



LA FORMATION DES STRATÉGIES DANS LES ORGANISATIONS PLURALISTES: VERS DE NOUVELLES AVENUES THÉORIQUES ¹

Jean-Louis Denis,
Département
d'administration de la
santé,
Université de Montréal,
C.P. 6192 Succursale
Centre-Ville,
Montréal, Canada H3C
3J7

Tel: (514)-343-6031;
Fax: (514)-343-2448

[jean-](mailto:jean-
louis.denis@umontreal.ca)

louis.denis@umontreal.ca

Ann Langley,
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte
Sainte-Catherine
Montréal, H3T 2A7
Tel: (514) 340-7748;
Fax: (514) 340-5690
ann.langley@hec.ca

Linda Rouleau,
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte
Sainte-Catherine
Montréal, H3T 2A7
Tel: (514) 340-5669;
Fax: (514) 340-5635
linda.rouleau@hec.ca

Résumé: Ce texte a pour but de développer une meilleure compréhension des processus de développement de la stratégie (« strategizing ») dans les organisations caractérisées par des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail reposant sur des connaissances spécifiques (ce que nous appelons organisations pluralistes). Les hôpitaux, les entreprises artistiques, les universités, les organisations communautaires, les partenariats professionnels et coopératifs sont typiques de tels contextes (Løwendahl & Revang, 1998). De telles organisations défient les conceptions traditionnelles de la prise de décision stratégique. Comme Cohen et March (1986: 195) l'ont noté dans leur discussion des dilemmes sous-jacents au rôle de président dans les universités : “*When purpose is ambiguous, ordinary theories of decision making and intelligence become problematic. When power is ambiguous, ordinary theories of social order and control become problematic*”. Le point de départ de ce papier repose sur cette observation. Ce texte explore l'utilité de lier trois différents cadres théoriques pour comprendre et influencer les processus de formation de la stratégie dans les organisations pluralistes. La première perspective s'appuie sur la théorie de l'acteur-réseau et considère la formation des stratégies comme un processus de « traduction ». Les stratégies se forment à partir du moment où les acteurs clés (les « traducteurs ») arrivent à mobiliser les participants dans le but de supporter une orientation en même temps qu'ils travaillent à la redéfinition de cette orientation en des termes qui leur permettront de maintenir leur réseau de support. La deuxième perspective considère la formation des stratégies comme un processus d'« accommodation » et repose sur la théorie des conventions qui permet d'examiner comment des valeurs différentes peuvent être réconciliées ou juxtaposées pour assurer la viabilité des stratégies mises en place. La troisième perspective conçoit la stratégie comme une « pratique sociale » et met l'accent sur les manières dont les individus participent à la formation des stratégies à travers leurs activités quotidiennes, leurs routines et leurs interactions. Le texte compare les trois perspectives et identifie les points communs, les complémentarités et les implications pour les stratèges qui agissent dans des organisations pluralistes. Nous commençons le texte en revoyant brièvement la littérature autour de la formation des stratégies dans les organisations pluralistes. Puis, nous présentons les trois cadres conceptuels retenus en explorant leurs implications. Finalement, nous comparons ces perspectives pour

¹ Le nom des auteurs est présenté en ordre alphabétique reflétant des contributions égales.

identifier les points communs, les complémentarités et les implications concrètes pour l'action dans ce type d'organisations.

Mots clés : formation des stratégies, organisations pluralistes, réseaux, conventions, pratique



1. LE DÉFI DE LA FORMATION DES STRATÉGIES DANS LES ORGANISATIONS PLURALISTES

Nous définissons «la formation des stratégies » (« strategizing ») comme étant le résultat des activités et des interactions impliquées dans le développement à long terme des orientations de l'entreprise ou de la stratégie. L'expression réfère davantage aux activités de développement de la stratégie qu'à son contenu (Whittington, 1996). Il inclut les activités de planification, de prise de décision et de leadership relié au changement stratégique. Dans les contextes pluralistes, les lieux de pouvoir diffus et les objectifs divergents font en sorte que les stratégies sont le résultat de jeux politiques entre des groupes ayant des intérêts contradictoires et des visions divergentes concernant la direction à prendre. Les organisations pluralistes impliquent également que les décisions autonomes de plusieurs personnes peuvent contribuer à orienter les décisions stratégiques dans une direction non désirée.

Jusqu'à maintenant les travaux sur la formation des stratégies dans les organisations pluralistes ont surtout porté attention aux divergences par rapport à la manière de faire la stratégie telle qu'on l'enseigne dans les cours de stratégie. Par exemple, c'est sur la base d'études en profondeur d'organisations telles l'Office National du Film et l'Université McGill que Mintzberg et ses collègues (Mintzberg & McHugh, 1985; Mintzberg & Waters, 1985) ont proposé le terme de stratégie émergente pour décrire la manière dont ces organisations sont capables de générer des patterns cohérents dans leurs activités sans avoir d'intention claire et centralisée. Plutôt, une orientation – qu'un observateur externe pourrait appeler « stratégie » – devient consistante à travers le cumul des activités de professionnels autonomes et la convergence spontanée d'opportunités. De même, le processus délibéré de formulation de la stratégie par l'équipe de direction peut être absent ou non pertinent par rapport à ce que l'organisation est en train de faire.

Dans un autre ouvrage classique, Cohen et al. (1972) ont utilisé le terme d'« anarchie organisée » pour décrire les organisations pluralistes. Ils ont de plus affirmé que dans tel contexte, les décisions se prennent suivant un processus généralement associé à l'image de la poubelle pour exprimer l'idée que les problèmes, les solutions et les choix ne sont pas couplés les unes aux autres et que les choix critiques sont faits de différentes manières au gré des

participants. Suivant ce raisonnement, il est logique d'appréhender dans ce type d'organisations une grande fragilité dans les orientations stratégiques ainsi que de l'inertie dans le processus d'implantation des stratégies.

Des chercheurs ont également regardé ce qui arrive quand on tente d'appliquer des modèles stratégiques développés pour des organisations de type mécaniste à des organisations pluralistes. Par exemple, Denis et al. (1995) ont observé que lorsque des planifications stratégiques étaient effectuées dans des hôpitaux, il était difficile de générer des plans clairs et ciblés. Ils ont plutôt conclu que les plans se composaient de longues listes de recommandations de développement rédigées en termes vagues éliminant ainsi peu d'options et ne permettant donc pas de guider l'action de manière explicite.

Finalement, d'autres travaux ont examiné comment le changement stratégique peut se réaliser dans les organisations pluralistes en dépit des difficultés d'application des techniques standard de planification stratégique. Thompson et Tuden (1959) ont démontré que les contextes dans lesquels les buts sont ambigus et les technologies incertaines représentaient des situations anormales dans lesquelles seul le leadership charismatique peut permettre de surpasser les propriétés entropiques de l'organisation. Cette idée est en quelque sorte le reflet des travaux effectués par Gioia et ses collègues sur le changement stratégique dans les universités (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia et al., 1994; Gioia & Thomas, 1996). Ces chercheurs ont porté leur attention sur le pouvoir symbolique d'une large vision révélant aux membres de l'organisation le fossé entre leur vision d'eux-mêmes (leur identité) et l'image désirée. Pour ces auteurs, la réussite de la formation des stratégies nécessite des épisodes de création et de diffusion de sens (« sensemaking » et « sensegiving ») s'enchaînant de manière séquentielle de façon à modifier graduellement les aspirations et les visions des membres de l'organisation. Dans nos travaux, nous avons étudié des épisodes de changement stratégique dans 5 centres de santé en examinant le rôle du leadership partagé (Denis et al., 2001; Denis et al., 1996). Même si le développement de visions mobilisatrices tel que suggéré par Gioia et ses collègues était certainement un facteur de changement, nous avons pu observer la fragilité des nouvelles orientations stratégiques dans un contexte où les positions de leadership sont partagées et dépendantes de processus électoraux. Dans ces contextes, le changement se fait de manière cyclique selon une suite d'allers-retours. En même temps que les actions concertées des leaders organisationnels pour implanter la vision stratégique contribue irréversiblement au changement, elles stimulent de la résistance menant éventuellement au remplacement des leaders et à des retours en arrière sur le plan de l'implantation (Denis et al., 2001).

Dans l'ensemble, la littérature sur les contextes pluralistes suggère que le défi est grand pour ceux qui détiennent les rennes du changement stratégique. La formation des stratégies implique la capacité d'influencer l'action organisationnelle. Plus encore, le pluralisme semble promouvoir l'inertie organisationnelle de trois façons :

1) *L'autonomie individuelle produit la paralysie collective*: pendant que les organisations pluralistes fournissent un large éventail pour l'action individuelle encourageant le développement local et la flexibilité, cette même autonomie constitue une barrière à l'action organisationnelle intégrée puisque les individus sont libres de se dissocier des orientations établies par le centre (Hardy et al., 1984; Cohen et March, 1986).

2) *La participation à la formation des stratégies produit du consensus inflationniste*: même si la participation au processus de formation des stratégies assure que tous les acteurs impliqués

s'engagent dans les stratégies émergentes, la littérature décrite ci-dessus montre qu'en pratique, le consensus est souvent atteint au détriment du réalisme dans les stratégies proposées (Denis et al., 1995).

3) *Les lieux de pouvoir étant diffus et les objectifs divergents entraînent la dilution dans les initiatives de changement stratégique.* Dans les organisations pluralistes, la dispersion des structures de pouvoir a pour effet de faire en sorte que le changement stratégique doit souvent être négocié par le biais des personnes et à travers les processus qui ont été préalablement mis en place. Par conséquent, les changements sont souvent dilués au cours de leur implantation, produisant une sédimentation de structures et d'orientations stratégiques partiellement digérées (Cooper et al., 1996; Denis et al., 2001).

Tel que nous l'avons noté, les théories traditionnelles en management stratégique offrent peu de possibilités pour répondre à ces défis. Dans ce texte, nous explorons le potentiel de trois perspectives théoriques à cette fin. Elles conçoivent la formation des stratégies respectivement comme un processus de traduction, comme un processus d'accommodation et comme une pratique sociale. Dans la discussion qui suit, nous examinons les racines conceptuelles de chaque perspective, la définition de la stratégie qui en découle, le rôle des acteurs organisationnels de même que les conceptions de la performance qui en résultent. Nous identifions également quelques travaux venant de la littérature dans les études organisationnelles et en stratégie, lorsque c'est possible, qui s'inscrivent dans la mouvance de ces théories. Nous soutenons que chaque perspective offre une nouvelle manière de comprendre et d'articuler les défis de la formation des stratégies dans les organisations pluralistes. La comparaison et la confrontation des idées provenant de ces perspectives ont le potentiel d'offrir des contributions plus riches que ne le ferait chaque perspective prise isolément.

2. LA FORMATION DES STRATÉGIES COMME PROCESSUS DE TRADUCTION: LA CONSTRUCTION DE RÉSEAUX D'ACTEURS

2.1 Fondements conceptuels

La théorie de l'acteur-réseau (TAR) a été développée par les sociologues des sciences Michel Callon (1986) et Bruno Latour (1987) comme une approche pour comprendre l'émergence et la domination des idées scientifiques et techniques. L'approche a reçu une variété de noms (théorie socio-technique, sociologie de la traduction). Elle combine des outils conceptuels et méthodologiques basés sur l'idée controversée que les technologies et les découvertes scientifiques sont socialement adoptées parce que des réseaux de scientifiques, d'ingénieurs, d'entrepreneurs et autres permettent à des objets scientifiques et à des nouveaux concepts d'être reconnus comme allant de soi. De manière spécifique, l'approche voit les technologies et les réseaux d'humains et de non-humains (les « actants ») liés entre eux comme étant mutuellement constitutifs. La technologie et le réseau d'acteurs sont construits de manière graduelle à partir du moment où les acteurs centraux (appelés traducteurs) réussissent à mobiliser d'autres participants et des entités non-humaines comme supporteurs de leur définition de la technologie pendant que simultanément ils participent à la redéfinition de la technologie dans des termes qui permettent de maintenir ce support. Les objets techniques deviennent pris pour acquis (« irréversibles ») à partir du moment où les réseaux d'acteurs autour d'eux sont solidifiés. Au départ, les acteurs ont différentes façons d'interpréter l'objet technique émergent. Ils en viennent à faire partie du réseau à partir du moment où l'objet en question est défini de façon à traduire leurs besoins et leurs identités. Le « truc » pour qui veut jouer le rôle de traducteur consiste à créer différentes significations

mutuellement compatibles de façon à enrôler un réseau d'acteurs pour faire en sorte que l'objet technique puisse exister.

Telle que développée à l'origine, la théorie implique un ensemble plutôt hermétique de termes pour décrire le processus de traduction. Par exemple, on parle de « points de passage obligatoires » comme étant la création de noyaux à travers lesquels tous les acteurs doivent passer pour obtenir ce dont ils ont besoin. Ils proposent aussi quatre moments de traduction: la problématisation, étape dans laquelle les traducteurs tentent de définir un enjeu autour d'un ensemble d'acteurs mis ensemble pour résoudre un problème; dans le moment de l'intéressement, les traducteurs déterminent et fixent les intérêts des acteurs clés pour faire en sorte qu'ils continuent de supporter le projet émergent; puis, vient l'étape de l'enrôlement dans laquelle les représentants des principaux groupes d'acteurs construisent des alliances; enfin, lors de l'étape de la mobilisation, le réseau d'acteurs s'étend au-delà du groupe initial.

Au premier abord, la théorie rappelle le modèle politique de l'organisation et de la société. De manière simpliste, les traducteurs peuvent être vus comme des manipulateurs machia véliques qui utilisent n'importe quel argument afin de construire des alliances autour de leur définition du monde. Cependant, Latour (1996) résiste fortement à cette interprétation réductrice de la TAR. Il insiste sur la symétrie de la théorie comme un modèle unifiant le monde naturel et le monde social dans lequel aucune entité (humaine ou non-humaine) n'a de priorité en dehors du réseau. Par exemple, les traducteurs sont eux-mêmes constitués par les réseaux d'acteurs qui les supportent. N'importe quelle technologie est en elle-même un acteur dans un réseau contribuant à définir les identités et les rôles des autres acteurs. La théorie est aussi dynamique. Même si elle a surtout été utilisée pour expliquer comment les objets technologiques deviennent « irréversibles », elle admet que cette irréversibilité est toujours contestable suivant l'évolution du réseau à travers le temps.

2.2 TAR et la formation des stratégies dans des organisations pluralistes

Comment cet ensemble d'outils conceptuels et méthodologiques est-il pertinent pour comprendre la formation des stratégies dans des organisations pluralistes? Premièrement, les contextes pluralistes sont caractérisés par l'existence de lieux de pouvoir diffus et d'objectifs divergents. Ces deux traits sont au centre de la TAR puisque cette théorie tente de décrire et d'expliquer comment, en dépit de la fragmentation des lieux de pouvoir et des buts, il est possible de construire des réseaux de support autour de définitions d'un objet technique qui deviendront prises pour acquises. Deuxièmement, la flexibilité de la TAR permet à n'importe quelle entité d'être définie en terme d'acteurs réseaux. Par conséquent, la stratégie organisationnelle dans cette théorie peut prendre le statut d'un objet technique ou d'une découverte scientifique. Dans cette perspective, une stratégie existe à partir du moment où elle est reconnue par un réseau d'acteurs organisationnels (humains et non-humains) qui la supporte. La TAR permet de conceptualiser la manière dont ces stratégies peuvent être créées. La formation des stratégies devient donc un processus de traduction passant par les étapes de la problématisation, de l'intéressement, de l'enrôlement et de la mobilisation conduisant potentiellement (mais pas de manière déterminée) à l'irréversibilité d'une stratégie bien définie. La fragilité des orientations stratégiques dans les contextes pluralistes peut s'expliquer par la capacité ou l'incapacité des acteurs de se détacher eux-mêmes de la définition de la stratégie et du réseau de support émergeant de manière dynamique à travers le processus de traduction.

Par conséquent, l'application et l'extension de la TAR à la formation des stratégies dans des organisations pluralistes apparaît évidente et au premier abord stimulante. Cela même s'il y a

encore peu d'applications empiriques en ce sens. Néanmoins, un petit nombre d'auteurs ont commencé à mobiliser ces concepts pour examiner des enjeux organisationnels. Plusieurs de ces applications concernent l'implantation d'objets qui sont de nature technique. Par exemple, la TAR a été utilisée pour examiner l'adoption et la diffusion de systèmes d'information (Lea et al., 1995; Walsham & Sahay, 1999); de systèmes comptables (Lowe, 2001; Chua, 1995; Fussel & George, 2000); du management de la qualité totale (Giroux and Taylor, 2002); et des modèles de performance (Hansen and Mauritsen, 1999). Bien que ces travaux soient intéressants, nous ciblons dans ce texte le petit nombre d'applications de la théorie qui semblent davantage reliées à la stratégie et à son processus de formation.

Le tableau de la page suivante donne les sources, le contexte et les enjeux stratégiques considérés, les méthodes adoptées (généralement qualitatives incluant études de cas et analyse de discours), et la manière spécifique dans laquelle la TAR a été utilisée. La première observation concernant ces contributions est que (sans planification de notre part) tous les papiers portent directement ou non sur des contextes pluralistes. Trois des six papiers se rapportent explicitement à des enjeux inter-organisationnels. Les articles de Parker et Wragg (1999) et de Demers et Charbonneau (2001) abordent des questions de politiques publiques impliquant un grand nombre de joueurs pendant que l'article de Knights et al. (1993) concerne la création d'une nouvelle organisation servant d'intermédiaire sur le plan inter-organisationnel. Ainsi, sa mission et sa stratégie sont nécessairement définies à travers un processus de réseautage développé parmi ses initiateurs. Les trois autres textes portent sur des organisations appartenant aux secteurs public et coopératif : une université (Ezzamel, 1994); une coopérative de services financiers (Hensman, 2001) et un hôpital universitaire (Dompierre, à venir). Décidément, la TAR a une résonance particulière pour comprendre la formation des stratégies dans des organisations pluralistes. Même si tous les papiers considèrent les processus de formation des stratégies en termes de construction de réseaux d'acteurs, ils illustrent quatre différents patterns dynamiques pouvant émerger de ce processus : *la convergence stratégique, le conflit stratégique, l'inertie stratégique et l'instabilité stratégique*.

L'article de Knights et al. (1993) cible la convergence stratégique autour d'une solution provenant d'une situation de fragmentation. C'est le papier qui reflète sans doute davantage les origines de la TAR comme explication de la construction sociale des objets technologiques, à l'exception ici que l'objet est une forme organisationnelle ayant une mission et un rôle spécifiques. Comme nous l'avons noté plus tôt, les organisations pluralistes ont apparemment de la difficulté à atteindre de la convergence stratégique de manière délibérée. L'article de Knights et al. (1993) démontre cependant que cela peut être fait. De manière similaire, l'étude de Demers et Charbonneau (2001), basée sur l'analyse d'un document évoquant une stratégie organisationnelle, démontre comment un acteur spécifique peut construire sur le plan discursif un réseau convergent en termes de significations – illustrant une tentative de « traduction ». Bien sûr, la tentative de convergence peut ne pas fonctionner, cela dépend de la manière dont les autres acteurs vont accepter le rôle qui leur est assigné par le « traducteur ».

Deux papiers mettent l'accent sur le conflit stratégique. Ezzamel (1994) et Parker & Wragg (1999) montrent de différentes manières comment des réseaux distincts peuvent se développer autour de définitions conflictuelles de la stratégie et comment leurs défenseurs recourent à la connaissance des textes ou à l'expertise technique pour tenter de solidifier les réseaux en conflit.

L'article de Hensman (2001) fournit une illustration intéressante de la manière dont l'inertie stratégique peut se développer dans les organisations pluralistes. Dans la firme coopérative

étudiée, il identifie un groupe d'acteurs au niveau intermédiaire entre la banque et le siège social qui a réussi à définir son rôle de façon à devenir un point de passage obligatoire pour développer n'importe quelle orientation stratégique orientée sur le client. Par ailleurs, ce groupe a parallèlement échoué pour solidifier sa stratégie organisationnelle et créer des liens viables avec l'environnement. Paradoxalement cependant, il réussit à maintenir son rôle clé dans le réseau organisationnel précisément parce que sa stratégie demeure ambiguë. Une orientation claire détruirait le support qu'il maintient de la part des banques membres du réseau. Selon Hensman, ce groupe devient un « trou noir » qui, en attirant la plupart des initiatives stratégiques n'arrive pas lui-même à changer significativement.

Table 1: Exemples d'applications de la TAR aux enjeux stratégiques

Article	Contexte organisationnel/ objet stratégique	Méthodologie	Contributions
Knights, D., Murray, F. & Willmott, H.: "Networking as knowledge work: A study of strategic inter-organizational development in the financial services industry," <i>Journal of Management Studies</i> , 30(6), 1993, (975-985).	<i>Contexte organisationnel</i> : relations inter-organisationnelles dans l'industrie des services financiers <i>Objet stratégique</i> : une nouvelle entreprise gérant l'interface électronique dans l'industrie	Étude de cas	Utilise la TAR comme outil pour retracer le processus complexe et non-linéaire par lequel une organisation intermédiaire est créée dans une industrie. Le réseau d'activités parmi les acteurs et les intermédiaires requérant la création de cette organisation illustre une nouvelle forme de travail organisationnel axé sur le savoir.
Ezzamel, M.: "Organizational change and accounting: Understanding the budgeting system in its' organizational context," <i>Organization Studies</i> , 15(2), 1994, (213-240).	<i>Contexte organisationnel</i> : Université <i>Objet stratégique</i> : nouveau système budgétaire suggérant une réallocation des ressources majeure	Étude de cas unique (observation participante et analyse de documents)	Utilise la TAR pour montrer comment le savoir inhérent à un objet technique (système budgétaire) est mobilisé par les supporteurs et les opposants au changement pour redéfinir des situations stratégiques (combinaison TAR et Foucault)
Parker, G. et Wragg, H.: "Networks, agency and (de)stabilization: The issue of navigation on the River Wye, UK" <i>Journal of Environmental Planning and Management</i> , 42(4), 1999, (471-487).	<i>Contexte organisationnel</i> : Secteur public dans le domaine communautaire <i>Objet stratégique</i> : plans pour la navigation sur la rivière	Étude de cas unique (entrevues et analyse de documents produits sur 150 ans)	Utilise la TAR pour illustrer la création de réseaux en compétition luttant pour le contrôle de la définition d'un enjeu stratégique (navigation sur la Wye), et le rôle des « textes » pour constituer des réseaux durables.
Demers, C. et Charbonneau, M.: "La stratégie discursive d'Hydro-Québec dans la controverse écologique de Grande-Baleine", <i>Actes de la 10ième conférence de l'AIMS</i> , Québec, juin 2001, 25p.	<i>Contexte organisationnel</i> : Compagnie d'électricité et différents meneurs d'enjeux <i>Objet stratégique</i> : Plan d'un barrage sur une rivière importante pour produire de l'électricité	Analyse de discours d'un document clé	Utilise la TAR pour illustrer les différentes stratégies discursives (traduction) dans le texte d'un document stratégique. Le texte montre comment les auteurs du document positionnent les intérêts des différents acteurs, définissant les raisons pour lesquelles ils doivent supporter la stratégie.
Hensman, Manuel: "Problematising strategy: When structural holes turn black," <i>Presentation at Academy of Management Meeting</i> , 2001.	<i>Contexte organisationnel</i> : une banque coopérative <i>Objet stratégique</i> : gestion des relations avec les clients (inclut les autres politiques contribuant à l'augmentation de la valeur client).	Étude de cas (observation participante et entrevues)	Utilise la TAR pour définir le processus de formulation de la stratégie comme un processus de réseautage "in which intermediaries translate their solutions (...) into obligatory passage points so as to achieve network closure." Montre comment les solutions peuvent devenir des "trous noirs" rendant

			difficile le changement constructif .
Dompierre, Geneviève: “Le retournement stratégique” (thèse de maîtrise en progrès)	<p><i>Contexte organisationnel:</i> un hôpital universitaire fusionné</p> <p><i>Objet stratégique :</i> la fusion et la configuration des services</p>	Étude de cas (observation non participante et entrevues et documents)	Utilise la TAR pour comprendre les processus de renversement et de persistance stratégiques. Illustre la manière dans laquelle les réseaux supportant des solutions spécifiques sont construits, dissipés et reconstruits à travers le temps parallèlement aux solutions qu’ils supportent.

Enfin, le travail de Dompierre (à venir) met l’accent sur l’instabilité stratégique montrant comment les réseaux supportant les orientations stratégiques se forment, convergent temporairement et sont ensuite démantelés pour être remplacés par de nouveaux réseaux et des orientations différentes. Elle illustre ce processus à partir d’observations décrivant comment les acteurs impliqués dans la fusion récente d’un hôpital universitaire tentent de trouver une manière de solidifier le projet de fusion dans une nouvelle configuration de services et semblent incapables de stabiliser leur accord. Des ententes temporaires sont reconduites à répétition à partir du moment où les ambiguïtés qui leur ont permis d’exister sont clarifiées et que les liens entre les personnes qui statuaient ces ententes se relâchent lorsque d’autres solutions attrayantes apparaissent.

Dans l’ensemble, ces différents travaux suggèrent qu’il y a un fort potentiel pour enrichir la compréhension de la formation des stratégies dans des organisations pluralistes en ayant recours à la théorie de l’acteur-réseau. L’approche paraît bien adaptée aux contextes impliquant de nombreux participants autonomes et ayant des liens lâches entre eux, c’est-à-dire là où les lieux de pouvoir sont diffus et les objectifs divergents et changeants. L’approche a l’avantage de cibler simultanément la mobilisation de multiples significations et les liens entre les nombreux et différents individus de manière dynamique. En plus, la stratégie en vient à être définie par le réseau d’acteurs qui la supporte faisant en sorte que le pluralisme est ancré dans sa définition même. Un stratège (ou un « traducteur ») qui voit le monde à partir de la perspective de l’acteur réseau reconnaîtra le besoin de penser simultanément en termes à la fois de stratégies et de réseaux de support dans lesquels il ou elle peut s’engager. Il ou elle sera amenée à considérer les différentes significations que les diverses orientations stratégiques peuvent avoir pour les autres et comment ces significations peuvent être reconstruites soit discursivement ou pratiquement pour les rendre plus attrayantes. Il ou elle sera aussi plus sensible à la dynamique et à la nature changeante du consensus stratégique aussi bien qu’à l’importance des investissements irréversibles nécessitant la solidification autant des réseaux que des orientations stratégiques.

3. LA FORMATION DES STRATÉGIES COMME UN PROCESSUS D’ « ACCOMMODATION » : LA GESTION DE VALEURS CONTRADICTOIRES

3.1 Fondements conceptuels

Au début de ce texte, nous avons suggéré qu’un des défis des organisations pluralistes consiste à générer des stratégies dans un contexte où les objectifs sont multiples et conflictuels. Les travaux récents des conventionnalistes (Boltanski & Thévenot, 1991; Boltanski & Chiapello, 1999) portent sur les processus à partir desquels les acteurs arrivent à coopérer en dépit d’intérêts divergents. Les conventionnalistes sont intéressés dans le rôle joué par les systèmes normatifs dans la formation des interactions entre les individus et la mise en place d’accords dans la société. En ce sens, la perspective conventionnaliste peut être considérée comme une théorie basée sur une vision consensuelle de la réalité sociale (Durand & Weil, 1997).

Pour les conventionnalistes, la légitimité de n'importe quel arrangement social ou organisationnel n'est jamais donnée. Les règles qui définissent les rôles des individus dans un contexte et la manière dont ils interagissent doivent être considérées comme légitimes à la lumière d'un cadre de valeurs bien défini (Boltanski & Chiapello, 1999). Pour les conventionnalistes (Boltanski & Thévenot, 1991), le monde est structuré autour d'un ensemble limité de logiques fondamentales ou de rationalités. À partir d'une étude en profondeur des travaux classiques en philosophie politique, Boltanski et Thévenot (1991) identifient six « mondes » ou « cités » lesquelles constituent en fait un cadre de valeurs qui structurent les arrangements sociaux : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel (voir aussi Amblard et al., 1996; Durand et Weil, 1997).

Le monde de l'« inspiration » renvoie à la légitimité provenant de la spontanéité, de l'imagination et de la créativité de l'artiste. C'est un monde foncièrement individualiste. Le monde « domestique » est un monde de tradition régulé par les principes de loyauté et de respect de l'autorité basé sur des rôles, des statuts et des devoirs assignés aux individus. Le monde de l'« opinion » ou de la réputation valorise la reconnaissance publique et le prestige. Les jugements des autres au sujet d'une personne sont critiques dans ce monde. Le monde « civique » valorise les devoirs civiques et la suppression d'intérêts particuliers dans la poursuite du bien commun. Il est basé sur un idéal de justice et de solidarité. Le monde « marchand » repose sur la compétition entre acteurs prenant part dans le jeu commercial dans le but d'atteindre leurs objectifs personnels. Finalement, le monde « industriel » est à la recherche de l'efficacité et de la standardisation. La science et la technologie sont considérées comme des outils puissants au service du développement industriel.

Tableau 2: Six “mondes” ou cadre de valeurs (Amblard et al. 1996)

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Principe supérieur	Inspiration, originalité	Tradition, loyauté	Jugement des autres	Bien collectif	Compétition	Efficacité, performance
Qualités individuelles	Création, imagination, passion	Centré sur les autres, bienveillant	Prestige, reconnaissance publique	Représentatif, officiel	Défense de l'intérêt personnel	Centré sur le travail
Investissements spécifiques	Risque	Sens du devoir	Recherche la publicité	Renonce à l'intérêt personnel, tourné vers la solidarité	Recherche d'occasions personnelles	À la recherche du progrès
Épreuve	Introspection, solitude	Cérémonies familiales	Organisation d'événements publics	Manifestation en faveur des causes morales et sociales	Signer des contrats et réaliser des transactions	Tests rationnels et scientifiques

Chacun de ces mondes est défini en fonction d'un ensemble de dimensions (tableau 2, Amblard et al., 1996; Boltanski et Thévenot, 1991). Un monde repose sur un principe supérieur qui définit ce qui est valorisé dans n'importe quelle situation, les qualités ou les attributs que les acteurs sociaux doivent démontrer, le type d'efforts ou d'investissements que les individus doivent

accomplir pour gagner le respect et les épreuves qui sont considérées justes et légitimes dans un monde donné. La définition que nous avons précédemment donnée des différents mondes définit clairement les principes supérieurs communs de chacun (respectivement, ce sont la spontanéité ou le génie artistique, le paternalisme et la hiérarchie, l'opinion des autres, le bien-être collectif, la compétition, la rationalité instrumentale et la performance).

Pour obtenir le respect dans un monde donné, les individus doivent posséder les attributs qui incarnent le mieux le principe supérieur commun. L'artiste sera imprévisible, passionné et excentrique, le patriarche du monde domestique sera sage et bienveillant, l'individu prestigieux sera constamment à la recherche de la reconnaissance des autres, le héros du monde civique fera la promotion de la solidarité et de la collaboration, l'acteur rationnel du monde marchand sera un ardent défenseur de ses propres intérêts et la figure du monde industriel démontrera son dévouement au travail et à la performance. De la même manière, la recherche pour le respect dans un monde donné impliquera des investissements spécifiques de la part des individus. L'artiste doit prendre des risques, le patriarche doit démontrer son sens du devoir, le marchand doit constamment saisir les occasions et ainsi de suite (voir tableau 2).

Finalement, les conventionnalistes suggèrent que chaque monde est fonction d'un type d'épreuves qui constituent sa valeur. Le grand artiste sera quelqu'un qui est passé à travers la solitude et l'angoisse de la recherche de sens. Dans le monde domestique, les cérémonies familiales renouvellent le poids de la tradition. Dans le monde de l'opinion, les événements publics rehaussent la réputation. Dans le monde civique, les manifestations publiques en faveur de causes sociales ou humanitaires sont reconnues. Dans le monde marchand, la signature de contrats et la finalisation d'échanges économiques permettent de réaffirmer sa légitimité. Finalement, les procédures formelles de vérification pour juger des produits et des méthodes de travail sont des mécanismes par le biais desquels le monde industriel étale ses virtuosités.

En général, l'ordonnement du monde social en accord avec un ensemble fixe de logiques laisse peu de liberté aux agents sociaux pour modifier ou adapter les différentes formes de rationalité. Le jeu individuel pour agir consiste principalement à établir des compromis entre les logiques existantes qui sont en compétition. En dépit de ce cadre limité de valeurs, les groupes collectifs vont s'appuyer sur le mélange des différents mondes. C'est ici que la notion de conventions devient importante. Les conventions assurent la possible co-existence de mondes hétérogènes en fournissant un compromis acceptable entre des ensembles de valeurs en compétition.

Une convention est un symbole, un objet qui cristallise le compromis entre différentes logiques dans un contexte donné. Parce que les individus dans une organisation ne s'identifient pas toujours avec des mondes semblables et parce qu'un individu peut s'identifier à plusieurs mondes, l'invention et la négociation de conventions deviennent critiques pour assurer la coordination et la coopération. Par exemple, une convention peut être une politique d'amélioration de la qualité dans une organisation qui dispense des services publics et dans laquelle les règles du monde marchand et du monde industriel agissent de concert. Une nouvelle loi concernant les droits d'auteur peut servir à établir des liens entre le monde de l'inspiration et le monde marchand.

Bien sûr, les conventions en elles-mêmes peuvent être une source de tensions et de critiques dans la société et dans les organisations. Si les personnes considèrent que quelques principes fondamentaux associés au monde auquel elles s'identifient ne sont pas respectés, elles peuvent

contester la légitimité des règles ou des instruments utilisés pour régulariser la situation (par exemple, contrats, mesures de performance, critères utilisés par les critiques d'art pour définir la valeur des œuvres lors d'une compétition ayant lieu dans le domaine artistique, etc.). Les changements dans l'environnement peuvent également nuire ou favoriser la légitimité relative des différents mondes. Par exemple, la dégradation des conditions de travail en réponse à des idéologies et des programmes économiques plus larges peut remettre en question le compromis historique entre les droits des employeurs (monde industriel) et les droits des travailleurs (monde civique) à la base de l'ordre industriel (Boltanski et Chiapello, 1999). Boltanski et Thévenot (1991) suggèrent deux principaux processus par lesquels les agents sociaux renouvellent la légitimité des règles et des régulations en vigueur. Ils peuvent s'impliquer dans des compromis locaux et superficiels à court terme ou ils peuvent tenter de négocier des arrangements durables qui respectent les mondes en compétition. Dans les organisations pluralistes, les conventions se développeront dépendamment du besoin des acteurs de sceller des compromis acceptables entre les différentes logiques en compétition pour la légitimité.

Au premier abord, les travaux des conventionnalistes peuvent sembler considérer la société et les organisations d'un point de vue statique. Cependant, le travail récent de Boltanski et Chiapello (1999) sur l'évolution du système capitaliste contemporain fournit quelques indices de leur conception du changement social. Dans cet ouvrage, ils conçoivent le changement social comme un changement dans les valeurs qui sont au centre des discours et des comportements individuels. Comme ils le démontrent clairement dans leur analyse des discours et des pratiques contemporaines de gestion, le nouveau crédo de la gestion (l'émergence d'un monde de projets pour utiliser leurs termes) a réussi à transformer l'expérience du travail parce qu'il valorise simultanément les nouvelles formes de qualification des individus sur le marché du travail (travail autonome, mobilité, développement de compétences) et la prospérité des sociétés et des nations dans un contexte économique en évolution (prospérité basée sur la compétition, économie du savoir, le changement comme idéal de valeur). Pour eux, un des principaux ingrédients du changement social concerne l'habileté des individus à formuler des critiques contre l'ordre normatif en émergence et/ou les capacités relatives des discours normatifs donnés d'intégrer ou de réinterpréter le contenu des critiques pour leur propre bénéfice. En résumé, les conventionnalistes fournissent un cadre d'analyse intéressant pour définir les valeurs en compétition dans les organisations allant au-delà de la rationalité formelle et instrumentale. De plus, leur approche porte attention aux processus par lesquels l'ordre normatif gagne ou maintient la légitimité et par lesquels un compromis entre des rationalités contradictoires peut devenir possible. En quoi ces contributions sont-elles pertinentes pour étudier la formation des stratégies?

3.2 La théorie conventionnaliste et la formation des stratégies dans les organisations pluralistes

Dans cette section, nous tenterons d'appliquer la perspective conventionnaliste à l'examen des processus reliés à la formation des stratégies dans les organisations pluralistes. En contraste avec la discussion précédente de la TAR et avec celle qui suit sur la perspective de la pratique sociale qui s'appuie largement sur des travaux empiriques, notre analyse est presque exclusivement conceptuelle parce qu'il ya eu, à notre connaissance, peu de contributions empiriques jusqu'à maintenant à partir de cette perspective (excepté Chiapello (1998) sur les modes de contrôle dans les organisations artistiques et Demers et al. (2003) sur les annonces de fusions d'entreprises). De manière spécifique, nous centrerons notre propos sur trois thèmes : le rôle joué par les

contraintes imposées sur la manifestation des différents mondes et leur impact sur la formation des stratégies, le positionnement actif des individus dans les processus de formation de la stratégie et les conditions de légitimité dans un monde de conventions.

La stratégie comme convention enracinée dans l'histoire et les normes sociales: Selon la perspective conventionnaliste, nous proposons que la stratégie organisationnelle peut être définie comme une convention, c'est-à-dire un compromis soutenable entre différentes valeurs en compétition. Parce que les organisations pluralistes ne sont pas par définition monologiques, les stratégies doivent incorporer une variété de rationalités. Par exemple, les tensions entre le monde de l'inspiration et le monde marchand sont inhérentes à l'évolution des organisations artistiques (Townley, 2002; Chiapello, 1998). Les stratégies dans de tels contextes résultent donc d'un compromis entre ces logiques. Elles seront légitimées en autant que l'ordonnement des multiples logiques est jugé acceptable par les différents meneurs d'enjeux qui existent dans et en dehors de l'organisation.

Selon la perspective conventionnaliste, les stratégies organisationnelles sont le résultat d'actions délibérées et émergentes. Les stratégies émergentes se développent en réponse à des courants sociétaux et institutionnels et à l'effet cumulé des compromis précédents. La légitimité d'un ordre normatif donné (monde) fluctue dans le temps (Di Maggio et Powell, 1991) et les stratégies se transforment pour suivre les changements dans les environnements institutionnels. Par exemple, l'analyse récente de l'impact du « New Public Management » dans différents domaines du secteur public suggère que le « managérialisme » en tant que valeur a récemment pris prééminence sur les logiques plus traditionnelles (Townley, 2002; Ferlie, et al., 1996). Les stratégies émergent donc partiellement à partir des déterminants externes et environnementaux faisant en sorte que les organisations s'appuient sur un ensemble limité de mondes ou de valeurs dans la définition de leur stratégie. Les stratégies organisationnelles sont aussi contraintes par la nature ou le contenu des compromis (ou conventions) précédents et tendent donc à suivre une logique de dépendance des sentiers (path-dependency logic).

Dans l'ensemble, les stratégies, selon la perspective conventionnaliste, sont considérées comme des conventions basées sur les compromis précédents entre différents meneurs d'enjeux et sur les ordres normatifs émergents. Cela ne signifie pas cependant que les membres de l'organisation ne peuvent pas jouer un rôle dans la formation des stratégies.

La formation des stratégies comme processus d'accommodation; les stratèges comme critiques. La formation des stratégies résulte d'un ensemble de processus permettant d'accommoder des valeurs contradictoires qui ne peuvent pas être écartées mais qui, en même temps, sont source de tensions. Reposant sur cette conception du processus de formation de la stratégie, les gestionnaires et les autres individus de l'organisation ont l'occasion à court terme d'agir de manière délibérée. En fait, les stratèges, selon les conventionnalistes, peuvent être associés à des « critiques ».

Le rôle de « critique » est central dans l'argument de Boltanski et Chiapello (1999) dans leur analyse du système capitaliste contemporain. C'est seulement ou presque par la contestation explicite des logiques émergentes ou prédominantes que les membres de l'organisation vont s'assurer d'un rôle dans le processus de formation de la stratégie. Sans les critiques actifs, la stratégie se formera en accord avec les arrangements précédents parmi les différents mondes. La réflexion critique remet en question les principes normatifs sur lesquels reposent les stratégies

actuelles (quels mondes sont favorisés ou rejetés) et peut aider à adopter le changement. Par exemple, la présence d'individus qui valorisent la responsabilité sociale à l'égard de l'environnement peut amener à revoir les stratégies organisationnelles. Dans de telles situations, le critique est l'élément qui pourrait conduire à une plus grande considération du monde civique dans la formulation de la stratégie.

L'implication des acteurs dans la lecture des différents ordres institutionnels et dans la critique des stratégies ne rend pas pour autant prédictible le résultat des jeux d'acteurs autour de la formation des stratégies. Quand de multiples acteurs détiennent un rôle actif dans la formation des stratégies, les stratégies qui en résultent sont le résultat d'un processus d'ajustement mutuel entre des aspirations en conflit. C'est pourquoi nous avons insisté plus tôt sur l'importance de voir les stratégies comme un compromis relativement soutenable entre des logiques contradictoires. De plus, parce que les cadres de valeurs sont hautement institutionnalisés pour les conventionnalistes, il peut être difficile pour les acteurs d'agir de manière délibérée sur le contenu d'un monde donné. La formation des stratégies est donc davantage un travail de combinaison et d'évaluation des cadres existants plutôt que de construction de nouveaux cadres.

La performance comme légitimité. Comme nous l'avons mentionné, Boltanski et Thévenot (1991) ont utilisé différentes dimensions pour définir les mondes. Ces dimensions peuvent être utilisées pour comprendre la performance des stratèges de l'organisation. Comme le processus de formation des stratégies est partiellement un exercice de démonstration, le problème fondamental des stratèges est d'assurer la légitimité des stratégies organisationnelles à long terme. La stratégie prend forme en démontrant une affiliation ou une identification à un ensemble de valeurs qui sont centrales dans une organisation et un contexte environnemental donnés. Par conséquent, un stratège sera performant si elle ou il fait preuve de virtuosité dans ses compétences et ses comportements qui sont vus comme étant appropriés dans différents mondes. Par exemple, un designer qui produit des créations de haut niveau (inspiration) et qui également réussit sur le plan financier en obtenant des contrats pour l'entreprise (marchand) aura plus de crédibilité comme participant dans la définition de la stratégie organisationnelle. Un stratège performant est quelqu'un qui est capable de naviguer avec crédibilité entre différents mondes. Un stratège peut aussi chercher à faire équipe avec quelqu'un (le directeur administratif et le directeur artistique d'une organisation artistique; ou le directeur administratif et le directeur des soins cliniques dans un centre de santé) incarnant des valeurs complémentaires mais dont tous deux peuvent réunir leurs différences au plan personnel en partageant des valeurs associés au monde domestique (cas illustré dans Chiapello, 1998 et portant sur une entreprise cinématographique).

Comme nous l'avons vu, une des principales composantes de l'approche conventionnaliste est la notion d'épreuve impliquant la réaffirmation d'un ensemble de valeurs à travers le test de l'événement ou du discours critique. De la même façon, les travaux autour de la formulation des stratégies peuvent être des occasions d'affirmer ou de réaffirmer des valeurs fondamentales. Par conséquent, la légitimité d'une stratégie peut dépendre de la nature du processus de formulation qui l'a engendrée. Si le processus utilisé correspond avec les valeurs dominantes, la stratégie peut être considérée plus acceptable aux yeux des membres de l'organisation. Dans l'ensemble, c'est en accordant de l'attention à l'influence des valeurs sur les processus et les comportements organisationnels que les conventionnalistes amènent des éléments d'information pouvant rendre compte de la performance des stratèges et des processus de formation de la stratégie. Le stratège qui réussit est celui qui incarne les mondes auxquels les membres organisationnels s'identifient. En corollaire, le processus de formation des stratégies qui semble le plus adéquat est celui qui permet d'établir des règles qui sont cohérentes avec ces différents mondes.

Même si on peut penser que la conception des valeurs décrite par les conventionnalistes est restrictive (pourquoi seulement six mondes?), leur travail permet d'identifier plusieurs dimensions qui paraissent utiles pour comprendre les liens entre les valeurs et l'action dans les organisations. Il aide à comprendre quels types d'individus peuvent jouer des rôles stratégiques et la manière dont les discours stratégiques doivent être formulés pour être légitimes. Les conventionnalistes fournissent également des éléments autour des «épreuves» qui doivent être traversées et réussies pour légitimer les valeurs dans une organisation. Dans les organisations pluralistes, la probabilité qu'il y ait des tensions et de l'opposition autour du changement est élevée. L'analyse des valeurs préexistantes est nécessaire pour réduire le potentiel de conflit ouvert. De plus, certains devis organisationnels (comités, contrats internes, journaux, indicateurs de performance, etc.) peuvent représenter des compromis institutionnels entre différentes valeurs. Souvent, l'implantation des stratégies organisationnelles remet en question ces formes de compromis institutionnels. La perspective conventionnaliste peut aider à comprendre le rôle symbolique critique que remplissent de tels devis et peut ainsi être utilisée comme un outil de formulation et d'implantation des stratégies.

4. LA FORMATION DES STRATÉGIES COMME PRATIQUE SOCIALE: LA MOBILISATION DE LA CONNAISSANCE EN ACTION

4.1 Fondements conceptuels

Contrairement aux deux perspectives décrites plus haut, la troisième perspective théorique examinée repose sur un courant déjà en émergence dans le domaine de la stratégie. Depuis les années 1990, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leurs activités quotidiennes (Johnson & Huff, 1997; Huff, 2001; Johnson, Melin, & Whittington, 2003). Plutôt que de mettre l'accent sur le contenu de la stratégie et les processus de changement stratégique, ces travaux examinent les pratiques quotidiennes des gestionnaires pour comprendre comment ils agissent et interagissent quand ils font la stratégie (Whittington, 1996, 2003; Jarzabkowski, 2004). À travers l'intérêt qu'ils portent au travail des stratégies, leurs actions, les outils qu'ils utilisent, les paroles qu'ils disent, cette approche adopte une micro-perspective centrée sur l'individu.

Ces travaux sur la dimension «micro» de la formation des stratégies sont à la croisée des chemins d'un ensemble d'influences théoriques en sciences sociales. En effet, plusieurs auteurs s'inspirent de théoriciens du social comme Bourdieu (Oakes et al., 1998), Foucault (Knights, 1992), Giddens (Hendry, 2000), de Certeau (Whittington, 2001), Vygotski (Jarzabkowski, 2003), etc. Ces théoriciens du social ont en commun d'avoir tous participé à la remise en question des approches systémique et interprétative qui ont dominé la sociologie américaine jusqu'à la fin des années 1970. Ils manifestent un grand intérêt pour l'accomplissement pratique d'acteurs sociaux capables de s'engager dans la production de la vie sociale adoptant ainsi une position reconnaissant les compétences de l'individu et la centralité du savoir dans le maintien et le changement de la vie en groupe et en société (ex. : notion de conscience pratique, de sens pratique, etc.).

Quoique ce soit à différents degrés, ces auteurs postulent que la rationalité pratique est enracinée dans le détail de la vie quotidienne (de Certeau, 1984). Comme Gherardi (2001) le mentionne, la dimension pratique de la vie sociale met en lien celle du savoir («knowing») et du faire

(« doing ») au quotidien. C'est dans les actions de tous les jours que nous mettons en action notre capacité de transformation du monde extérieur, que nous acquérons et développons des compétences de communication et que nous actualisons les valeurs et les normes sociales. Dans cette perspective, le monde « ordinaire » tel qu'il est généralement pris pour acquis permet le déploiement de ce qui est le fondement de l'agir humain, c'est-à-dire la capacité d'abstraction et de raisonnement pratique. Selon de Certeau (1984), il n'y a toutefois pas une seule logique pratique au quotidien, mais plutôt une série de logiques contradictoires et multiples, certaines étant cachées, d'autres explicites. Bien que la vie quotidienne soit généralement associée au comportement routinier, elle peut aussi révéler les contradictions de la vie sociale et activer les possibilités de changement qui y sont implicites (Feldman, 2000).

Dans les travaux qui s'intéressent à la pratique sociale, le connaître (« knowing ») et le faire (« doing ») sont aussi liés à l'usage (« using »). Les théoriciens de la pratique sont préoccupés par le fait que le savoir pratique des acteurs est fonction du contexte ou des significations indexicales dans lesquelles il est mis en action. En fait, ils postulent qu'on ne peut pas étudier l'action pratique sans tenter de réconcilier les liens entre l'action et la structure ou d'essayer de dépasser l'insidieuse dichotomie entre objectivité et subjectivité (Giddens, 1984). Le sens pratique ne peut pas être détaché des structures sociales plus larges et du développement culturel et historique. Dans l'action, les individus utilisent les structures globales de diverses manières à travers un ensemble d'objets et d'artefacts qui symbolisent leur existence matérielle. En termes de pratique sociale, cela signifie que nous devons regarder non seulement ce que les personnes font concrètement, les activités particulières – leur « pratique », mais aussi l'ensemble des technologies explicites tels les règles, les modèles, les statistiques, les outils, etc. – « pratiques » - dont ils se servent et qui informent leur action (Whittington, 2003).

4.2 Pratique sociale et formation des stratégies dans les organisations pluralistes

Considérer l'action comme une pratique sociale influence la manière à partir de laquelle nous définissons la stratégie et la formation des stratégies. Selon cette perspective, la stratégie est mise en action à travers un ensemble d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquelles les gestionnaires de même que les membres de l'organisation, définissent une direction pour l'entreprise et la mettent en action (Samra-Fredericks, 2003). Dans ce cas, la définition de la stratégie, comprend toutes les routines et les interactions qui contribuent à activer et transformer la direction de l'entreprise sur une base quotidienne (Hendry & Seidl, 2003). Comme n'importe quelle autre pratique, la stratégie, véhiculée dans le discours individuel et l'action, est contextuellement ancrée dans un ensemble de relations sociales, politiques et économiques (Hendry, 2000). Dit autrement, la stratégie se construit à travers un ensemble de pratiques organisationnelles locales et situées en ayant recours à des outils et des modèles qui sont mobilisés à travers la connaissance tacite et collective ayant trait au devenir de l'entreprise. Cette approche vise donc à comprendre comment les gestionnaires ainsi que les différents groupes d'acteurs ont recours à leur connaissance tacite de la stratégie et de l'organisation pour maintenir ou modifier l'orientation de l'entreprise de façon créative.

Même si les auteurs qui se situent dans cette tradition de recherche ne font pas de liens explicites avec les organisations pluralistes comme nous les avons définies, la description que nous venons de faire de cette approche montre clairement qu'elle offre des éléments pertinents pour mieux comprendre les organisations pluralistes. Considérer la formation des stratégies comme une pratique sociale implique de tenir compte de l'action d'un grand nombre d'individus. D'une part, plusieurs auteurs considèrent que c'est important de comprendre comment les plans stratégiques

sont influencés, consommés et compris par tous les acteurs de l'organisation qu'ils soient gestionnaires ou non (Westley, 1990; Johnson et al., 2003; Balogun et al., 2003). D'autre part, plusieurs auteurs proposent de considérer les acteurs extérieurs pour comprendre comment s'effectue la formation des stratégies. Par exemple, Whittington (2001) inclut les consultants de même que les acteurs institutionnels qui, de près ou de loin, contribuent à la création et à la diffusion des modèles stratégiques. Ainsi, la stratégie comme pratique sociale est ancrée dans un champ institutionnel plus large comprenant les autres entreprises, les écoles de gestion, le gouvernement et les institutions financières (Whittington et al., 2003). En somme, même si les organisations pluralistes, au sens stricte à partir duquel nous les avons définies dans les illustrations précédentes, ne sont pas au centre des travaux des auteurs qui se réclament d'une perspective centrée sur la pratique sociale, il faut dire que ces théoriciens ont tendance à voir tous les contextes organisationnels comme étant, d'une certaine façon, pluralistes.

En fait, un nombre croissant d'études empiriques ont adopté cette perspective et plusieurs d'entre elles réfèrent explicitement ou non à des contextes pluralistes. Dans le tableau 3, nous fournissons quelques exemples de travaux qui s'inscrivent dans cette perspective dont plusieurs sont issues d'un numéro spécial de *Journal of Management Studies* portant sur la dimension « micro » de la formation des stratégies (« Micro-strategy and Strategizing »). L'ensemble de ces travaux utilisent des méthodes qualitatives, mais ils varient sur le plan des influences théoriques et de l'accent mis sur les dimensions clés de la pratique sociale décrite plus haut : les habiletés (« knowing »), les activités (« doing ») et les outils (« using »).

Parmi ces contributions, Westley (1990) et Samra-Fredericks (2003) apportent une attention particulière aux *habiletés* que les gestionnaires mettent en action dans la formation des stratégies (voir aussi Westley (1990) et Samra-Fredericks (2000)). Par habiletés, elles entendent généralement les compétences sociales qui permettent aux acteurs d'utiliser leur expertise, les atouts politiques, leur connaissance historique, les émotions, etc., de manière appropriée et cela au bon moment pour influencer la stratégie. Par exemple, Samra-Fredericks (2003) examine les habiletés rhétoriques d'un stratège et identifie six caractéristiques incluant la capacité 1) de référer à différentes formes de savoir, 2) de tenir compte des protocoles d'interaction humaine, (3) de questionner et mettre en doute (4) de dégager les émotions appropriées, (5) de recourir à des métaphores, et (6) d'utiliser des éléments de l'histoire du groupe. La pertinence de ces habiletés sociales dans la formation des stratégies dans les organisations pluralistes ne fait aucun doute.

Certains auteurs centrent leurs efforts sur les *activités* quotidiennes que les individus mettent en action en participant à la formation des stratégies (Jarzabkowski, 2003; Régner, 2003 et Salvato, 2003; Leitka & Rosenblum, 1996). Ces activités prennent différentes formes telles que les comités, les sessions formelles de planification stratégique, les réunions de l'équipe de direction, etc. Dans cette voie, Jarzabkowski (2003) montre comment les pratiques formelles de planification stratégique de trois équipes de dirigeants universitaires contribuent à structurer les processus subjectifs et émergents de la formation des stratégies. L'étude suggère que les contradictions existant dans les pratiques stratégiques (telles qu'apparues dans deux sur trois universités) permettent le changement.

D'autres auteurs s'intéressent particulièrement aux *outils* et aux technologies que les acteurs ont à leur disposition et qui structurent partiellement leurs activités (Maitlis & Lawrence, 2003; Oakes et al., 1998). Ces outils peuvent être des règles, des artefacts ou des modèles utilisés par des gestionnaires quand ils participent à la formation des stratégies (Whittington, 2003). Par

exemple, Oakes et al. (1998) montrent que les plans stratégiques jouent un rôle pédagogique en modifiant subjectivement l'identité des directeurs de musée qui adoptent un langage orienté sur le marché pour décrire et parler de leurs organisations.

Ces travaux proposent des concepts théoriques porteurs mais qui, pour le moment, n'ont pas la forte unité théorique de la TAR ou de la perspective conventionnaliste. Par exemple, Salvato (2003) développe le concept de « cœur de la micro-stratégie » (core micro-strategy) pour

Table 3: Applications illustrant la perspective de la pratique sociale

Article (dimensions examinées)	Contexte organisationnel et définition de la stratégie	Influences théoriques et méthodologie	Contributions majeures
Westley (1990) - conversations - habiletés	<i>Contexte organisationnel:</i> Gestionnaires intermédiaires dans les organisations bureaucratiques <i>Stratégie:</i> Micro-conversations mettent en action la stratégie comme système d'interprétation	Collins, Goffman, Hochschild Analyse de 3 conversations	Revalorise le rôle des gestionnaires dans les processus stratégiques; examine la relation entre la structure des communications au niveau micro; discute du rôle de l'énergie et des émotions dans la formation des stratégies.
Oakes, Townley & Cooper (1998) -discours -outils (plans)	<i>Contexte organisationnel:</i> Introduction de plans stratégiques dans les musées et les sites historiques en Alberta <i>Stratégie :</i> plans comme outil pédagogique ("naming, categorizing, regularizing")	Bourdieu & théorie néo-institutionnelle Étude longitudinale (93-95) –	Montre comment les plans stratégiques induisent un agenda caché en impliquant les participants dans des activités qui transforment leur propre capital symbolique ; Examine le langage & le contrôle dans un champ institutionnel en transformation.
Jarzakkowski (2003) -routines & conversations -activités & outils	<i>Contexte organisationnel:</i> Changement stratégique dans les universités britanniques (direction, allocation des ressources et contrôle) <i>Stratégie:</i> ensemble de pratiques pour la continuité et le changement: patterns d'interaction et d'interprétation	Théorie de l'activité et littérature sur le changement 3 études de cas longitudinales en profondeur (92-98)	Illustre comment les pratiques contribuent à générer de la continuité et le changement dans les processus stratégiques émergents; -Conclut que le changement n'est pas attribuable à des causes externes ou au dirigeant au sommet mais au changement d'interprétations et aux besoins du système à travers les activités et les pratiques.
Régner (2003) -routines -activités	<i>Contexte organisationnel:</i> Création et développement de la stratégie dans des multinationales suédoises <i>Stratégie :</i> Comme pratique inductive et déductive; Liens activité, compréhension et performance stratégique.	Approche processus et connaissance de base en stratégie Études de cas longitudinales	Identifie différentes stratégies d'appropriation de la connaissance entre le centre et la périphérie; suggère que l'équipe de direction doit être réceptive aux activités de la périphérie.
Salvato (2003) -routines & ressources -activités	<i>Contexte organisationnel:</i> Évolution stratégique dans une firme de design et dans une entreprise de vente par la poste <i>Stratégie:</i> "Core micro-strategy" comme système interconnecté de routines, de micro-activités et de ressources qui sont au centre des initiatives stratégiques d'une entreprise à travers le temps	Évolution, écologie intra-organisationnelle, approche des ressources 2 études de cas comparatives (entreprises italiennes de taille moyenne)	Montre que les capacités dynamiques fonctionnent plus à travers la combinaison répétée de patterns stables de facteurs organisationnels qu'à travers la remise en question des pratiques existantes; Propose un modèle d'évolution stratégique; Suggère un rôle plus direct pour les gestionnaires dans l'évolution des processus stratégiques.
Maitlis & Lawrence (2003) -discours -outils	<i>Contexte organisationnel:</i> Échec d'un processus stratégique dans un orchestre symphonique <i>Stratégie:</i> Ensemble de processus politiques et discursifs orientés vers la production d'un objet spécifique (plan, vision) ancré dans des pratiques concrètes.	Approche processuelle Étude longitudinale	Présente un modèle d'épisodes de formation de la stratégie en quatre étapes (prendre position, définir le concept, responsabilité & redevance, objet stratégique).

Samra-Fredericks (2003) -parole en interaction -habiletés	<i>Contexte organisationnel</i> : Décision d'investissement dans le domaine manufacturier <i>Stratégie</i> : parole en interaction sur une base quotidienne au sujet de la direction de l'entreprise	Ethnographie & Ethnométhodologie Analyse conversationnelle 4 sections de dialogue (stratège qui réussit)	Décrit les habiletés et les formes de savoir nécessaires à la formation des stratégies : parle selon différents niveaux d'expertise; observe les protocoles de l'interaction humaine; questionne et met en doute; exprime les émotions appropriées; utilise des métaphores; se sert de l'histoire.
---	---	--	--

exprimer l'idée qu'il y aurait un ensemble de routines, de micro-activités et de ressources qui sont au centre des initiatives stratégiques et qui demeurent constantes à travers le temps. Ce concept est lié à la notion de capacités dynamiques qui gagne en popularité dans la littérature en stratégie (Teece et al. 1997). Maitlis et Lawrence (2003) proposent un modèle d'épisodes de la formation des stratégies en quatre étapes pouvant expliquer comment les facteurs politiques et discursifs spécifiques à chaque étape peuvent conduire à l'échec. Ce modèle induit dans le contexte d'un orchestre symphonique pourrait facilement servir à l'étude d'autres organisations pluralistes et pourrait être développé de façon à comprendre comment les facteurs politiques et discursifs agissent quand la formation des stratégies est un succès.

Bien que la performance ne soit pas l'enjeu principal de ces travaux, elle n'en est pas moins une composante importante. Il s'agit toutefois d'une vision indirecte et subjective de la performance. D'abord, plusieurs de ces travaux ont pour but de renforcer l'efficacité des gestionnaires et des autres acteurs dans le processus de formation des stratégies (Whittington, 1996). En essayant de mettre au jour les activités, le savoir et les habiletés qui sont plus ou moins explicites à la formation des stratégies, ces études ont pour but de produire des connaissances qui sont plus adaptées aux besoins des gestionnaires. En fait, la plupart des chercheurs partent du principe que les micro-activités, celles qui sont plus ou moins visibles, ont néanmoins un impact sur la création de compétences distinctives ou de valeur (Johnson, Melin, & Whittington, 2003). Par conséquent, la reconnaissance de l'existence de ces micro-dynamiques devrait permettre de contribuer à renforcer la réflexivité des gestionnaires concernant la manière dont ils font les choses, acquièrent un plus grand contrôle sur ce qu'ils font et ce qu'ils disent.

Dans l'ensemble, la contribution de cette perspective à la compréhension de la formation des stratégies dans les organisations pluralistes est indéniable. En considérant que la formation des stratégies n'est pas seulement une prérogative de la coalition dominante, cette approche nous invite à tenir compte des actions d'un grand nombre d'acteurs qu'ils soient gestionnaires ou non. Une plus large vision de la stratégie est appropriée pour porter attention aux dynamiques, aux discours et aux activités qui, apparaissant périphériques à l'activité formelle de faire la stratégie telle qu'on la considère habituellement, n'en contribuent pas moins à affecter le processus de formation de la stratégie et ce qui en résulte.

De plus, envisager la stratégie comme une pratique sociale contribue à enrichir la compréhension de la manière dont se produit la formation des stratégies dans les organisations pluralistes de trois manières. Premièrement, en essayant de comprendre quelles sont les habiletés linguistiques et relationnelles de même que les formes de savoir implicite que les individus utilisent quand ils participent à la formation des stratégies (Whittington, 2003; Samra-Fredericks, 2003; Maitlis & Lawrence, 2003), nous sommes plus susceptibles de comprendre les tensions qui font diverger la stratégie dans ces organisations. Qu'il s'agisse des organisations artistiques, des entreprises du secteur public ou des entreprises associatives, la qualité des produits et des services fournis est largement dépendante des personnes et de leurs connaissances explicites et tacites. Il n'est pas rare d'observer une différence entre les décisions des gestionnaires au sommet et la réalité des

opérations dans ces organisations. Une meilleure compréhension de la manière dont les gestionnaires mobilisent le savoir tacite et les outils dans leurs activités quotidiennes peut aider à expliquer comment les acteurs co-construisent cette différence à travers les discours ou les interactions.

Derrière l'idée de pratique, cette perspective tient compte de la dimension sociale de l'action. Chaque gestionnaire ou membre de l'organisation met en action différents répertoires de relations, dépendamment des personnes avec qui il ou elle parle. Or, la formation des stratégies nécessite l'intégration des différents discours autour de la stratégie. Toutefois, il est difficile de mettre ensemble les représentations véhiculées par les individus venant de différents groupes sociaux. Le résultat est souvent une dilution d'objectifs qui empêche les organisations pluralistes d'avoir une direction clairement définie (Cooper, 1996; Denis et al., 2001). La dimension sociale de l'action devient un enjeu clé dans les organisations pluralistes. Tenir compte de cette dimension peut s'avérer utile pour comprendre comment la création et l'interprétation d'images venant de représentations sociales contradictoires (Johnson, 2000) peut renforcer la dilution des objectifs stratégiques. En mettant l'accent sur les interactions, nous pouvons aussi comprendre comment les pratiques stratégiques peuvent être source de médiation ou d'accommodement entre des visions sociales contradictoires (Jarzabkowski, 2003).

Finalement, cette perspective peut s'avérer utile pour comprendre et gérer le processus de changement dans les organisations pluralistes. Une perspective centrée sur la pratique accorde de l'importance sur le caractère routinier de la vie organisationnelle et essaie de comprendre comment le changement émerge des routines (Salvato, 2003; Feldman, 2000). Une part importante de la littérature en stratégie assume que le changement provient d'une discontinuité radicale. Une perspective qui considère la formation des stratégies comme une pratique sociale adopte un point de vue différent. Au lieu, elle regarde les routines et la nature discursive des épisodes stratégiques (Hendry & Seidl, 2003; Maitlis & Lawrence, 2003) pour comprendre comment le changement émerge à travers la récursivité et la continuité plutôt que par la rupture radicale (Jarzabkowski & Wilson, 2002). Un stratège au courant de cette perspective peut voir plus clairement comment chaque initiative de changement sera nécessairement reconstruite et renégociée à travers les activités et les routines de la vie quotidienne (Lozeau et al., 2002).

5. LA COMPARAISON DES TROIS PERSPECTIVES

Dans les sections précédentes, nous avons présenté trois approches théoriques pouvant s'avérer utiles pour comprendre et répondre aux défis que pose la formation des stratégies dans les organisations pluralistes. Comme nous l'avons vu, la perspective considérant la stratégie comme une pratique sociale a déjà atteint un niveau significatif de présentation dans le champ de la stratégie. L'approche de la TAR est en train de gagner de plus en plus d'attention de la part des chercheurs en management, pendant que la troisième approche (le conventionnalisme) s'est développée principalement dans le champ de la sociologie et est relativement absente des travaux en théories des organisations et en stratégie. Nous allons maintenant aborder les éléments clés de chacune de ces approches (voir le tableau 4). Nous décrivons d'abord ce qu'elles ont en commun de même que leurs complémentarités avant de conclure en faisant une analyse de leurs implications pour les stratèges qui oeuvrent dans les organisations pluralistes.

5.1 Traits communs

Les trois approches présentent un certain nombre de caractéristiques communes. Premièrement, toutes les perspectives, quoique à différents degrés, reconnaissent et tentent d’approviser explicitement le pluralisme inhérent aux contextes sociaux et organisationnels. De plus, aucune de ces approches ne fait de distinctions claires entre ce qui est interne et externe au contexte organisationnel. Voilà une caractéristique intéressante pour un domaine comme le management stratégique qui a souvent été défini lui-même en termes de gestion des relations entreprise-environnement. Par exemple, l’acteur-réseau peut inclure autant des actants externes et internes; les conventionnalistes considèrent que les mondes traversent tous les niveaux de la société et des

Tableau 4: La comparaison des trois perspectives

	Théorie de l’acteur-réseau : Formation des stratégies comme processus de traduction	Théorie des conventions: Formation des stratégies comme processus d’accommodation	Théories sociales de la pratique: Formation des stratégies comme pratique sociale
Unité d’analyse centrale	Réseaux d’actants (niveau méso)	Conventions réconcilier des mondes en contradiction (niveau macro)	Routines et interactions (niveau micro)
Dimension du pluralisme (plus souvent évoquée)	Pouvoir diffus	Multiplés systèmes de valeurs	Connaissances réparties et autonomie
Définition de la stratégie	Un artefact conceptuel constitué et rendu irréversible par un réseau d’ « actants » qui le supportent.	Un compromis soutenu entre des valeurs contradictoires (convention).	L’ensemble des actions et des interactions qui, dans le cours de la vie organisationnelle quotidienne, contribuent à activer et à transformer la direction de l’organisation.
Définition de la formation des stratégies	Traduction: le processus de construction de réseaux (alliances) parmi les acteurs dans un champ diffus.	Accommodation: le processus de négocier des compromis entre des valeurs contradictoires.	Pratiques: mobiliser les outils explicites et la connaissance tacite dans les interactions qui produisent la stratégie.
Rôle des acteurs (gestionnaires et autres)	Traducteurs qui enrôlent les autres dans des réseaux; Actants dans les réseaux qui réciproquement construisent les stratégies organisationnelles.	Critiques des compromis établis; Négociateurs de nouveaux compromis	Acteurs sociaux à tous les niveaux dans et autour de l’organisation qui à travers leurs pratiques et leur interactions contribuent à mettre en action la stratégie.
Préoccupations relatives à la performance organisationnelle et individuelle	Pouvoir: Construire des réseaux qui attirent du support venant d’acteurs internes et externes.	Légitimité (grandeur): Construire une organisation (ou un individu) qui est hautement valorisé en accord à son monde de référence.	Connaissance de comment construire et maintenir des routines stratégiques efficaces.
Lien avec l’ environnement	Pas de distinction claire entre les actants internes et externes capables de former des réseaux.	Conventions et systèmes de valeurs sont sociétales, traversant les frontières organisationnelles.	Pratiques des individus dans et autour de l’organisation qui participent à la formation des stratégies.
Méthodes de recherche privilegiées	<ul style="list-style-type: none"> • Études de cas qualitatives • Analyse de discours 	<ul style="list-style-type: none"> • Études de cas qualitatives • Analyse de discours 	<ul style="list-style-type: none"> • Études de cas qualitatives • Analyse de discours
Question de recherche dans le domaine de l’ <i>action</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les réseaux deviennent irréversibles? • Comment les réseaux stables peuvent s’effondrer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment des valeurs contradictaires peuvent être réconciliées? • Comment les conventions stables peuvent être remises en question? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les routines reproduisent les stratégies? • Comment les routines contribuent au changement stratégique?
Questions de recherche dans le <i>discours</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les traducteurs construisent discursivement les réseaux? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les organisations et les acteurs justifient discursivement les stratégies? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les discours contribuent à définir les pratiques stratégiques?

organisations; ceux qui considèrent la stratégie comme une pratique sociale reconnaissent que les routines et les interactions pertinentes à formation des stratégies peuvent impliquer des individus étant membres de plusieurs organisations et dont la loyauté est variable.

Un autre trait commun à ces trois approches concerne l'attention donnée aux objets comme médiateurs de l'action stratégique. La TAR reconnaît explicitement le rôle potentiel des actants non-humains dans la construction des réseaux. L'approche pratique accorde une grande importance au rôle médiateur des outils formels tels que les plans dans la structuration des routines stratégiques pendant que pour les conventionnalistes, les conventions émergentes parmi les valeurs en compétition peuvent se refléter dans la nature des produits et des services que l'organisation produit.

Finalement, les applications de la recherche empirique de ces trois approches mettent l'accent sur deux différents types d'analyse qualitative qui sont complémentaires. L'une adopte une perspective réaliste et concerne la possibilité de retracer l'action à travers le temps dans des études de cas longitudinales qui capturent le phénomène à l'étude (la création de l'acteur-réseaux; l'établissement de conventions, les routines des stratégies). L'autre adopte une perspective discursive examinant la manière dont les concepts centraux (ex. : traductions, mondes, conversations stratégiques) se reflètent dans le langage des membres de l'organisation. Ce deuxième mode d'analyse illustre l'importance des systèmes de significations sous-jacents à ces approches, même si les théoriciens de chaque école tiennent des positions différentes au sujet de la nature des faits. Cela nous amène à l'analyse des complémentarités entre les approches.

5.2 Complémentarités

Chacune de ces trois perspectives met l'accent sur différents niveaux et différentes unités d'analyse, accentuant ainsi une dimension du pluralisme et suggérant des questions de recherche complémentaires. Elles diffèrent également dans la manière dont elles voient le rôle du stratège et la nature de la performance.

Ces approches peuvent en fait être placées sur un continuum allant du niveau micro au niveau macro. À un extrême, la perspective qui considère la stratégie comme une pratique sociale est celle qui est le plus explicitement associée à l'individu et aux micro-processus alors que l'horizon conventionnaliste implique une référence au système de valeurs de la société (niveau macro). La TAR se situe quelque part entre les deux puisque les réseaux peuvent avoir une étendue locale ou plus large.

De manière similaire, les trois approches tendent à mettre l'accent sur différentes dimensions du pluralisme. La TAR porte attention aux structures de pouvoir diffus puisqu'elle s'intéresse à la construction des réseaux qui regroupent différents acteurs, la perspective conventionnaliste accentue le rôle des systèmes divergents de valeurs et la perspective de la pratique concerne l'autonomie individuelle et la distribution de la connaissance tacite. De plus, chaque perspective tend à voir la stratégie en termes différents posant ainsi des questions de recherche différentes.

Comme l'indique le tableau 4 pour la TAR, la formation des stratégies repose sur la traduction, la construction de réseaux d'acteurs pouvant supporter et constituer une stratégie. Les questions de recherche visent donc à comprendre comment construire, maintenir et orienter de tels réseaux dans un contexte où le pouvoir est diffus. En contraste, pour les conventionnalistes, la formation des stratégies implique l'accommodation, la négociation de compromis parmi un système de

valeurs en compétition. Selon cette perspective, les questions de recherche visent à comprendre comment développer des compromis durables pouvant réconcilier des valeurs contradictoires et en même temps comment les conventions en vigueur peuvent être remises en question. Finalement, pour la troisième perspective, la formation des stratégies implique la pratique, la mobilisation d'outils et de savoirs tacites en interaction avec les autres. Ici, les questions de recherche visent à comprendre comment les micro-routines contribuent à la reproduction ou au changement des orientations stratégiques. Les questions de recherche provenant de chaque perspective théorique ne sont pas nécessairement contradictoires, elles se supportent plutôt mutuellement. Par exemple, les traductions qui permettent la construction de réseaux peuvent contribuer à des accommodations entre des cadres de valeurs qui sont contradictoires. Les conventions parmi les valeurs en compétition peuvent être rendues opérationnelles à travers les routines et les routines peuvent servir à lier des réseaux d'acteurs ensemble. Cependant, chacun des trois cadres théoriques permet de comprendre la formation des stratégies à partir d'un angle différent.

Chacune des trois approches suggèrent également différents rôles pour les stratèges et tend à valoriser une dimension différente de la performance. Le stratège de la TAR est un traducteur qui sera reconnu par son habileté à sceller une alliance politique forte. Le stratège de la théorie des conventions est un critique qui à travers son association personnelle à des mondes de valeurs est capable d'ouvrir et de renégocier des conventions établies conduisant au renforcement de la légitimité tant personnelle qu'organisationnelle. Le stratège de la perspective de la pratique est un praticien qui contribue à la capacité stratégique de l'organisation en mobilisant des outils et des routines dans ses interactions avec les autres.

Conclusion: Les implications pour les stratèges des organisations pluralistes

Qu'est-ce que cela veut dire en terme concret? Comment ces perspectives théoriques peuvent-elles nous aider à comprendre les défis de la formation des stratégies dans les organisations pluralistes telles que nous les avons décrites au début de ce texte? De manière spécifique, quelles avenues suggèrent-elles pour dépasser les formes d'inertie qui sont endémiques dans ce type d'organisations.

La théorie de l'acteur-réseau amène les stratèges à considérer la manière dont ils tiennent compte des réseaux qui se forment autour des orientations stratégiques. Elle suggère que la stratégie peut seulement être construite en synchronie avec le réseau qui la définit. Dans les organisations pluralistes, le stratège doit donc se considérer comme faisant partie d'un processus continu de partage avec les autres (un noyau actif dans un réseau aux multiples facettes constamment mouvant) et non comme une autorité externe qui impose une stratégie. L'attention doit donc être dirigée vers la compréhension de ce que les acteurs dans et autour de l'organisation veulent et peuvent supporter. De plus, les projets stratégiques doivent être régulièrement modifiés de manière à pouvoir saisir les occasions dans lesquelles les intérêts des acteurs convergent suffisamment pour assurer l'irréversibilité du processus. Au premier abord, cette approche peut sembler relever d'une vision opportuniste de la manière dont les stratégies se forment mais c'est plus que cela. La clé pour dépasser l'inertie réside dans la capacité collective d'imaginer un projet pouvant satisfaire les multiples intérêts tout en s'assurant que les acteurs supportant le réseau s'engagent et s'investissent de manière à fixer irrévocablement leur attachement à ce réseau.

En contraste avec l'approche de la TAR qui semble reposer sur l'intérêt à court terme et l'opportunisme, la perspective conventionnaliste adopte un point de vue à long terme et repose sur une vision idéaliste. Elle amène les stratèges à considérer quelles sont les valeurs fondamentales d'une société qui sont en jeu, comment sont-elles couramment réconciliées et comment l'organisation et le stratège comme individu se positionnent pour représenter les valeurs qui sont au cœur de l'identité organisationnelle. Cela suggère, par exemple, qu'une stratégie signifiant un état de « grandeur » sur le plan des valeurs organisationnelles peut s'avérer un élément de motivation qui a de meilleures chances de réduire l'inertie associée au pluralisme qu'une stratégie qui serait le résultat d'un compromis entre des valeurs dont la signification est de court terme. Ce sera doublement le cas si le stratège qui fait la promotion de la « noble cause » semble personnellement incarner ces valeurs et cela de manière authentique. Ces constats nous ramènent à Gioia et Thomas (1996) qui insistent sur l'importance de l'identité et de l'image et à Thompson (1967) qui réfère au « charisme » comme le seul moyen de résolution du conflit dans les organisations anomiques.

Rappelons cependant que les organisations pluralistes impliquent de multiples logiques de valeurs qui sont liées ensemble par des conventions qui permettent d'accommoder leurs contradictions. Par conséquent, le stratège doit simultanément tenter de promouvoir le système de valeurs qui reflète les aspects clés de l'identité organisationnelle en même temps qu'il doit construire des liens entre les différents systèmes de valeurs qui sont inhérents à l'existence et à la survie de l'organisation. En ce sens, la notion d'acteur-réseau n'est pas nécessairement incompatible avec la vision conventionnaliste de la formation des stratégies. Cependant, pour les conventionnalistes, les traductions qui rendent les réseaux d'acteurs cohérents seront définies à partir d'un ensemble de valeurs socialement acceptées plutôt que par les intérêts locaux et spécifiques des individus. En fait, les individus ne cherchent pas uniquement à satisfaire leurs propres préférences personnelles, ils cherchent aussi à légitimer ces besoins et ces préférences. Pour les stratèges, cela veut dire que les alliances et les réseaux basés sur des questions locales et des considérations politiques demeurent fragiles. Un engagement à une cause et la capacité d'interpréter cette cause en des termes qui la rend légitime auprès des autres (pendant qu'un certain degré d'intérêt personnel demeure sans doute) peut possiblement aider à renforcer l'orientation stratégique d'une organisation pluraliste.

Finalement, considérer la formation des stratégies comme une pratique sociale permet de ramener le processus sur le terrain en montrant comment les patterns de décision sont ancrés dans des routines et des interactions localement situées. Cette perspective indique clairement que certains stratèges sont plus habiles que d'autres à se servir des routines, des conversations et autres outils disponibles pour modifier la tournure des événements en fonction de la direction dont ils font la promotion. Par conséquent, un des messages de cette approche est que la formation des stratégies est concomitante à une capacité qui peut être acquise tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel à travers la participation active dans ces routines. Un autre message de cette perspective réside dans le fait que pour avoir de l'impact sur le plan stratégique dans une organisation pluraliste, il faut y consacrer des efforts sur le long terme : patience, persistance et subtilité sont de mise. Dans les organisations pluralistes, les pratiques et les routines ne peuvent pas être changées instantanément. Souvent, elles incorporent des mécanismes participatifs qui peuvent être partiellement responsables de l'inertie que nous avons décrite au début de ce texte. Certes, les routines ne sont jamais parfaitement reproductibles de sorte que le changement peut se construire à partir des routines. Par exemple, Oakes et al. (1998) a montré comment les gestionnaires de musée sont de manière imperceptible socialisés au

langage de la planification stratégique. Comme Lozeau et al. (2002) le notent: “*Imperfections in the reproduction of routines and shared understandings at one time can be skillfully mobilized to consolidate further change later.*” Selon cette perspective, un stratège performant accepte de s’engager dans le développement de l’organisation et de la stratégie à long terme.

En résumé, les trois perspectives fournissent différents angles d’approche du problème de la formation des stratégies dans les organisations pluralistes. Mises ensemble, elles offrent une vision riche de la formation des stratégies impliquant les manœuvres politiques dans les réseaux, l’actualisation des systèmes sociaux et organisationnels de valeurs et la mobilisation des outils, des routines et des interactions qui se déroulent au quotidien dans les organisations. Sur le plan de l’action, elles ont des implications complémentaires. La perspective de la pratique met l’accent sur les connaissances tacites et sur la persistance à long terme pour avoir un impact sur la stratégie organisationnelle. L’effort à long terme peut être difficile si la stratégie n’est pas conduite par des valeurs. La vision conventionnaliste explique comment l’engagement dans des valeurs et des compromis tel qu’il se reflète dans les stratégies et les comportements des stratèges peut agir positivement ou non et faire en sorte qu’une action autour du changement sera acceptable. En même temps, la théorie de l’acteur-réseau suggère que les stratégies peuvent exister seulement si elles sont supportées par des réseaux d’acteurs qui y voient le reflet de leurs propres intérêts. Ce texte questionne donc fondamentalement la vision de la stratégie comme un événement radical de prise de décision. Plutôt, un processus de formation des stratégies réussi est un projet à long terme accompli à travers des routines qui sont le reflet des valeurs de l’organisation et qui est ancré dans des réseaux en évolution.

References

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Seuil.
- Balogun, J., Huff, A. & P. Johnson, P. (2003). “Three responses to the methodological challenges of studying strategizing”. *Journal of Management Studies*, 40 (1): 197-224.
- Barry, D. & M. Elmes, (1997). “Strategy retold : toward a narrative view of strategic discourse”. *Academy of Management Review*, 22 (2): 429-52.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris : Éditions Gallimard.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Éditions Gallimard.
- Callon, M. (1986). “Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and fisherman in St Brieuc Bay” in J. Law (ed.) *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*. London: Routledge.
- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié.
- Chua, W. (1995). “Experts, networks and inscription in the fabrication of accounting image: a story of the representation of three public hospitals”. *Accounting, Organization and Society*, 20 (2-3): 111-145.

- Cohen, M.D. & March, J.G. (1986). *Leadership and Ambiguity*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). "A garbage can model of organizational choice". *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25.
- Cooper, D.J., Hinings, C.R., Greenwood, R. & Brown, J.L. (1996). "Sedimentation and transformation in professional service firms". *Organization Studies*, 17 (4): 623-648.
- de Certeau, M. (1984). *The practice of every day life*. Berkeley: The University of California Press.
- Denis, J.-L., Lamothe, L. & Langley, A.. (2001). "The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations". *Academy of Management Journal*, 44(4): 809-837.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Cazale, L. (1996). "Leadership and strategic change under ambiguity". *Organization Studies*, 17(4): 673-699.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Lozeau, D. (1995). "The role and impact of formal strategic planning in public hospitals". *Health Services Management Research*, 8(2): 86-112.
- Demers, C., Giroux, N. & Chreim, S. (2003). "Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives". *Journal of Organizational Change Management*, 16(2): 223-242.
- Demers, C. & Charbonneau, M. (2001) "La stratégie discursive d'Hydro-Québec dans la controverse écologique de Grande-Baleine", *Actes électroniques de la 10ième conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Québec, 25p.
- Di Maggio, P. & Powell, W.W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago:University of Chicago Press.
- Dompierre, G. (2003): "Le retournement stratégique" (masters' thesis in progress).
- Dunford, R. & Jones, D. (2000). "Narrative in strategic change". *Human Relations*, 53 (9) : 1207-26.
- Durand, J.-P. & Weil, R. (1997). *Sociologie contemporaine*. Paris : Vigot.
- Ezzamel, M. (1994). "Organizational change and accounting: Understanding the budgeting system in its' organizational context," *Organization Studies*, 15(2): 213-240.
- Feldman, M. S. (2000). "Organizational routines as a source of continuous change". *Organization Science*, 11: 611-629.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.
- Fussel, L. & George, S. (2000). "The institutionalization of environmental concerns". *International Studies of Management & Organization*, 30 (3): 41-58.
- Gherardi, S. (2001). "From organizational learning to practice-based knowing". *Human Relations*, 54 (1): 131-139.
- Giddens. A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation". *Strategic Management Journal*, 12: 433-448.

- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. (1996). "Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia". *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370-403.
- Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M. & Chittipeddi, K. (1994). "Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence". *Organization Science*, 5(3): 363-383.
- Giroux, H. & Taylor, J.R. (2002). "The justification of knowledge: Tracking the translations of quality". *Management Learning*, 33 (4): 497-517.
- Hansen, A. & Mauritsen, J., (1999). "Managerial technology and netted networks. Competitiveness in action: the work of translating performance in a high-tech firm", *Organization*, 6 (3): 451-472.
- Hardy, C., Langley, A, Mintzberg, H. & Rose, J. (1984). "Strategy formation in the university setting". In *College and University Organization: Insights from the behavioural sciences*, ed. J. L. Bess, New York University Press: 169-210.
- Hensman, M. (2001). "Problematizing strategy: When structural holes turn black," *Presentation at Academy of Management Meeting*.
- Hendry, J. & Seidl, D. (2003). "The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change". *Journal of Management Studies*, 40 (1): 175-196.
- Hendry, J. (2000). "Strategic Decision-Making, Discourse and Strategy as Social Practice". *Journal of Management Studies* , 37 (7): 955-977.
- Huff, A. S. (2001). "The continuing relevance of strategy". *Human Relations*, 54 (1): 123-130.
- Jarzabkowski, P. (2004). "Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use". *Organization Studies*, accepted for jan-feb 2004 (forthcoming).
- Jarzabkowski, P. (2003). "Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change". *Journal of Management Studies*, 40 (1): 23-56.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D.C. (2002). "Top teams and strategy as social practice". *Journal of Management Studies* , 37(7): 955-977.
- Johnson, G. Melin, L. & Whittington, R. (2003). "Micro-strategy and strategizing: Towards an activity-based-view". *Journal of Management Studies*, 40 (1): 1-22.
- Johnson, G. (2000). "Strategy through a cultural lens: Learning from manager's experience". *Management Learning*, 31 (4): 403-426.
- Johnson, G., Huff, A. (1997). "Everyday innovation/ everyday strategy". *Strategic Flexibility: managing in a Turbulent Environment* (Hamel, Prahalad, Thomas, O'Neil, eds), London: Wiley, 13-27.
- Knights, D., Murray, F. & Willmott, H. (1993). "Networking as knowledge work: A study of strategic inter-organizational development in the financial services industry". *Journal of Management Studies* , 30(6): 975-985.
- Knights, D. (1992). "Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management", *Academy of Management Review*, 17 (3): 514-37.
- Latour, B. (1996): "On actor-network theory: a few clarifications." *Soziale Welt* 47, 4(367) : 369-381.

- Latour, B. (1987). *Science in action*. Milton Keynes, England: Open University Press.
- Liedtka, J.M., Rosenblum, J.W. (1996). "Shaping conversations: Making strategy, managing change". *California Management Review*, 39 (1): 141-56.
- Lea, M., O'Shea, T. & Fung, P. (1995). "Constructing the networked organization: Content and context in the development of electronic communications." *Organization Science*, 6(4): 462-478.
- Lowe, A. (2001): "Accounting information systems as knowledge-objects: Some effects of objectualization," *Management Accounting Research*, 12(1): 75-100.
- Løwendahl, B. & Revang, Ø. (1998). "Challenges to existing strategy theory in a post-industrial society". *Strategic Management Journal*, 19(8): 755-774.
- Lozeau, D., Langley, A. & Denis, J-L. (2002). "The corruption of managerial techniques by organizations," *Human Relations*, 55(5): 537-564.
- Maitlis, S. & Lawrence, T. (2003). "Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failures in organizational strategizing". *Journal of Management Studies*, 40 (1): 109-140.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). "Strategy formation in an adhocracy". *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 580-589.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Oakes, L.S., Townley, B. Cooper, D.J. (1998). "Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field". *Administrative Science Quarterly*, 43 (2): 257-292.
- Parker, G. and Wragg, H.(1999). "Networks, agency and (de)stabilization: The issue of navigation on the River Wye, UK" *Journal of Environmental Planning and Management*, 42(4): 471-487.
- Regnér, P. (2003). "Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making". *Journal of Management Studies*, 40 (1): 57-82.
- Salvato, C. (2003). "The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution". *Journal of Management Studies*, 40(1): 83-108.
- Samra-Fredericks, (2003). "Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction". *Journal of Management Studies*, 40 (1): 141-174.
- Samra-Fredericks, D. (2000a). "Doing boards-in action research – an ethnographic approach for the capture and analysis of directors and senior managers interactive routines". *Corporate Governance*, 8(3), 244-57.
- Samra-Fredericks, D. (2000b). "An analysis of the behavioural dynamics of corporate governance – a talk-based ethnography of a UK manufacturing board-in-action". *Corporate Governance*, 8(4): 311-325.
- Thompson, J. D., & Tuden, A. (1959). "Strategies, structures and processes of organizational decision" In J. D. Thompson (Ed.), *Comparative Studies in Administration*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Townley, B. (2002). "The role of competing rationalities in institutional change". *Academy of Management Journal*, 45(1): 163-179.

- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill
- Walsham, G. & Sahay, S. (1999): "GIS for district-level administration in India: Problems and opportunities," *MIS Quarterly*, 23(1): 39-66.
- Westley, F. (1990). "Middle managers and strategy: Micro dynamics of inclusion". *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.
- Whittington, R. (2003). "The Work of Strategizing and Organizing: for a Practice Perspective". *Strategic Organization*, 1(1):119-127.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Nahapiet, J., Mounoud, É. & Rouleau, L. (2003). "Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice". *Journal of Management Inquiry*, (forthcoming).
- Whittington R. (2001), "Corporate Structure: from Policy to Practice", in A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London, 113-139.
- Whittington R., (1996). "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, 29 (5): 731-35.