

LE POINT DE VUE STRUCTURATIONNISTE EN STRATÉGIE : PERSPECTIVES, NOTIONS ET ENJEUX

LINDA ROULEAU

Professeure

Département de management

Faculté des sciences de l'administration

Université Laval

Cité universitaire

Ste-Foy, Québec

G1K -7P4

Linda.Rouleau@mng.ulaval.ca

La stratégie comme domaine d'étude et d'application a maintenant plus de 30 ans. Depuis la fin des années 1980, les désillusions sont grandes quant à l'utilité réelle des connaissances dans ce domaine. Jusqu'à maintenant, les connaissances en stratégie relèvent d'une rhétorique scientiste qui visent à établir des généralisations relatives au comportement de l'entreprise et des modèles d'action standardisés. À une époque de mutations profondes, il devient de plus en plus nécessaire de favoriser l'éclosion d'habiletés et de connaissances qui permettent de comprendre la particularité des situations et qui sont utilisables dans une multiplicité de contextes.

À cet égard, le point de vue structurationniste fournit une voie d'approche des plus intéressantes. Il renouvelle la représentation du gestionnaire au sommet comme principal acteur de l'activité stratégique et permet de réfléchir différemment sur les liens qui unit l'entreprise à son environnement. De manière générale, le point de vue structurationniste repose sur l'idée que c'est l'ensemble des acteurs qui assurent la transformation des orientations globales de l'entreprise tout en contribuant à la reproduction des routines organisationnelles. De manière particulière, il permet d'articuler les liens entre stratégie, structure et environnement de façon à représenter l'unité de l'entreprise tout en reconnaissant l'éclatement des actions individuelles et collectives qui, au quotidien, font en sorte qu'elle existe.

Après avoir mis en évidence la nécessité de dépasser les formes discursives modernistes qui caractérisent les connaissances en stratégie, je propose de recourir à quelques notions structurationnistes pour comprendre la formation des stratégies. Puis, je prends pour

cas d'espèce la question des liens entre la stratégie et la structure qui est au centre des connaissances en stratégie. Après avoir circonscrit les principales dimensions de cette question, je suggère de les repenser en reconnaissant la dualité du stratégique, point de départ d'une perspective structurationniste. Enfin, je fais part de mes réflexions quant aux divers enjeux relatifs à la mise au point d'une approche structurationniste et, pour conclure ce texte, je soulève la nécessité d'avoir recours à des points de vue critiques pour comprendre la formation des stratégies.

Les connaissances en stratégie, des discours modernistes

La stratégie comme domaine d'étude et d'application a maintenant plus de trente ans. Depuis quelques années, les désillusions sont grandes quant à l'utilité réelle des connaissances élaborées dans ce domaine de recherche (Gray, 1986; Lenz et Lyles, 1985; Mintzberg, 1994; Weick, 1990; etc.). Selon nous, ce phénomène s'explique par la désuétude du procès moderniste de construction des connaissances qui domine en gestion comme en stratégie. Emprisonnée par la rhétorique scientiste de laquelle les connaissances en stratégie ont historiquement tiré leur légitimité, elles doivent maintenant renouveler les formes discursives qui les caractérisent pour être en mesure de rendre compte des transformations rapides et successives accompagnant la rationalisation et la flexibilisation des entreprises.

Le procès moderniste de construction des connaissances qui caractérise le domaine de la stratégie consiste d'abord à découper la réalité pour définir les éléments qui la constituent et, ensuite, à inverser logiquement l'unité ainsi isolée afin de créer une forme générale d'explication. L'inversion logique et la généralisation favorisent l'éclosion de catégories universelles et abstraites au détriment de la compréhension d'une réalité en perpétuel mouvement. Dans ce contexte, la définition du gestionnaire et celle du lien entreprise/environnement sur lesquels repose ce type de connaissances contribuent à la reproduction du procès moderniste de construction des connaissances en stratégie.

D'une part, les connaissances en stratégie reposent généralement sur des formes discursives qui associent leur formation principalement à l'action du gestionnaire au sommet.

Par exemple, ce dernier est généralement représenté comme un être volontaire et rationnel qui possède une vision globale de l'entreprise à partir de laquelle il effectue des choix en fonction de ses préférences (Ansoff, 1965; Andrews 1971, Porter, 1980, etc.). Même lorsque l'on s'intéresse à ses capacités de visionnaires (Smircich et Stubbart, 1985; Weick, 1988; Westley et Mintzberg, 1988, etc.), c'est moins l'essence subjective de l'action non rationnelle qui retient l'attention des chercheurs que les possibilités d'orientation, voire de repérage qui en découlent. D'autres vont même jusqu'à remettre en question le caractère ordonné de l'action stratégique en mettant en évidence son caractère « émergent » (Mintzberg et Waters, 1985). Dans les faits cependant, on ne sait rien de la manière dont les stratégies émergent. En effet, l'idée d'émergence est présentée comme une boîte noire de sorte qu'en bout de ligne on continue de s'intéresser principalement à l'action des gestionnaires qui sont à la direction de l'entreprise. Or, une telle représentation ne tient pas compte de l'ensemble des dynamiques socio-organisationnelles à partir desquelles autant les gestionnaires que les autres personnes de l'entreprise mettent en action les décisions stratégiques et contribuent au succès ou à l'échec de l'implantation des stratégies.

D'autre part, les connaissances en stratégie se composent et se décomposent en postulant implicitement une séparation théorique entre l'entreprise et l'environnement dans lequel les gestionnaires agissent. Bien que les approches contextualistes aient tenté de dépasser cette séparation conceptuelle, les auteurs qui s'en réclament n'en continuent pas moins d'associer l'environnement au cadre économique dans lequel se réalisent les activités de l'entreprise (Pettigrew, 1987). Résultat d'une épistémologie positiviste, cette séparation conceptuelle contribue à la reproduction de formes discursives modernistes en opérant une réification de l'action sur deux plans. D'abord, elle donne l'occasion aux gestionnaires de justifier leurs actions comme si elles étaient le résultat des stratégies de l'entreprise et non le résultat de leurs propres décisions. La formation des stratégies est ainsi représentée comme un processus désincarné qui est légitimé au nom d'une sacro-sainte entité dont les intérêts sont supérieurs à ceux des individus qui la composent. Ensuite, l'environnement est couramment associé à une personne fictive à qui l'on octroie des comportements et des caractéristiques définis en fonction des préconceptions que véhiculent praticiens et chercheurs. Cette opération permet de représenter la formation des stratégies comme le résultat d'une définition de l'entreprise devant faire face à des forces extérieures plus ou moins contrôlables. Dans la pratique cependant, les gestionnaires ne rencontrent pas l'environnement de leur entreprise,

ils entrent en relation avec un grand nombre d'individus dont certains sont leurs clients et d'autres font partie des différents réseaux de l'entreprise.

Dans un contexte de modernité avancée, il importe moins de développer des connaissances uniformisantes et standardisées que de favoriser l'éclosion d'habiletés et de connaissances utilisables dans plusieurs contextes. Il y a déjà plusieurs années, Smircich et Stubbart (1985 : 724) prétendaient que les problèmes dans la gestion et l'implantation stratégiques dépendent, entre autres, de l'inattention des membres de ce domaine d'étude aux phénomènes organisationnels et sociaux par le biais desquels se forment les stratégies. Il est maintenant temps de départir le domaine de la stratégie des oripeaux de la rhétorique scientifique en introduisant de nouvelles perspectives qui pourraient favoriser le retour critique des connaissances en stratégie sur elles-mêmes.

Au-delà des explications qui définissent la stratégie comme plan, comme recette ou comme configuration, quelques auteurs présentent des manières différentes de concevoir la stratégie en s'intéressant à l'expérience matérielle et symbolique de ce type d'activité (Knights et Morgan, 1995; Kerfoot et Knights, 1993; Knights, 1992; Westley, 1994; Whittington, 1993). Dans leurs travaux, ils reconnaissent le caractère social de l'action des gestionnaires en même temps qu'ils insistent sur l'importance de tenir compte de la subjectivité de femmes et d'hommes qui, au quotidien, assument des fonctions de contrôle. Au-delà de la position théorique de ces auteurs, les réflexions qu'ils proposent sont élaborées à partir d'études de cas en profondeur où l'analyse des discours et des conversations occupent une place choix. Ces auteurs offrent de nouvelles perspectives pour comprendre la formation des stratégies. Dans leur foulée, ce texte propose de recourir à la théorie de la structuration.

Un cadre d'analyse structurationniste

Depuis la fin des années 1980, l'analyse structurationniste trouve écho dans les théories de l'organisation (Banks et Riley, 1992; Clegg, 1990; DeSanctis et Scott Poole, 1994; etc.) Jusqu'au milieu des années 1990, les auteurs se sont surtout inspirés de ce type d'approche pour critiquer les points de vue traditionnels et démontrer, à partir de leurs travaux

empiriques, les potentialités d'une telle démarche (ex.: Bouchiki, 1990; Éraly, 1994). La génération de chercheurs à laquelle j'appartiens a plutôt pour projet de dépasser la remise en question des classiques en élaborant des dispositifs théoriques et méthodologiques qui renouvellent autant la représentation de l'objet que la manière d'effectuer et de traiter la collecte des données (Dauchy, 1994; Mounoud, 1997; Rouleau, 1995; etc.).

Dans le but de dépasser le discours moderniste qui caractérise le domaine de la stratégie, la reconnaissance de la compétence de l'acteur et celle de la dualité du structurel - les deux principales thèses de la théorie de la structuration (Giddens, 1987) - peuvent être d'une grande utilité pour repenser la place du gestionnaire au sommet dans la formation des stratégies et la traditionnelle séparation entre l'entreprise et son environnement. Voyons de plus près en quoi consiste ces deux thèses.

La thèse de la compétence de l'acteur repose sur l'idée que tout individu est un être doté de capacités réflexives faisant en sorte qu'il sait s'y prendre dans la vie sociale. Ce savoir suppose la mise en oeuvre d'habiletés pratiques et de procédures d'action par le biais desquelles les acteurs sociaux, dans les rencontres quotidiennes qu'ils effectuent, prennent leur place en fonction de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. Ainsi, l'acteur social compétent possède une connaissance des conditions dans lesquelles il agit et à partir de laquelle il reconnaît aux autres des capacités de rationalisation de l'action. C'est à partir de l'usage réflexif de savoirs communs et partagés que l'individu tire ses compétences d'acteur social et donne un sens à ses actions quotidiennes en même temps que, dans ses multiples rencontres, il participe à la reproduction de la vie sociale. Sans présumer du caractère intentionnel de l'action, une telle représentation de l'individu suggère que la formation des stratégies se produit à tous les niveaux de l'entreprise et que tous les individus qui en font partie y participent plus ou moins directement.

Par ailleurs, la thèse de la dualité du structurel repose sur une distinction fondamentale entre les structures sociales et les systèmes sociaux. Selon Giddens (1987 : 42), les structures sociales sont «un ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la reproduction sociale». Ainsi, elles sont virtuelles, c'est-à-dire que leur existence est hors du temps et de l'espace, à l'exception de leur actualisation et de leur coordination sous la forme de traces mnésiques. Bref, les structures sociales n'existent pas concrètement; elles existent

uniquement dans la reproduction de la vie sociale. Il en est autrement des systèmes sociaux. Selon Giddens (1979 : 66), les systèmes sociaux sont des «reproduced relations between actors and collectivities, organised as regular social practice». Les systèmes sociaux sont des pratiques spatio-temporellement situées. Ils existent en tant que pratiques sociales ayant des propriétés structurelles particulières qui sont à la fois le médium et le résultat de l'action. Ainsi, le structurel n'est pas que contraignant, il est aussi habilitant. Par conséquent, s'intéresser à la formation des stratégies suivant une perspective structurationniste, c'est chercher à comprendre comment celles-ci sont ancrées dans la continuité et les transformations du structurel, c'est-à-dire des règles et des ressources qui sont mises en action dans les différents systèmes de l'entreprise.

Selon un point de vue structurationniste, les stratégies, au-delà de leur réalité technico-économique, se structurent à partir de l'action ordinaire des acteurs de façon à produire et à reproduire les réseaux locaux et temporels d'acteurs formant des collectivités institutionnelles. Par conséquent, une approche structurationniste de la formation des stratégies postule qu'elles sont mises en action à partir de la capacité des différents membres d'une entreprise à modifier, au gré de l'expérience, l'ensemble des interactions qui les lient entre eux et à partir desquelles ils sont en contact avec les gens de l'extérieur. Autrement dit, elle reconnaît la compétence stratégique de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. De plus, elle suppose que les stratégies se maintiennent à travers le temps parce que les interactions à partir desquelles elles sont produites servent à la reproduction des systèmes stratégiques, c'est-à-dire des pratiques qui, dans un espace-temps, permettent la reproduction des rapports sociaux qui caractérisent un ensemble organisationnel donné.

Le débat stratégie-structure

La question des liens entre stratégie et structure constitue un cas d'espèce des plus intéressants pour comprendre le point de vue structurationniste et discuter de la pertinence de mettre au point une telle perspective. Au centre des connaissances en stratégie, cette question a jusqu'à maintenant été envisagée en fonction d'une relation spécifique et clairement définie entre la stratégie d'une entreprise et la structure qu'elle adopte. Depuis les années 60, le problème s'est posé de différentes manières.

À l'origine, la question était de savoir quelle est, de la stratégie ou de la structure, la dimension qui précède l'autre. C'est à Alfred Chandler (1962), dans son étude classique sur cette question, que l'on doit d'avoir montré comment des changements dans la stratégie provoquent des modifications dans la structure de l'entreprise. Par la suite, plusieurs chercheurs ont tenté de démontrer, matériaux empiriques à l'appui, l'existence de cette relation et ses liens avec le rendement de l'entreprise (Channon, 1973; Rumelt, 1974; etc.).

Au cours des années 80, a émergé l'idée qu'à partir d'une stratégie donnée, il n'existe qu'un nombre limité de structures qui soient adaptées et *vice-versa* (Miles et Snow, 1978; Hambrick, 1983; Miller, 1986¹; Miller et Mintzberg, 1984). Partant de là, plusieurs auteurs ont cherché à démontrer qu'il existe des congruences naturelles entre une stratégie particulière, la structure dans laquelle elle est mise en oeuvre et la niche de marché pour laquelle elle est formulée. Il y aurait, selon eux, des « configurations stratégiques » qui permettent de prédire les comportements de l'entreprise en fonction d'un grand nombre de dimensions (ex. : taille, avancement technologique, degré d'innovation, leadership de coûts, utilisation des actifs, etc.).

La représentation des liens entre stratégie et structure telle qu'elle a été diffusée jusqu'à maintenant dans le domaine de la stratégie est intrinsèque au procès moderniste de construction des connaissances en gestion. D'un point de vue théorique, ces liens sont définis de façon à mettre en évidence l'aporie centrale de la modernité, soit la relation dualiste qui existe entre le niveau de l'action individuelle - la stratégie - et celui de l'action collective - la structure. En effet, les relations de succession ou de couplage qui caractérisent les liens qui unissent ces deux types d'action sont révélatrices d'une manière de concevoir la stratégie et la structure selon laquelle l'une existerait indépendamment de l'autre. D'un point de vue méthodologique, cette forme d'analyse empirique des liens entre stratégie et structure vise à dégager, par abstractions successives, les configurations auxquelles ces liens donnent lieu. Le repérage de ces configurations témoigne alors du caractère prédictible de l'arrangement que peuvent prendre les composantes organisationnelles, cette quête de la prédictibilité étant au centre du projet de la science moderne. Dualisme et prédiction sont donc au centre des représentations des liens entre stratégie et structure qui ont marqué l'évolution des connaissances en stratégie.

¹ Miller a reçu le prix *Best Paper Prize 1995* pour le meilleur article publié dans la prestigieuse revue américaine *Strategic Management Journal* au cours de la décennie 1980. À cette occasion, l'article a été publié en français dans la revue *Gestion*, vol. 21, no 6, 1996, p. 43-54.

Jusqu'à maintenant, très peu d'auteurs ont réfléchi sur les liens entre stratégie et structure en tenant compte de la logique de dé/composition mise en action par les individus dans les entreprises. Il est à noter cependant que dans les années 80, trois auteurs ont remis en question le discours dominant en stratégie. En 1980, Hall et Saias s'inscrivent dans le débat en suggérant que la stratégie, la structure et l'environnement sont intimement liés. Les relations qui les unissent sont symétriques de sorte que les liens de dépendance entre la stratégie et la structure doivent être conceptualisés dans les deux directions. Non seulement, la structure suit la stratégie mais la structure peut aussi déterminer la stratégie. De plus, Hall et Saias (1980) défendent leur position en soutenant que la structure est le résultat d'un ensemble de variables qui s'ajoutent à la stratégie tels la culture, les valeurs, le passé, les effets émotionnels reliés aux changements, etc. Sept ans plus tard, Hyman (1987) propose une critique radicale des liens entre stratégie et structure. Cet auteur défend l'idée que ce sont les contradictions inhérentes au système capitaliste qui permettent les choix stratégiques en même temps qu'elles orientent largement leurs chances de succès ou d'échec. Autrement dit, la stratégie comme la structure ne sont pas qu'une question d'entreprise; elles sont aussi affaire de société et résulte de forces historiques incontournables. Malgré leur pertinence, ces discours sur les liens entre stratégie et structure sont, jusqu'à récemment, demeurés dans l'ombre des connaissances en stratégie largement ancrées dans la tradition américaine.

Depuis le début des années 90, quelques auteurs tentent de renouveler la manière de concevoir les liens entre stratégie et structure en intégrant quelques-uns des raisonnements posés par les auteurs précédents. C'est ainsi que Ciborra (1996) propose une nouvelle représentation de l'organisation (*platform organization*) qui repose sur la complexité et l'improvisation, voire le « bricolage » constant des liens entre stratégie et structure par les gestionnaires. De son côté, Rowlinson (1995) s'intéresse aux liens entre stratégie, structure et culture. Il montre comment, lors d'une fusion, la culture peut entrer en conflit avec la réorganisation des liens entre stratégie et structure. Les deux auteurs élaborent leur argumentation à partir d'une étude de cas. L'intérêt de leur propos tient au fait qu'ils présentent une manière de concevoir les liens entre stratégie et structure qui tente de dépasser une vision fondée sur un dualisme et dont l'objectif est la prédiction.

Dualité du stratégique et surcodage organisationnel

Plutôt que de parler du dualisme de la stratégie et de la structure, c'est la dualité du stratégique qu'une approche structurationniste nous invite à comprendre. À cet égard, il convient de distinguer le « stratégique » des systèmes stratégiques comme Giddens (1987) distingue le structurel des systèmes sociaux. Dans ce contexte, on ne peut plus parler de la « stratégie de l'entreprise »; celle-ci n'existe pas en soi. Dans une perspective structurationniste, le stratégique -ou la stratégie de l'entreprise selon le vocabulaire traditionnel - désigne un ensemble de règles et de ressources organisationnelles qui existent sous formes de propriétés organisationnelles ou de traces mnésiques. L'action des acteurs n'est possible que par elle et, en retour, permet d'en modifier l'agencement. Or, c'est la transformation de cet agencement qui constitue l'essentiel de l'activité stratégique. Autrement dit, le stratégique n'est pas extérieur aux acteurs, il se constitue dans leurs actions et par elles.

Prenons par exemple le cas d'une entreprise dans laquelle les gestionnaires décideraient de privilégier les produits situés dans le bas de gamme pour faire face à la concurrence. Dans le langage dominant en stratégie, on dirait que l'extension vers le bas de la gamme constitue la stratégie de l'entreprise que l'on tenterait de justifier par l'analyse des transformations sectorielles. D'un point de vue structurationniste, il s'agirait de comprendre comment des systèmes stratégiques sont mobilisés par des acteurs pour modifier l'arrangement des règles et des ressources de l'entreprise. Plutôt que de chercher à dégager l'orientation de l'entreprise comme si celle-ci était une personne agissante, l'analyse structurationniste de la formation des stratégies s'intéresse à la manière dont les acteurs s'investissent dans différents jeux de négociation ou participent symboliquement à la transformation du « stratégique ».

Reconnaître la dualité du stratégique implique que l'analyse stratégique soit celle des modes par lesquels des acteurs compétents s'engagent dans la reproduction et la transformation des systèmes stratégiques. Elle nécessite, par conséquent, de chercher à comprendre comment l'ensemble des acteurs situés dans le même espace-temps socio-organisationnel font usage des règles et des ressources qui constituent leur contexte d'action. Cela ne contredit pas le fait qu'il existe des configurations stratégiques qui sont contraignantes pour l'action des individus. Reconnaître la dualité du stratégique invite d'abord et avant tout à dépasser l'analyse des configurations pour comprendre la diversité des contextes d'actions qui contribuent à la production ou à la reproduction des pratiques

organisationnelles. De plus, reconnaître la dualité du stratégique n'interdit pas non plus que les modèles en stratégie soient utilisés par les acteurs pour orienter leurs choix. Reconnaître la dualité du stratégique, c'est en quelque sorte chercher à comprendre comment s'effectue la reproduction et la transformation des organisations, voire des liens entre stratégie et structure dans le cours ordinaire de l'action.

Selon un point de vue structurationniste, cette transformation s'effectue dans des lieux spécifiques dans lesquels les liens entre l'entreprise et l'extérieur sont mis en acte. Ce sont entre autres les lieux de ceux et celles dont les micro-actes de traduction constituent la tâche principale. En général, les micro-actes de traduction se cristallisent dans les positions organisationnelles intermédiaires pour former les relais de l'entreprise avec l'extérieur et principalement avec le marché (ex. : gestionnaires intermédiaires, consultants, etc.). Entre autres, la vente constitue un de ces lieux privilégiés. C'est à partir de la compréhension de ce qui se passe dans ces lieux que l'on peut saisir la dynamique générale de l'activité stratégique dans une entreprise.

À cet égard, plutôt que de parler de configuration stratégique, je propose la notion de «surcodage» organisationnel. Les individus qui occupent ces lieux intermédiaires agissent en quelque sorte en tant que traducteurs. Pour employer l'expression de Sfez (1984), ce sont les «surcodeurs» de l'organisation. La notion de «surcodage» exprime l'idée qu'il existe différents codes de transmission de l'information. Ainsi, pour faire part d'une nouvelle orientation à une cliente ou pour exprimer un point de vue à un collègue, le système de communication organisationnelle non seulement permet, mais implique un recours à des référents appartenant à des systèmes autres que celui à partir duquel le message est construit. Autrement dit, au-delà de la description d'un produit ou de l'opinion transmise, les individus recourent à d'autres codes. Entre autres, la transmission des codes organisationnels est rendue possible par le biais de renseignements tirés des différents systèmes sociaux à partir desquels la clientèle ou les membres d'une organisation se définissent (ex.: rapports sociaux ethniques, de genre, de savoir, etc.). C'est d'ailleurs cet amalgame entre un ensemble fini d'informations reliées au fonctionnement d'une organisation (ex. : les règles internes) et d'autres éléments de systèmes non finis (rapports sociaux de production) que des ouvertures et des jeux de langage deviennent possibles. Ces ouvertures et ces jeux contribuent à la complexité des orientations stratégiques en même temps qu'ils assurent le caractère idiosyncrasique des conduites. Au-delà des configurations

stratégiques, ce sont ces ouvertures et ces jeux, soit le surcodage organisationnel qui, trop longtemps évacués des réflexions sur la direction et la gestion, permet de comprendre la complexité des changements dits stratégiques ou encore l'échec de ce qui, aux yeux des experts, comporte tous les ingrédients du succès.

Les enjeux relatifs à la mise au point d'une perspective structurationniste en stratégie

L'intérêt que présente le point de vue structurationniste pour comprendre la formation des stratégies réside dans le fait qu'il permet d'appriivoiser la complexité et l'improvisation, c'est-à-dire le « bricolage » constant des pratiques qui, au quotidien, fondent les liens entre la stratégie et la structure d'une entreprise. Dans la mesure où il repose sur la nécessité de réconcilier les oppositions binaires qui sont au centre de la logique moderniste des connaissances, le point de vue structurationniste ouvre de nouvelles pistes de réflexion dans le domaine de la stratégie. Celles-ci comportent un certain nombre d'enjeux épistémologiques, théoriques, méthodologiques et pratiques qu'il convient d'examiner.

D'un point de vue épistémologique, la mise au point d'une perspective structurationniste invite à réfléchir sur la stratégie comme domaine d'étude et sur ses rapports avec les disciplines connexes. Pendant longtemps, la stratégie a été conçue essentiellement comme une connaissance pratique, concrète et utile au gestionnaire désireux de remplir efficacement sa tâche. Résultat, l'essor de la stratégie comme domaine d'étude est hypothéqué par le problème de la délimitation de son objet. Jusqu'à maintenant, la stratégie comme domaine d'application s'est construit autour de l'étude d'un objet brut et préconstruit, celui des liens entre l'entreprise et son environnement. Or, la stratégie comme domaine d'étude nécessite d'être articulé non plus uniquement en fonction de son objet mais aussi en fonction d'une problématique, c'est-à-dire d'un ensemble de questions posées à la réalité. Entre autres, il s'agit de mettre en évidence le caractère complexe de l'activité stratégique conçu à la fois comme le résultat de l'action spécifique d'individus et celui des structures collectives dans lesquelles ils agissent. À cet égard, la théorie de la structuration permet de comprendre l'activité stratégique en fonction de ces deux dimensions pour mieux comprendre comment elles s'articulent en pratique.

De plus, proposer l'étude de la structuration d'un ensemble organisé pour saisir le caractère stratégique de l'action organisationnelle suppose une réflexion générale quant aux rapports entre la stratégie et les théories de l'organisation. Jusqu'à maintenant, ces domaines de connaissances ont, chacun leur tour en fonction du contexte socio-historique, été considérés comme des champs intégrateurs des sciences de la gestion. L'un privilégiait l'action, l'autre la réflexion. Un point de vue structurationniste remet en question de telles séparations qui visent à soutenir le caractère intégrateur et presque divinisé que l'on associe à ces domaines de connaissance en sciences de la gestion. À cet égard, la perspective structurationniste qui nécessite d'approcher les sciences de la gestion comme une science sociale en gestation, s'avère un point de départ intéressant pour tisser des liens entre la stratégie et les théories de l'organisation.

D'un point de vue théorique, le défi qui se pose lorsqu'on tente de circonscrire l'activité stratégique en fonction d'une perspective structurationniste consiste à pouvoir répondre à la question suivante : « qu'est-ce que la stratégie? ». Selon le point de vue structurationniste, la stratégie n'existe pas comme telle, elle est le résultat d'un ensemble d'actions effectuées par des acteurs compétents dans différents systèmes stratégiques. Chacune de ces actions repose sur un double mouvement de production et de reproduction des structures organisationnelles et sociales qui les rendent possible tout en les contraignant. Selon une perspective structurationniste, c'est dans les actes de production de l'organisation que se constitue, au quotidien, l'activité stratégique.

Au premier abord, une telle position a de quoi soulever des questions auprès de plusieurs analystes. En effet, elle invite à penser que si l'on retrouve le caractère stratégique de l'action organisationnelle dans les activités quotidiennes de l'ensemble des individus, c'est que d'un point de vue structurationniste, « tout est stratégique ». Et comme l'ont déjà fait remarquer certains analystes du champ de la stratégie qui s'inquiètent devant le caractère éclaté du domaine et le caractère nomadiste de la notion de stratégie, une telle perspective pose problème puisque « si tout est stratégique alors rien n'est stratégique »².

² Mathé, J.C., « Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise », Sciences de gestion, (coll. Économies et Sociétés), no 21, 5, 1995;
Whittington, R., *What is Strategy - and does it matter?*, Londres, Routledge, 1993.

Pourtant, plusieurs politicologues affirment que « tout est politique » et cela vient au contraire renforcer l'esprit disciplinaire. C'est le propre des disciplines qui reposent sur un objet construit à partir d'une problématique de suggérer qu'une situation peut toujours être envisagée à partir de l'angle d'approche qui caractérise la dite discipline. Lorsqu'on regarde l'objet qui nous intéresse, en l'occurrence les pratiques en contexte d'entreprise, en fonction d'un angle de vision qui repose sur les caractéristiques même de cet objet, soit l'efficacité et la performance, il peut sembler nécessaire de vouloir protéger ce qui caractérise la délimitation de cet objet. Toutefois, à partir du moment où on réfléchit sur les pratiques d'entreprise en fonction d'un point de vue construit tel le point de vue structurationniste, le fait que tout soit stratégique ne pose plus problème. Bien au contraire, il permet de comprendre différemment la réalité des entreprises. Entre autres, le point de vue structurationniste permet de réconcilier les oppositions et de penser l'action d'ordre économique comme une activité qui est aussi de nature socio-organisationnelle. Autrement dit, il invite à sortir de l'espace clos des connaissances d'ordre économique et à envisager ce type d'actions en tenant compte d'autres dimensions jusque-là évacuées du discours stratégique (ex.: ethnicité, genre, identité, rapport au temps et à l'espace, etc.).

D'un point de vue méthodologique, c'est la question des rapports entre le chercheur et l'objet de la recherche qui mérite d'être questionné. À cet égard, le point de vue structurationniste continue d'être un discours construit par le chercheur sur l'objet comme c'est le cas notamment des modèles issus des approches rationnelles et des approches processuelles. Le point de vue structurationniste ouvre toutefois l'accès à un autre niveau herméneutique en ce qu'il reconnaît les connaissances en stratégie comme un discours réflexif que les divers acteurs de l'entreprise, le chercheur y compris, s'approprient pour participer à la production du social organisé. Autrement dit, l'intégration de ce discours aux pratiques de gestion contribue à la mise en acte de l'environnement, soit à la formation des stratégies.

Reconnaître les pratiques de production de l'entreprise nécessite cependant une démarche méthodologique fort différente de celles qui sont habituellement utilisées dans le domaine de la stratégie. La plupart des connaissances en stratégie ont été mises en forme à partir de l'expérience de consultation des chercheurs. La position d'expert favorise la mise au point de connaissances qui reflètent principalement le discours et le point de vue des

gestionnaires au sommet. D'une part, les actions et les investigations du consultant sont largement contraintes par le mandat qui lui est confié. D'autre part, l'information qui lui est fournie par les acteurs de l'entreprise est fonction des rapports que ces derniers entretiennent à l'autorité. Le point de vue structurationniste nécessite de mettre au point des modes d'appréhension de la réalité qui permette au chercheur de s'immiscer dans la réalité quotidienne des acteurs dont il cherche à comprendre le sens de leurs pratiques. À cet égard, la recherche de nature ethnographique et la recherche-action constituent des modes privilégiés d'appréhension du réel qui, tout en reconnaissant la singularité des réalités organisationnelles, permettent de composer avec l'imprévisible et les conséquences inattendues de l'action.

D'un point de vue pratique, une perspective structurationniste invite le consultant à privilégier un mode d'action conversationnel et à mobiliser les personnes qui occupent des positions de relais dans l'entreprise. Le point de vue structurationniste suppose un mode d'intervention qui repose sur l'argumentation plutôt que sur la prescription. En effet, le rôle du praticien consiste à favoriser le dialogue et la conversation entre les gestionnaires de l'entreprise afin qu'ils définissent et s'approprient un discours stratégique susceptible d'accroître le contrôle réflexif de leurs actions. En dernière instance, ce sont les gestionnaires qui sont responsables de la lecture de leur position et de leur environnement. Le rôle du consultant consiste à fournir différents devis discursifs susceptibles de favoriser les échanges et à traduire le résultat de ces conversations auprès des gens de l'extérieur.

Par ailleurs, le rôle du praticien, selon le point de vue structurationniste, consiste également à trouver les moyens de mobiliser les personnes qui, aux différents paliers de l'organisation, agissent comme relais de traduction. La plupart du temps, ce sont les gestionnaires intermédiaires qui font office de principaux relais de traduction de l'organisation. Comme il existe une tendance lourde à l'aplatissement des niveaux hiérarchiques, plusieurs fonctions intermédiaires relèvent de moins en moins du contrôle de gestion et de plus en plus de la surveillance du client. Par conséquent, le praticien est au centre de l'articulation des pratiques de rationalisation et de flexibilisation à partir desquelles cette surveillance s'effectue en même temps que se construisent au quotidien les liens entre stratégie et structure.

La pertinence de mettre au point un discours critique en stratégie

Après plus de 30 ans d'existence, le domaine de la stratégie en est à une étape de réflexion sur les connaissances qu'il produit. De plus en plus d'écrits font état des enjeux et des défis relatifs au foisonnement de connaissances qui sont produites dans ce domaine d'étude et d'application. Dans les années 1980, ce genre d'écrits étaient principalement axés sur la mise en forme de projets taxinomiques ou de modèles intégrateurs visant à mettre de l'ordre dans un domaine de connaissances en ébullition (Barney, 1986; Bourgeois, 1984; Chaffee, 1985; Jauch 1983; Mintzberg, 1990; etc.). La fin des années 1980 et le début de la décennie suivante ont surtout été marquées par des réflexions sur l'avenir et la nature de ce champ d'études (Lyles, 1990; Schendel et Cool, 1988; Thomas, 1993; Zan, 1990; etc.). Quant aux années 1990, elles se font le témoin de la mise en forme à la fois par des praticiens et des théoriciens de l'organisation d'un discours critique plus ou moins articulé et cohérent concernant les connaissances en stratégie (Knights et Morgan, 1991; Mintzberg, 1994; Knights et Morgan, 1995; Shrivastava *et al.* 1997; Whipp, 1996; Whittington, 1993; etc.).

À l'aube des années 2000, le domaine de la stratégie est en quête de maturité. Globalement, cette quête met en jeu deux discours : les uns sont partisans d'un effort de synthèse, les autres de l'essor du pluralisme. Les premiers sont principalement orientés vers l'analyse économique et industrielle des marchés et rencontrent l'idéal du projet moderniste (ex.: Foss, 1996). Les seconds se tournent davantage vers l'analyse interne de l'organisation et, se réclamant de diverses approches, tentent tant bien que mal de renouveler le discours stratégique (ex.: Scherer et Dowling, 1994). À quelques exceptions près, on aura compris que les tenants du projet discursif unifié se réclament de l'imaginaire cognitif américain alors que les autres ont tendance à puiser leurs influences chez les théoriciens du social ou de l'organisation dont plusieurs travaux trouvent raisonance en Europe.

Quoi qu'il en soit, le domaine de la stratégie est rendu à un point tournant où ses membres doivent favoriser le retour critique des connaissances en stratégie sur elles-mêmes, sur leurs conditions de formation et de légitimité (Rouleau et Séguin, 1995). Tel est entre autres l'objet de cette rencontre. Dans ce contexte et pour faire suite au raisonnement de Déry (1995) quant à l'avenir de la production non américaine en stratégie, il me semble que c'est

dans la mise au point de visions originales que les contributions européennes et francophones peuvent faire contrepoids à l'impérialisme américain dans le domaine de la stratégie. Prenons par exemple le débat action-structure. La position critique relative à cette question a été défendue par des européens (Hall, Saias et Hyman) au début des années 80. Compte tenu du contexte de production des connaissances, ce n'est que dix ans plus tard que leurs contributions ont été intégrées au discours dominant. À l'aube de l'an 2000 cependant, les perspectives critiques, tout au moins les travaux audacieux reposant sur une façon différente d'articuler les règles et les ressources de l'entreprise dans la formation des stratégies sont porteurs d'avenir. Et sur ces questions, l'imaginaire cognitif européen excelle. Dans les prochaines années, les auteurs devraient donc favoriser l'approche d'objets inédits en stratégie pour comprendre les liens socio-cognitifs qui, de manière complexe et instable, unissent les organisations à leurs marchés (ex.: le fonctionnement interne des réseaux interorganisationnels et transnationaux; la formation des stratégies dans le secteur communautaire; les cartes sociales des industries, etc.). Par ailleurs, ils devraient contribuer à expérimenter de nouveaux ancrages théoriques qui, tel le point de vue structurationniste, permettent de renouveler les liens entre stratégie et structure (ex.: ordre et désordre, déconstruction du discours, théories de la complexité, etc.).

RÉFÉRENCES

- Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965.
- Andrews, K.J., *The Concept of Corporate Strategy*, 3d ed. (1971, 1st ed.), Homewood, Ill., Irwin, 1987.
- Banks, S.P. et Riley, P., « Structuration theory as an ontology for communication research », *Communication Yearbook*, 16, 1992, p. 167-196.
- Barney, J.B., « Types of competition and the theory of strategy : towards an integrative framework », *Academy of Management Review*, 11, 4, 1986, p. 791-800.
- Bouchiki, H., *Structuration des organisations*, Paris, Economica, 1990.
- Bourgeois, L.J., « Strategic management and determinism », *Academy of Management Review*, 9,4, 1984, p. 586-596.
- Chaffee, E., « Three models of strategy », *Academy of Management Review*, 10, 1, 1985, p. 89-98.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- Channon, D., *Strategy and Structure in British Enterprise*, Boston: Harvard University Press, 1973.
- Ciborra, C.U., « The platform organization : recombining strategies, structures, and surprises », *Organization Science*, 7 (March-April 1996), 103-118.
- Clegg, S.R., *Modern Organizations*, Londres, Sage, 1990.
- Dauchy, D., *Dimension institutionnelle, frontière de l'entreprise et stratégie Mobilisation de concepts constructivistes*, Thèse de doctorat, Université de Lille II, 1994.

- Déry, R., *La structuration socio-historique du champ de la stratégie*, Paris, IV Conférence de l'AIMS, 1995.
- Desanctis, G. et Scott Poole, M., « Capturing the complexity in advanced technology use : adaptive structuration theory », *Organization Science*, 5, 2, 1994, p. 121-145.
- Éraly, A., *La structuration de l'entreprise*, Belgique, Université de Bruxelles, 1988.
- Foss, N.J., « Research in strategy, economics and Michael Porter », *Journal of Management Studies*, 33, 1, 1996, p. 1-24.
- Giddens, A., *La constitution de la société*, Paris, Puf, 1987.
- Giddens, A., *Central Problems in Social Theory*, Berkeley: University of California Press, 1979.
- Gray, B., « Uses and misuses of strategic planning », *Harvard Business Review*, jan.-fév. 1986, p. 89-97.
- Hall, D.J. & M.A. Saias, « Strategy Follows Structure! », *Strategic Management Journal*, 1, 1980, p. 149-163.
- Hambrick, D.C., « An empirical typology of mature industrial product environments », *Academy of Management Journal*, 26 (1983), 213-230.
- Hyman, R., Strategy or structure? capital, labour and control », *Work, Employment & Society*, 1,1, 1987, p. 25-55.
- Jauch, L.R., « An inventory of selected academic research on strategic management », *Advances in Strategic Management*, 2, 1983, p. 141-175.
- Kerfoot, D. et Knights, D., « Management, masculinity and manipulation : from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain », *Journal of Management Studies*, 30,4,1993, p. 659-677.
- Knights, D. & G. Morgan, « Strategy under the microscope : strategic management and it in financial services », *Journal of Management Studies*, 32, 2, 1995, p. 191-214.
- Knights, D. & G. Morgan, « Strategic discourse and subjectivity : towards a critical analysis of corporate strategy in organizations », *Organizations Studies*, 12, 2, p. 251-273.
- Knights, D., « Changing spaces : the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management », *Academy of Management Review*, 17, 3, 1992, p. 514-537.
- Lenz, R.T. & Lyles, M.A., « paralysis by analysis : is your planning system becoming too rational », *Long Range Planning*, 18, 4, 1985, p. 64-72.
- Lyles, M., « A research agenda for strategic management in the 1990s' », *Journal of Management Studies*, 27, 4, 1990, p. 363-375.
- Meyer, M.W. & Zucker, L.G., *Permanently Failing Organizations*, London, Sage, 1989.
- Miles, R. & C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw Hill, 1978.
- Miller, D., « Configurations of Strategy and Structure : Towards a Synthesis », *Strategic Management Journal*, 7 (1986), 233-249.
- Miller, D. & H. Mintzberg, « The Case for Configuration », *Organizations: A Quantum View* (Miller & Friesen, eds), Prentice Hall: Englewoods Cliffs, NJ (1984), 10-30.
- Mintzberg, H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.
- Mintzberg, H., « Strategy formation : school of thoughts », *Perspectives on Strategic Management* (Fredrickson, eds), New York, Harper and Row, 1990, p. 105-235.
- Mintzberg, H. et J. Waters, « Of Strategies, deliberates and emergent », *Strategic Management Journal*, 6, 1985, p. 257-272.

- Mounoud, E., *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, Thèse de doctorat, HEC, Jouy en Josas, 1995.
- Pettigrew, A. M., « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, 24, 6, 1987, 649-670.
- Porter, M., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 1980.
- Rouleau, L. & F. Séguin, « Strategy and organization theories : common forms of discourse », *Journal of Management Studies*, 32, 1, 1995, p. 101-117.
- Rouleau, L., *La structuration sociale de l'activité stratégique : Le cas Irving Samuel/Jean-Claude Poitras*, Thèse de doctorat, HEC, Montréal, 1995.
- Rowlinson, M., « Strategy, Structure and Culture : Cadbury, Divisionalization and Merger in the 1960s », *Journal of Management Studies*, 32 (March), 121- 140.
- Rumelt, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Chicago: Rand McNally, Il, 1974.
- Schendel, D. & K. Cool, « Development of strategic management field », *Strategic Management Frontiers* (Grant, ed), Greenwich, Jai Press, 1988, p. 7032.
- Scherer, A.G. & M.J. Dowling, *Towards a Reconciliation of the Theory Pluralism in Strategic Management - Incommensurability and the Constructivist Approach of the Erlangen School*, Allemagne, Université Erlangen-Nimberg, document de travail no 82, 1994.
- Sfez, L., *La décision*, Paris : PUF, 1984.
- Shrivastava, P. *et al.*, « Critical perspectives on strategic management », *Advances in Strategic Management*, New York, Jai Press, vol. 9, à venir.
- Smircich, L. & Stubbart, C., Strategic management in an enacted world, *Academy of Management Review*, 10, 4, 1985, p. 724-736.
- Thomas, H., « Perspectives on theory building in strategic management », *Journal of Management Studies*, 30, 1, 1993, p. 3-10.
- Weick, K.E., «Cartographic myths in organizations», *Mapping Strategic Thought* (Huff, eds), New York, Riley, 1990, p. 1-10.
- Weick, K.E., «Enacted sensemaking in crisis situation», *Journal of Management Studies*, 25, 4, 1988, p. 305-317.
- Westley, F., «Managing collaboration», *Managing Strategic Action* (Hardy, eds), Londres, Sage, 1994, 390-404.
- Westley, F. & H. Mintzberg, «Profiles of strategic vision : Levesque and Iacocca», *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (Conger, Kanungo et al., eds), San Francisco, Jossey Bass.
- Whipp, R., « Creative deconstruction : strategy and organizations », *Handbook of Organization Studies*, Londres, Routledge, 1996, p. 261-275.
- Whittington, *What is Strategy- and does it matter?*, Londres, Routledge, 1993.
- Zan, L., « Looking for theories in strategy studies », *Scandinavian Journal of Management*, 6, 2, 1990, p. 89-108.