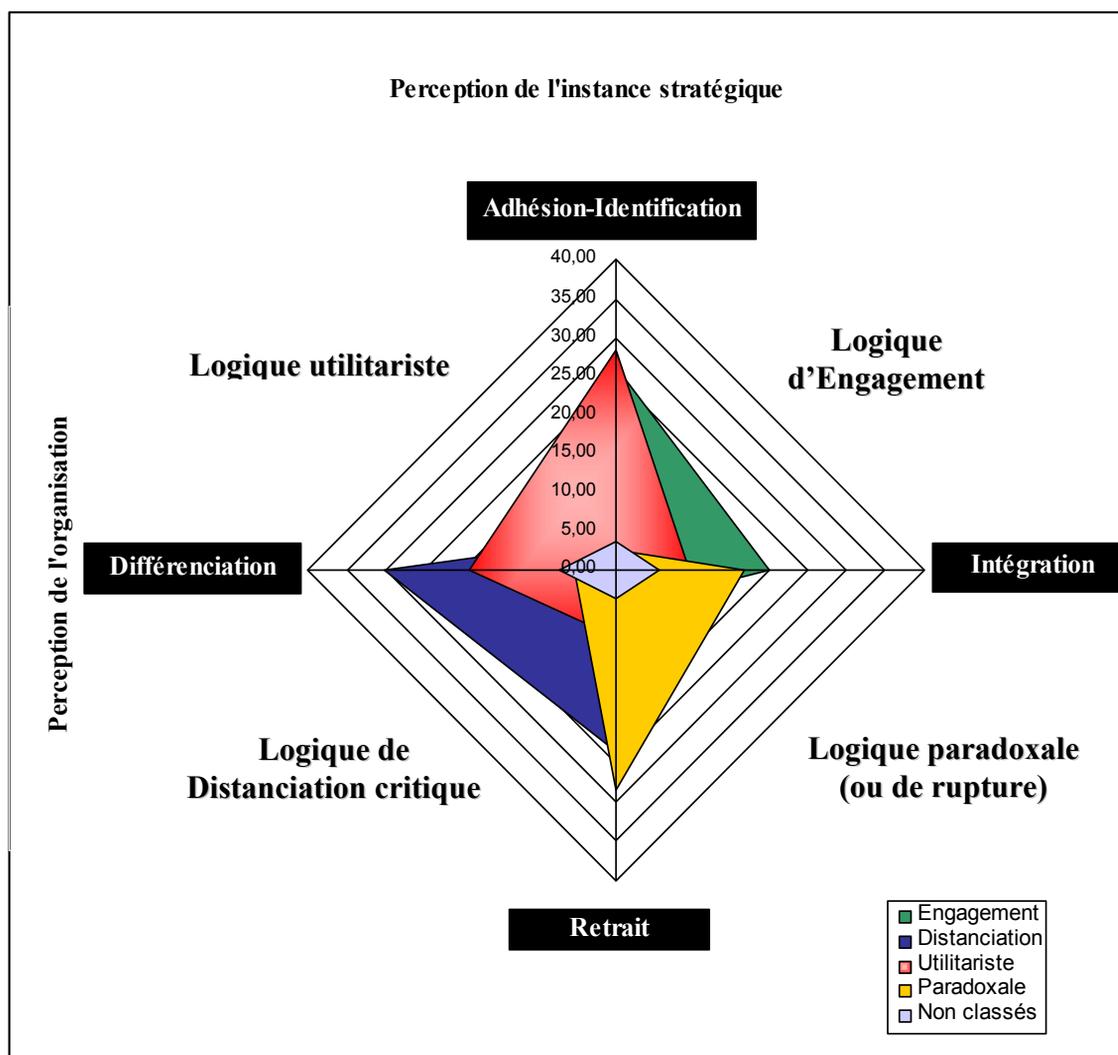
2.3/ EMERGENCE ET DESCRIPTION DES LOGIQUES D'ACTION

L'analyse transversale des entretiens sur les deux dimensions identifiées et caractérisées sur le plan thématique (Perception de l'organisation et Perception de l'instance stratégique symbolique) a permis de repérer des logiques de positionnement et d'action face au discours stratégique. Ces logiques prennent la forme d'« attracteurs » (cf. schéma 3) qui figurent la manière dont les individus, dans un contexte donné, se représentent et s'approprient le discours stratégique. A ce titre, bien que la démarche de recherche implique une certaine formalisation des construits mobilisés pour tenter d'expliquer les phénomènes observés, il serait erroné de considérer que ces logiques soient accessibles à l'état brut dans la réalité. Il s'agit d'artefacts construits en analysant la cohérence interne de certaines représentations. Ils se rapprochent alors, de facto, des caractéristiques de l'idéal-type (WEBER, 1922).

2.3.1/ Une lecture matricielle des principaux attracteurs

Construites à partir d'un découpage homogène (cf. annexe D), les logiques de positionnement sont au nombre de quatre et suggèrent des formes particulières d'appropriation de la stratégie :

- A) la logique « *d'Engagement* » ;
- B) la logique de « *Distanciation critique* » ;
- C) la logique « *Utilitariste* » ;
- D) la logique « *Paradoxe* ».



**Schéma 3 : Logiques empiriques de positionnement et d'action
(sur la base des occurrences moyennes par catégorie)**

Ainsi, la « *logique d'Engagement* » exprime une attitude d'engagement spontané des individus vis à vis du discours stratégique. Elle se traduit notamment par une déclinaison et une mise en œuvre fidèles des orientations stratégiques définies par les dirigeants (cf. encadré 1). A l'opposé, la « *logique de Distanciation critique* » exprime la spécificité perçue des contextes locaux et se traduit concrètement par des attitudes et des comportements visant à l'autonomie des unités (pilotage local de la stratégie), ainsi que par une mise en œuvre *ad hoc* du projet stratégique (cf. encadré 2). La « *logique Utilitariste* » exprime plus spécifiquement la volonté de satisfaire une utilité perçue localement et se traduit par une mise en œuvre sélective du projet stratégique qui est conditionnée par l'atteinte d'objectifs locaux collectifs et/ou individuels (cf. encadré 3). Enfin, la « *logique Paradoxe ou de Rupture* » exprime la remise en cause perçue du référentiel socio-culturel de l'organisation (valeurs et culture) par le projet stratégique. Elle se traduit concrètement par des comportements destinés à freiner voire à empêcher (sabotage) la réalisation effective du projet stratégique (cf. encadré 4).

LA LOGIQUE D'ENGAGEMENT

La « logique d'engagement » fait référence à une vision intégrée de l'organisation au sein de laquelle les différentes composantes de l'entreprise s'articulent de manière cohérente les unes aux autres. Plus précisément, les individus qui se rattachent à cette logique parviennent à identifier les multiples niveaux de l'entreprise, à les mettre en relation et à les inscrire dans une dynamique globale commune. Conformément à cette représentation intégrée de l'organisation, les relations de coordination Centre/Périphérie relèvent ici d'une articulation « rationnelle » à travers laquelle l'unité opérationnelle est exclusivement envisagée comme une démultiplication et une composante à part entière de la structure centrale. La direction centrale jouie d'une autorité incontestée sur les unités opérationnelles qui doivent mettre en œuvre intégralement les orientations stratégiques. Cette autorité repose sur la légitimité perçue d'un pilotage global par le haut qui décontextualise la mise en œuvre de la stratégie par les unités opérationnelles.

Dans la « logique d'engagement », le projet stratégique est très largement considéré comme le référentiel stratégique principal voire exclusif par les individus qui y adhèrent entièrement, tant au niveau du contenu que de ses modalités de mise en œuvre. Plus exactement, cette représentation spécifique de l'organisation et du processus stratégique suggère une articulation rationnelle des phases d'élaboration et d'implémentation qui implique une mise en œuvre homogène du projet stratégique au niveau de l'ensemble des unités opérationnelles. Cette mise en œuvre répond à une démarche de duplication et de déclinaison linéaire, à travers laquelle chaque chantier du Plan industriel est intégralement mis en place, ceci, grâce à un respect rigoureux des prescriptions du projet pilote et à un encadrement strict des actions. L'objectif étant de produire un plan d'actions opérationnel fidèle venant s'inscrire de manière symétrique par rapport au Plan industriel. En d'autres termes, **la « logique d'engagement » conduit à envisager le déploiement de la stratégie en terme d'alignement et de conformité.**

Par ailleurs, dans la perspective de la « logique d'engagement », la dynamique d'adhésion à « l'instance stratégique symbolique » est marquée, en substance, par une attitude d'identification qui opère à plusieurs niveaux : en premier lieu, il y a une identification aux valeurs véhiculées à travers le discours stratégique du leader ; ensuite, il existe une identification au leader en tant que personne physique qui incarne symboliquement le projet stratégique ; enfin, ce processus d'identification peut marginalement s'exprimer à travers des comportements mimétiques.

Ainsi, ce type de relation fait essentiellement référence aux liens que les membres d'une organisation peuvent entretenir avec un leader charismatique (au sens weberien) et dont les expressions les plus manifestes relèvent de la croyance et du dévouement envers un héros. Plus concrètement, dans la « logique d'engagement » les personnes attribuent volontiers une image de « visionnaire » et d'« intelligence illuminée » au directeur de la D.A.S qui jouit ici d'un formidable pouvoir de fascination. Le processus d'identification prend alors les caractéristiques d'un transfert par idéalisation : l'individu idéalise le leader et s'attribue par fusion les qualités d'omnipotence qu'il perçoit en cette personne (KOHUT, 1971). Au final, l'ensemble de ces processus favorisent l'engagement des individus dans une démarche collective d'action.

Encadré 1 : Description de la logique d'engagement

LA LOGIQUE DE DISTANCIATION CRITIQUE

Le second type de positionnement qualifié de « *distanciation critique* » fait davantage référence à une vision différenciée de l'organisation au sein de laquelle l'entreprise est envisagée comme un ensemble complexe de différentes structures présentant de fortes spécificités. En effet, contrairement à la logique précédente, les différents niveaux de l'organisation – Groupe, Entreprise, Direction, Etablissement – correspondent d'abord à des structures distinctes dont les interrelations ne sont pas forcément marquées par l'homogénéité et des finalités communes. Cette représentation différenciée se traduit alors par l'affirmation de la singularité des unités opérationnelles qui ne peuvent être gérées uniformément par la mise en place de stratégies, de pratiques ou d'outils standards.

Sur le plan organisationnel, cela signifie que le niveau décisionnel pertinent pour diriger les Centres clients relève davantage du niveau local plutôt que central, remettant de fait en cause la légitimité de la structure centrale. Ces représentations relatives au caractère différencié de l'entreprise invitent alors à **conditionner la mise en œuvre de tout projet stratégique, à la prise en compte des spécificités locales (contextes, enjeux et objectifs) propres à chaque établissement**. En effet, dans la mesure où chaque unité opérationnelle revêt des dimensions idiosyncrasiques (tissu socio-économique, politique d'emploi et de conditions de travail, histoire, structure des compétences, organisation), la mise en œuvre de la stratégie s'inscrit à travers une confrontation des priorités définies en amont avec les pratiques et enjeux de l'établissement. De manière latente, les représentations propres à la logique de « *distanciation critique* » traduisent la volonté de maintenir une certaine autonomie des unités opérationnelles.

Par ailleurs, la logique de « *distanciation critique* » se caractérise par un positionnement de retrait vis-à-vis de l'instance stratégique symbolique dans son ensemble. En effet, les individus inscrits dans cette logique sont le plus souvent amenés à remettre en cause la pertinence du projet stratégique, tant au niveau de son contenu que de ses modalités de mise en œuvre, en tout cas, telles qu'elles sont envisagées par la structure de pilotage. La logique de « *distanciation critique* » propose une représentation spécifique du rôle de l'encadrement précisément centrée sur la démarche d'adaptation du projet stratégique aux contraintes et objectifs de l'établissement. Au cours de cette déclinaison ad hoc, l'encadrement opérationnel devra discriminer les orientations ou axes fondamentaux du projet stratégique, des éléments les moins pertinents qu'il faudra réajuster voire, évincer lors de la mise en œuvre. Le directeur d'unité joue alors un rôle crucial dans la mesure où il est sensé piloter localement le processus stratégique et définir les modalités concrètes de la déclinaison ad hoc.

En outre, les représentations développées par les individus dans le cadre de la logique de « *distanciation critique* » se démarquent volontiers du caractère symbolique qui peut être conféré au leader ayant initié le projet stratégique et font davantage référence à des attitudes de rupture et de désacralisation. Ces remises en cause traduisent un manque perçu de délégation et de décentralisation de responsabilités vers les unités opérationnelles. Cette décentralisation comprend en premier chef, la définition des modalités d'implémentation de la stratégie. Ainsi, dans la logique de la « *distanciation critique* », les individus considèrent que les pratiques de management constituent un obstacle manifeste à un pilotage pertinent de la stratégie capable d'intégrer les spécificités contextuelles des établissements.

Encadré 2 : Description de la logique de distanciation critique

LA LOGIQUE UTILITARISTE

Le troisième attracteur qualifié de « logique utilitariste » relève d'une représentations différenciée de l'organisation. Les thèmes qui rendent compte de cette représentation de l'organisation, s'inscrivent dans le cadre d'une rhétorique visant à stigmatiser les dysfonctionnements du Groupe afin de mettre en valeur la filiale Mobiles, présentée comme une entreprise plus moderne et plus performante.

Sur le plan des relations de coordination internes, les individus inscrits dans la logique « *utilitariste* » réfutent l'idée selon laquelle toutes les décisions et actions entreprises au niveau global puissent avoir la même pertinence pour l'ensemble des unités opérationnelles. La pertinence des décisions étant, en l'occurrence, étroitement associée à leur utilité perçue pour l'établissement. D'ailleurs, si les unités opérationnelles sont décrites comme des entités distinctes les unes des autres, la perspective « utilitariste » admet également qu'elles peuvent développer ponctuellement des objectifs qui leur sont propres. Pourtant, bien que les spécificités locales soient reconnues, la légitimité de la direction centrale et son autorité sur les établissements ne sont jamais remises en question.

Dans cette logique, les modalités d'adhésion au projet stratégique mettent en scène des comportements de sélection dont la finalité repose sur la satisfaction d'une utilité perçue localement. Concrètement, si les individus inscrits dans la logique « *utilitariste* » adhèrent aux principes du projet stratégique, ils vont néanmoins chercher à conditionner sa mise en œuvre à la satisfaction d'aspirations et d'objectifs locaux. Cette utilité perçue peut notamment être fonction : d'un système de valeurs, d'objectifs inhérents au développement de l'activité de l'établissement d'appartenance, ou encore, d'objectifs individuels exprimés en terme de pouvoir et/ou de carrière. Ainsi, dans la perspective « utilitariste », les objectifs collectifs développés par les établissements se traduisent souvent par la volonté de se démarquer des autres centres – parfois considérés comme des structures concurrentes – en essayant d'obtenir les meilleurs résultats sur le plan national. **La mise en œuvre du projet stratégique conduit alors à sélectionner les éléments du projet stratégique qui paraissent les plus utiles au regard des modalités spécifiques de l'utilité perçue.**

Par ailleurs, les représentations des individus inscrits dans la perspective « *utilitariste* » traduisent une attitude d'identification à la personne qui incarne le projet stratégique. Néanmoins, la relation au leader souffre ici de micro-ruptures. En effet, bien que le statut de leader soit très clairement reconnu et conforté par des processus d'identification, l'image du héros et la charge symbolique qui lui est associée sont relativisées par la capacité des individus à inscrire ces considérations dans le cadre des situations de travail quotidiennes et des jeux d'acteurs qui les structurent. En d'autres termes, les processus d'identification au leader et d'adhésion au projet stratégique ne réduisent en rien la propension des individus à poursuivre des objectifs locaux individuels et collectifs. En outre, alors que le leader peut apparaître comme un exemple à suivre et susciter des comportements mimétiques de la part des individus enclin à s'identifier, il peut également être perçu comme un rival convoitant des objectifs de même nature. Le mécanisme ontologique de « rivalité mimétique » qui consiste à imiter les comportements de son rival GIRARD (1978)¹ pouvant conduire les individus à reproduire ceux du leader. Enfin, dès lors que la « logique utilitariste » exprime la volonté de satisfaire une utilité perçue à travers la poursuite d'objectifs locaux, la sensibilité des individus à certaines formes de rétribution et aux modalités de pilotage du projet stratégique se trouve renforcée.

Encadré 3 : Description de la logique Utilitariste

LA LOGIQUE PARADOXALE OU DE RUPTURE

Le quatrième et dernier attracteur qualifié de logique « *paradoxale ou de rupture* » fait référence à une vision intégrée de l'organisation qui traduit un attachement profond au Groupe, à son histoire, à ses valeurs et à son intégrité. Dans cette logique, tout discours ou toute action qui iraient dans le sens d'une indépendance juridique des filiales sont particulièrement récusés. Aussi, sur le plan des relations de coordinations internes, la logique « *paradoxale ou de rupture* » se caractérise par un souci de cohésion globale et par la volonté de résorber tout dysfonctionnement ou césure organisationnelle. A ce titre, les arguments relatifs à la spécificité des établissements et à la pertinence des stratégies locales sont radicalement réfutés dans la mesure où ils vont à l'encontre de la cohésion de l'entreprise.

Par ailleurs, cette logique se distingue de toutes les autres par un positionnement de rupture foncière vis-à-vis de l'« *instance stratégique symbolique* » et notamment du projet stratégique. Or, en cela il y a paradoxe. En effet, dans cette logique, les représentations propres aux comportements intégrés – c'est à dire, qui iraient dans le sens de l'effort collectif – s'inscrivent simultanément avec des attitudes de rupture vis à vis du projet stratégique qui est destiné, paradoxalement, à produire l'unité d'effort. Cette rupture se traduit par une critique sérieuse quant à l'inscription du Plan industriel en tant que référentiel stratégique permanent pour les membres. Plus précisément, l'attitude de retrait repose principalement sur l'incapacité perçue du projet stratégique à inscrire l'organisation dans une perspective à moyen/long terme, en répondant aux problématiques organisationnelles majeures qui se posent à elle. La question du sens apparaît, à ce titre, comme une préoccupation prégnante pour les individus inscrits dans cette logique.

Sur le plan du processus stratégique, la logique « *paradoxale ou de rupture* » met également en évidence l'exclusion perçue de l'encadrement en matière d'élaboration et d'implémentation de la stratégie. En effet, contrairement à la logique d'engagement, le rôle de l'encadrement ne se limite pas ici à reproduire et mettre en œuvre fidèlement les décisions stratégiques décidées en amont par les dirigeants. La logique « *paradoxale ou de rupture* » suggère plutôt de considérer les membres de l'encadrement comme des acteurs à part entière de la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, les pratiques de management doivent être suffisamment matures pour intégrer les remises en cause potentielles du projet stratégique.

Pourtant l'attitude de retrait la plus radicale concerne de loin l'ajustement à la personne du leader. En effet, l'analyse des situations empiriques, a permis de mettre en évidence le fait que des conflits – latents ou manifestes, individuels ou collectifs, passés ou en cours – sont souvent à l'origine de ce type de positionnement. En outre, cette même analyse empirique indiquent que l'attitude générale de retrait opérée vis à vis de l'« *instance stratégique symbolique* » dans son ensemble, est fondamentalement liée à **un déplacement perçu du référentiel socio-culturel de l'organisation**. La dynamique de changement initiée par le projet stratégique se traduisant par une remise en cause perçue des valeurs de l'organisation, de sa population, de ses objectifs, ou encore de son tissu culturel. Concrètement, **les modalités de mise en œuvre du projet stratégique dans la logique « *paradoxale ou de rupture* » donnent naissance à des comportements destinés à ralentir l'implémentation voire à l'empêcher complètement par des actions de sabotage.**

Encadré 4 : Description de la logique Paradoxale ou de Rupture

En revanche, si l'analyse thématique a permis l'identification de quatre « attracteurs », certains entretiens (3) semblent échapper à cette lecture et constituent alors une catégorie à part, en marge des quatre logiques, positionnée dans le « ventre mou » du circomplexe. En effet, pour ces interviews, la discrimination des positionnements individuels en terme de Différenciation/Intégration et Identification/Retrait a été rendue impossible soit en raison de la faiblesses des occurrences, soit de leur répartition sensiblement égale sur les 4 modalités. En d'autres termes, cela signifie que cette catégorie échappe à la rationalité propre au modèle d'analyse. Cette absence de segments dominants peut alors traduire à la fois : un manque d'intérêt manifeste aux questions relatives à l'organisation et à son projet stratégique ; un décalage majeur avec les préoccupations fondamentales des individus qui évoquent alors des sujets et des questions relevant de registres thématiques différents ; ou bien, plus marginalement, une volonté de biaiser l'entretien en évitant d'exprimer clairement son opinion sur les questions centrales soulevées par l'interviewer.

Sur le plan thématique, les entretiens répertoriés dans la catégorie « Non classés » semblent constituer un attracteur potentiel pour une logique revendicative et contestataire. En effet, leur analyse laisse apparaître une récurrence de thèmes spécifiquement dédiés aux conditions de travail des opérationnels au sein des Centres Clients. Ainsi, en s'attachant aux problématiques de l'emploi, de la carrière, des rémunérations ou encore, du temps de travail, la catégorie « Non classés » devient un réceptacle actif capable d'accueillir toute sorte de revendications en marge des axes d'analyse retenus par le circomplexe. En outre, dans la mesure où ces revendications ne peuvent être exprimées au sein des précédentes logiques, cette catégorie s'inscrit alors comme une alternative possible aux précédents attracteurs et peut encadrer des logiques d'action complètement décalées avec les unités d'analyse de référence voire, en complète rupture avec celles-ci. En définitive, cette catégorie « Non classés » nous invite à considérer que si les modalités d'appropriation et les logiques d'action varient d'un individu à un autre, pour autant, il ne faut préjuger en rien, ni de la nature des thématiques qui les préoccupent, ni de l'intérêt qu'ils peuvent accorder aux questions relatives à l'organisation, à son évolution et à sa stratégie.

2.3.2/ Déplacements intra-matriciels

Dans la mesure où ces logiques sont avant tout des idéal-types, on peut observer ou supposer des déplacements individuels d'un attracteur à un autre. Parmi ces déplacements et sans pour autant prétendre à l'exhaustivité, il est possible de retenir les formes suivantes d'articulation :

- oscillations logique d'engagement – logique utilitariste : bien que dans la logique d'engagement l'unité d'effort prime sur les intérêts locaux, certains individus inscrits dans la logique d'engagement peuvent ponctuellement céder à la volonté de satisfaire des objectifs personnels ou collectifs et, ce faisant, se déplacer vers une logique utilitariste. A titre d'illustration, lorsque les enjeux en terme de partage du parc d'abonnés entre les différentes unités se sont fait plus pressants, certains membres de l'encadrement opérationnel ont redoublé d'efforts pour bénéficier d'une part conséquente du portefeuille clients au détriment des autres unités. Autre exemple, l'engagement d'un directeur d'unité dans la mise en œuvre homogène du plan industriel au sein de son établissement est devenu moins entier lorsqu'il a cru comprendre que la réalisation effective d'un chantier particulier allait favoriser à terme sa mobilité professionnelle, accordant ainsi beaucoup moins d'importance et donc moins d'efforts à la réalisation des autres chantiers du plan industriel.

- oscillations logique utilitariste - logique distanciation critique : la volonté de satisfaire des objectifs locaux (individuels ou collectifs) pour des individus inscrits dans la logique utilitariste peut, à un instant donné, rentrer en confrontation avec les principes et modalités de mise en œuvre du projet stratégique. Ces individus peuvent alors être amenés à justifier les actions qu'ils entreprennent vers la satisfaction d'une utilité perçue, en faisant valoir l'argument de l'adaptation au contexte local et, ce faisant, glisser vers une logique de distanciation critique. A titre d'illustration, un directeur d'unité opérationnelle en charge du développement d'un projet pilote peut contester la décision de déploiement général et uniforme au sein des établissements parce qu'il souhaite conserver une expertise locale sur ledit projet. Il s'efforcera alors d'argumenter en faveur d'un déploiement ad hoc contraire aux modalités prévues par le plan industriel.

- oscillations logique engagement – logique paradoxale : la forte adhésion au projet stratégique et les phénomènes d'identification qui caractérisent les individus inscrits dans la logique d'engagement peuvent, de manière radicale, conduire à des attitudes de retrait vis à vis de l'instance stratégique en cas de conflits (manifestes ou latents) avec le leader et, ce faisant, traduire un déplacement vers une logique paradoxale. Ce déplacement peut également se produire dès lors que les décisions inhérentes au projet stratégique viennent contrarier durablement la cohésion interne de l'entreprise. A titre d'exemple, un opérationnel initialement convaincu du bien-fondé du plan industriel et engagé au quotidien dans sa mise en œuvre, peut décider de s'opposer radicalement au projet s'il constate que ses propres compétences seront fondamentalement remises en cause à l'issue du projet et que son poste comme celui de certains de ses collègues risquent d'être supprimés.

- oscillations logique paradoxale – logique engagement : inversement, si le leader est amené à quitter l'organisation, les conflits individuels (latents ou manifestes) qui sont à l'origine de certains positionnements de type logique paradoxale peuvent disparaître et favoriser à terme l'engagement des individus dans une dynamique d'action collective dont le projet stratégique sera le moteur. Ce faisant, le déplacement opérera dans le sens logique paradoxale vers logique d'engagement. Dans le même ordre d'idée, si la perception du projet stratégique par des individus inscrits initialement dans une logique paradoxale varie radicalement au point qu'ils ne l'associent plus à une remise en cause du référentiel socio-culturel mais plutôt à une projection cohérente (avec la culture, les valeurs, l'histoire...etc.) et sensée (sensemaking) de leur entreprise, ces individus peuvent passer d'un positionnement de rupture radicale à une dynamique d'engagement. A titre d'illustration, lorsqu'à l'issue de la réorganisation des Services Clients, le pilotage et la promotion interne du plan industriel ont été officiellement attribués à un nouveau responsable en provenance du groupe, certains membres de l'encadrement qui étaient pendant longtemps opposés à l'implémentation de certains chantiers ont progressivement changé d'attitude au point de promouvoir eux-mêmes le plan industriel en interne. Le leader avait changé et la prise en charge du projet par une personne de la maison-mère allait plutôt dans le sens – perçu – d'un respect des valeurs et de la culture du groupe.

Ainsi, ces déplacements intra-matriciels indiquent que les positionnements individuels peuvent se caractériser par des formes d'inclusion partielle au sein des différentes logiques.

CONCLUSION

Au terme de ce développement, il apparaît que la représentation à la fois théorique et empirique de la stratégie qui consiste à mettre en scène une rationalité centrale qui dissémine une logique dominante à une organisation considérée comme un monolithe, se heurte à la réalité sociale des positionnements individuels vis-à-vis du discours stratégique. En effet, cette recherche menée *in situ* a permis de mettre en exergue des logiques de positionnement sensées restituer la manière dont la stratégie fait sens pour les individus. Formalisées à travers quatre attracteurs majeurs (« *logique d'Engagement* » ; « *logique de Distanciation critique* » ; « *logique Utilitariste* » et « *logique Paradoxe* »), ces logiques traduisent des attitudes et des principes d'action spécifiques qui témoignent de la complexité et de la diversité des modes d'appropriation de la stratégie par les membres de l'organisation, excluant au passage l'idée que les comportements puissent être complètement encadrés *a priori*.

A ce titre, certains points de réflexion émergent et sont à même d'enrichir la discussion théorique dans la mesure où ils nous amènent notamment à considérer que :

- la réalité organisationnelle perçue et vécue par chaque individu conditionne très largement la manière dont le discours stratégique fait sens pour lui et explique les logiques d'action qu'il met en œuvre *in situ* ; le discours stratégique fait sens lorsqu'il rentre en résonance avec l'espace de travail perçu et construit, au quotidien, par les individus ;
- la diversité de ces espaces sociaux traduit alors des logiques d'appropriation et d'action diverses et complexes ;
- autrement dit, le discours stratégique ne s'inscrit pas de manière uniforme au sein de l'organisation
- par conséquent, il ne peut que difficilement être imposé aux membres de l'organisation à la manière d'un idéal-type.

Plus globalement, cette recherche invite à envisager la stratégie à la fois à travers ses manifestations formelles (textualisation) ou discursives (conservation et méta-conversation) mais également, à travers la manière dont les individus se l'approprient et agissent au quotidien. En cela, elle semble rejoindre certaines démarches théoriques récentes en stratégie (LA VILLE (DE) & MOUNOUD, 2004) et postule logiquement pour l'analyse des problématiques stratégiques et organisationnelles à partir de l'expérience subjective des acteurs et de leur médiation par le chercheur.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE T., FIRSIROTU M., *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, 1992.
- ANSOFF H.I., *Corporate strategy*, New York, Mc Graw Hill, 1965.
- AVENIER M.J., *La stratégie chemin faisant*, Economica, 1997.
- BARDIN, L., *L'analyse de contenu*, P.U.F, 1996.
- BARNARD C.C., *The functions of the executive*, Harvard university press, 1938.
- BERGER P.L., & LUCKMANN T., *The social construction of reality*, Doubleday, New York, 1966.
- BERGADAA M., VIDAILLET B., "La décision telle que la voient les décideurs", *Revue Française de Gestion*, nov-déc., 1996.
- BOURDIEU P., *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Fayard, 1982.
- BOURGEOIS J., BRODWIN D., « Strategic implementation : Five approaches to an elusive phenomenon », *Strategic Management Journal*, 5, 1984.
- BOWER J.L., DOZ Y., Strategy formulation : a social and political process, in Schendel, D.E, Hofer C.W, *Strategic management*, Boston, Little Brown, 1979.
- BURGELMAN R., « A model of the interaction of strategic behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 8, 1983.
- CALORI R., SARNIN P., "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants", *Revue Française de Gestion*, Mars, 1993.
- CHAFFEE E.A., « Three models of strategy », *Academy of management review*, 10, 1985.
- CHANDLER A.D., *Strategy and structure*, Cambridge, M.I.T Press, 1962.
- CHANLAT J.F; « L'analyse des organisations de langue française et le champ francophone du management stratégique » in NOEL A., KOENIG C., KOENIG G., *Perspectives en management stratégique*, Tome IV, 1995-96, Economica, 1996
- CHANLAT A., DUFOUR M., *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Paris, éditions d'Organisation, 1985.
- CHILD J.C., *Organization structure, environment and performance, the role of strategic choice*, London, Harper et Row, 1977.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- CYERT R.M, MARCH J.G, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983.
- DAFT L., WEICK K., « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, 1984.
- DEMERS C., *La diffusion stratégique en situation de complexité. Hydro-Quebec un cas de changement radical*, Thèse de doctorat non publiée, HEC Montréal, 1990.
- DEMERS C., « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation », *Communication & Organisation*, 1993.
- DERY R., « La structuration socio-historique du champ de la stratégie », dans Noel A., Koenig C., Koenig G., *Perspectives en management stratégique*, Tome IV, Economica, 1996.
- DIRSMITH, M.W, COVALESKI, M.A, Strategy, external communication and environnement context, *Strategic management journal*, 1983.
- DOISE W., *Logiques sociales dans le raisonnement*, Delachaux et Niestle, 1993.
- EDEN C., « Strategy development as a social process », *Journal of management studies*, Vol.29, n° 6 ; p 799-811, 1992.
- EDEN C., ACKERMANN F., "Strategy making as a journey", *Making strategy : the journey of strategic management*, Sage publications, 1998.
- FLOYD S., WOOLDRIDGE B., « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : a research note », *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992.
- FROEHLICHER T., « L'évolution du champ du management stratégique : une triple rupture », Cahier du CESAG, Juin 1997.
- GAMOT G., VIDAILLET B., « Parole et Pensée dans l'action du dirigeant », in LAROCHE H., NIOCHE J.P, *Repenser la stratégie : Fondements et perspectives*, Vuibert, 1998.
- Galbraith C., Schendel D., "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, 4, 2, 1983.
- GARFINKEL A., *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge, Polity Press, 1984.
- GIOIA D.A, CHITTIPEDDI K., "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic management journal*, 12, 1991.
- GIORDANO Y., « Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, mai-juin 1998.
- GIRARD R., *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Editions Grasset et Fasquelle, 1978.
- GIRIN J., « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode » in *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990.

- GIROUX N., "La mise en œuvre discursive du changement", *Actes de la 5^{ème} conférence de l'AIMS*, 1996.
- GOFFMAN E., *Les moments et leurs hommes*, textes recueillis et présentés par Y. Winkin, Seuil, Minuit, 1988.
- GOFFMAN E., *Frame analysis. An essay on the organizational experience*, New York, Harper & Row, 1974.
- GRAWITZ M., *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, 6^{ème} édition, 1996.
- GUTH W., MACMILLAN I., « Strategy implementation versus Middle Management Self-Interest, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1993) "Dilemmas of strategic learning loops." In Hendry, J. and Johnson, G., with Newton, J. (eds.): *Strategic thinking: leadership and the management of change*; Chichester: Wiley, pp.327-346
- HUBER G.P., "Organizational learning : the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2, 1991.
- JACQUOT T., *Discours stratégique et stratégies du discours des dirigeants d'entreprise : les conditions de production, la diffusion et les logiques d'expression*, Thèse de doctorat, Versailles-St-Quentin, janvier 1998.
- JAVEAU C., *Sociologie de la vie quotidienne*, «Que sais-je », P.U.F, 2003.
- JODELET D., *Les représentations sociales*, P.U.F, 1997.
- JOFFRE P., KOENIG G., *Stratégie d'entreprise - antimanuel*, Economica, 1985.
- KETS DE VRIES M.F.R., The dark side of entrepreneurship, *Harvard business review*, 6, 1985.
- KOENIG G., *Management stratégique*, Deuxième édition, Nathan, 1997.
- LAROCHE H., NIOCHE J.P., *Repenser la stratégie : Fondements et perspectives*, Vuibert, 1998.
- LAURIOL J., « Décision et action stratégique : les apports de l'approche socio-cognitive », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, novembre 1995.
- LAVILLE (DE) V., MOUNOUD E., *Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie Proposition d'un cadre conceptuel*, 13^{ème} conférence de l'AIMS, Le Havre, Juin 2004.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Organization and environment*, Cambridge, Harvard University press, 1967.
- MARTINET A.C., « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°67, p 49-60, 1988.
- MARTINET A.C., THIETART R.A., (coord. Par), *Stratégies, actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, 2001.
- MARTINET A.C., *Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ?*, séminaires Condor, Paris, 1993.
- MARTINET A.C., Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de la discipline, in DAVID A., MAZOULI K., « Logiques latentes de diffusion de la stratégie : illustrations à partir du cas d'un opérateur français de télécommunications mobiles », *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie, Actes du Congrès de l'AGRH*, 2002.
- HATCHUEL A., LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000.
- METAIS E., SAÏS M., *Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, N°1, mars 2001.
- MILES R.E., SNOW C.C., *Organizational strategy, structure, and process*. New York, Mc Graw Hill, 1978.
- MILES M.B., HUBERMANN A.M., *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1994.
- MILLER D., FRIESEN P.H., « Strategy-making and environment : the third link », *Strategic management journal*, 3, 1983.
- MINZBERG H., WATERS J., « Of strategies, deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, 1985.
- MINZBERG H., « Strategy Formation : Schools of Thought » in Frederickson J. (ed.), *Perspectives on strategic management*, Harper Business, New York, p.105-235, 1990.
- MINZBERG H. & al., *Strategy Safari*, The Free Press, New York, 1998.
- MOUNOUD E., " *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'Industrie de l'Environnement* ", thèse de doctorat ès Gestion, HEC, 1997.
- NOËL, A., *Perspectives en management stratégique*, tome 1, Economica, Paris, 1992
- PETTIGREW A.M., « What is a processual analysis », *Scandinavian Journal of Management*, Vol.13, n°4, P.337-348, 1997.
- PETTIGREW A.M., « The character and significance of Strategy Process Research », *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 5-16, 1992.
- PORTER M.E., *Competitive strategy*, New York, Free Press, 1980.
- PUTNAM L., PACANOWSKY M., *Communication and Organization : An Interpretative Approach*, Sage, 1983.
- QUINN J.B., *Strategies for change : Logical Incrementalism*, R.Irwin, 1980.
- ROJOT J., BERGMANN A., *Comportement et Organisation*, Paris, Vuibert, 1992.
- ROJOT J., WACHEUX F., « Le paradigme de l'Interactionisme symbolique sur l'analyse des situations organisationnelles : perspectives méthodologiques », Présentation Colloque Méthodologique de la recherche en gestion, ISCAE Tunis III, Décembre 1999.
- ROMELAER P., "Role des dirigeants et structures des entreprises", *Revue Française de Gestion*, nov-déc., 1996.
- ROULEAU L., « Compétences stratégiques et ritualisation sociale de l'environnement : la formation des stratégies selon une approche structuractionniste », *Actes de l'AIMS*, 1995.
- ROULEAU L., SEGUIN F., « Strategy and organization theories : common forms of discourse », *Journal of*

management studies, 32-1, 1995.

SCHÜTZ A., *Eléments de sociologie phénoménologique*, Paris, L'Harmattan, 1998.

SCHÜTZ A., *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens, Kincksieck, 1987.

SCHÜTZ A., *Life forms and meaning structure*, London Routledge & Keagan Paul, 1982.

SCHWENK C., « Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making », *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984.

SCHWENK C.R., "Linking cognitive, organizational, and political factors in explaining strategic change", *Journal of management studies*, 26, 1989.

SMIRCICH L., STUBBART C.I., "Strategic management in an enacted world" *Academy of management review*, 10, 1985.

VAN DE VEN A.H., « suggestion for studying strategy process : a research note », *Strategic Management Journal*, Vol.13, P.169-188, 1992.

VAN MAANEN, J. "Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research", in *Qualitative Methodology*, VAN MAANEN (ed.), Sage Publications, Beverly Hills, CA, pp. 9-18, 1983.

WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.

WACHEUX F., « La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien », *Les Cahiers du CERGOR*, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, janvier 1997.

WACHEUX F., « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, mai-juin 1998.

WEBER M. (1922), *Economie et Société*, tr. fr., Paris, Plon, 1971.

WEICK K., *The Social Psychology of organizing*, Addison Westley, 1979.

WEICK K., *Sensemaking in organizations*, Sage publications, 1995.

WEICK K., "The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, Déc.1993; 38,4.

WESTLEY F., « Middle managers and Strategy : Microdynamics of Inclusion », *Strategic Management Journal*, 11, 1990.

WHITTINGTON R., *What is strategy and does it matter ?*, Routledge, London, 1993.

YIN R., *Case study Research, Design and Methods*, Sage, Second edition revisited, 1994.

ANNEXES

	Nbre thèmes	% thèmes	Nbre occurr.	% occurrences
Adhésion	53	15,63	539	20,67
Différenciation	63	18,58	422	16,18
Identification	7	2,06	74	2,84
Intégration	57	16,81	488	18,71
Retrait	70	20,65	418	16,03
Neutre	89	26,25	667	25,58
Total	339	100,00	2608	100,00

ANNEXES A/ Tableau de données 1 : Répartitions thématique par nombre de thèmes et valeurs d'occurrences

Positionnements	Intégrat.	Différenc.	Adhésion	Identif.	Retrait	Non marqués	Total
ENGAGEMENT	318	58	357	49	79	207	1068
Moyenne	19,88	3,87	22,31	3,77	4,94	12,94	67,70
Ecart-type	6,95	2,64	10,42	2,68	1,81	4,25	28,75
DISTANCIATION	29	206	19	8	163	158	583
Moyenne	4,14	30,00	2,71	1,33	23,29	22,57	84,05
Ecart-type	2,61	6,35	1,38	0,82	9,62	9,95	30,73
UTILITARISTE	57	114	144	17	52	160	544
Moyenne	9,50	19,00	24,00	4,25	8,67	26,67	92,08
Ecart-type	3,89	6,78	6,42	2,99	4,59	8,62	33,28
PARADOXALE	67	22	8	0	113	91	301
Moyenne	16,75	5,50	2,67	0,00	28,25	22,75	75,92
Ecart-type	4,65	1,91	1,53	0,00	17,75	10,34	36,17
NON CLASSES	17	22	11	0	11	51	112
Moyenne	5,67	7,33	3,67	0,00	3,67	17,00	37,33
Ecart-type	1,53	1,53	1,15	0,00	0,58	2,65	7,43
Total	488	422	539	74	418	667	2608

ANNEXES B/ Tableau de données 2 : Répartitions thématique par logiques de positionnement (par occurrences)

	Types d'Acteurs	Effectifs	Métiers principaux	
Centres Clients (unité opér.)	Directeur Unité Opérationnelle	4	Directeur centre clients (Paris, Lyon, Bordeaux, Rennes)	
	Encadrement de proximité	14	Resp. Point Conseil	
			Resp. Fidélisation	
			Resp. Réclamation	
			Correspondant Plan Industriel	
	Conseillers Clients	10	C.C Front Office (Point conseil)	
C.C Back Office (Fidélisation/Réclam.)				
Soutien Métier et Applicatifs				
			Responsables d'Equipe	
Direction Services Clients	Direction	2	Directeur des Services Clients	
			Directeur adjoint des Services Clients	
	Encadrement fonctionnel	7	Responsable Métiers et Méthodes	
			Directeur de la stratégie et de l'organisation	
			Responsable Communication interne	
Resp. Communication Relations Agences				
			Responsable Relations S.C.S	
			Responsable Ressources et Formation	
			Responsable Projet Self-Care	
Dir. Gén. et Directions Fonctionnelles	Encadrement de Direction	5	Directeur de la Planification Stratégique	
			Directeur du Développement Marketing	
			Directeur du Marketing stratégique	
			Directeur Contrôle de gestion	
				Directeur des Ressources Humaines
	Encadrement fonctionnel	7	Direction Opérations & Développement	
Responsable Fidélisation				
Directeur commercial				
			Directeur Qualité	
	Total	50		

ANNEXES C/ Composition de l'échantillon global

Libellé	Engagement	Distanciation critique	Utilitariste	Paradoxe
Description de l'organisation	Représentation intégrée de l'organisation... envisagée comme une structure cohérente ayant une finalité globale commune	Représentation différenciée de l'organisation... envisagée comme un ensemble complexe de structures différentes et spécifiques	Représentation différenciée de l'organisation... envisagée sous le prisme des rapports de force entre le Groupe et sa filiale	Représentation intégrée de l'organisation... envisagée comme un ensemble cohérent articulé autour des valeurs et l'histoire du Groupe
Perception des relations de coordination Centre / Unités	Les unités opérationnelles comme des démembrements naturels de la direction centrale	Les unités opérationnelles comme des structures spécifiques dotées d'une autonomie politique et de gestion	Les unités opérationnelles comme des structures concurrentes pouvant développer ponctuellement des objectifs spécifiques	Les U.O comme démembrements naturels de la direction centrale mais dont l'unité est contrariée par la recherche d'autonomie
Description du Plan industriel	Adhésion Le PI référentiel stratégique principal ; Capacité perçue d'anticipation et de stratégie	Retrait Remise en cause pertinence du PI Inefficacité perçue du pilotage central de l'activité stratégique et pertinence du pilotage local	Adhésion Pertinence des orientations stratégiques fonction de leur capacité à satisfaire une utilité perçue localement	Retrait Déplacement perçu du référentiel socio-culturel ; Incapacité perçue du PI à donner du sens
Processus stratégique et rôle perçu de l'encadrement	Encadrement relais naturel de la direction	Encadrement opérationnel acteur central du pilotage local de la stratégie	Encadrement opérationnel garant du positionnement de l'unité vis à vis des structures paires	Encadrement comme acteurs de l'élaboration de la stratégie
Personnalité du directeur D.S.C	Identification Légitimité perçue du leader et attributs de stratégie ; projection	Retrait Attitudes de rupture et désacralisation du leader. Compétences et expertise reconnues	Identification Légitimité perçue du leader et attributs de stratégie ; prise en compte des jeux d'acteurs ; Rivalité mimétique	Retrait Critiques acerbes ; Conflits latents ou manifestes avec le leader
Perception du management du directeur D.S.C	Implication du leader et émulation	Absence perçue de délégation	Sensibilité à la rétribution (sanctions/récompenses) ;	Autoritarisme perçu
Modalités d'action	Déclinaison fidèle et respect rigoureux des orientations stratégiques	Adaptation des orientations stratégiques à la spécificité du contexte, enjeux et objectifs locaux	Sélection des orientations stratégiques fonction de l'utilité perçue	Exécution contrainte des orientations stratégiques ou sabotage
Motivation centrale expliquant le positionnement	Sensibilité à la cohérence globale du processus stratégique et volonté de décliner fidèlement les orientations	Légitimité du pilotage local de la stratégie et recherche d'autonomie	Satisfaction d'une utilité perçue (performance collective et individuelle, pouvoir, carrière...)	Remise en cause perçue du référentiel socio-culturel

ANNEXE D / Caractéristiques comparées des logiques de positionnement et d'action

Rang	Marquage	Code	RELATIONS DE COORDINATION	Total	Fréq. Marg. (%)	F.M. Cumul (%)	Fréq. Total e Gpe
			THÈMES				
1	Intégration	COOR/REFUSILOC	Le refus des stratégies locales	16	11,43	11,43	1,50
2	Intégration	COOR/PROXIDAS	Proximité DSC et centres clients	14	10,00	21,43	1,31
3	Intégration	COOR/ASSOCCLT	Association des centres clients aux décisions	13	9,29	30,72	1,22
4	Intégration	COOR/VISIOCOMUN	Vision stratégique commune DSC et centres clients	11	7,86	38,57	1,03
5	Intégration	COOR/REPOMGEN	Garantir une réponse client homogène	11	7,86	46,43	1,03
6	Intégration	COOR/LEGITIM	Légitimité de la structure centrale	10	7,14	53,57	0,94
7	Intégration	COOR/PILOTAG	Cohérence du pilotage	10	7,14	60,72	0,94
8	Intégration	COOR/SOUTIENDAS	Soutien de la DSC vis à vis des centres clients	10	7,14	67,86	0,94
9	Intégration	COOR/REPORT	Le travail de reporting à la direction des centres	5	3,57	71,43	0,47
10	Différen.ia	COOR/USCMPROFIT	Les unités opérationnelles comme centre de profit	5	3,57	75,00	0,47
11	Intégration	COOR/DEPENDCC	La forte dépendance des centres clients par rapport DSC	4	2,86	77,86	0,37
12	Intégration	COOR/COHERLOC	La cohérence entre actions locales et stratégie nationale	4	2,86	80,72	0,37
13	Intégration	COOR/FAMILLE	Esprit de famille	3	2,14	82,86	0,28
14	Intégration	COOR/COHESIO	Cohésion grâce aux Séminaires DSC	2	1,43	84,29	0,19
15		COOR/POIDCCDR	Le poids relatifs des centres clients face aux DRs	2	1,43	85,72	0,19
16	Intégration	COOR/UPINFO	La remontée d'information des centres vers la DSC	2	1,43	87,14	0,19
17	Différen.ia	COOR/HISTUSCM	Le poids de l'histoire des centres	2	1,43	88,57	0,19
18	Différen.ia	COOR/SPECIFUSCM	Spécificité des compétences et d'organisation des centres	2	1,43	90,00	0,19
19	Différen.ia	COOR/SPECICONTX	Le contexte spécifique des centres clients	2	1,43	91,43	0,19
20	Différen.ia	COOR/ELARGMARG	Elargir les marges de manœuvres des centres clients	2	1,43	92,86	0,19
			<i>Autres thèmes</i>	10	7,14	100,00	0,94
			Total	140	100,00		13,11

ANNEXES E / « La perception des relations de coordination D.S.C/Centres clients dans la logique d'engagement » ; (Extrait du traitement de données)