

**Elaboration de connaissances procédurales en
management stratégique**
Réflexion à partir de deux recherches cliniques

Nathalie CLAVEAU

Maître de Conférences des Universités (Saint-Etienne)
Chercheur - EURISTIK - ESA CNRS 5055
IAE - Université Jean Moulin Lyon 3
15 quai Claude Bernard
BP 638 - 69239 Lyon Cedex 02
Tél : 72 72 21 58 — Fax : 72 72 45 50

Franck TANNERY

Maître de Conférences des Universités (Grenoble II)
Chercheur - EURISTIK - ESA CNRS 5055
IAE - Université Jean Moulin Lyon 3
15 quai Claude Bernard
BP 638 - 69239 Lyon Cedex 02
Tél : 72 72 21 58 — Fax : 72 72 45 50

Un grand nombre de recherches en stratégie ont pour but de proposer des schémas d'analyse plus ou moins formalisés à partir d'un certain nombre de variables dites stratégiques. Une minorité se consacre à la manière de conduire le raisonnement stratégique, aux processus cognitifs de pensée à privilégier (Lyles 1981 et 1987, Thomas 1984, Schwenck 1984 et 1988). Peu de ponts sont par ailleurs jetés entre les deux (Dutton and Duncan 1987, Huff 1990).

L'aide à la formulation de problèmes stratégiques relève selon nous d'abord de la deuxième approche mais doit conduire, in fine, à cerner les dimensions stratégiques de la situation considérée. En effet, s'agissant d'appréhender un problème de niveau stratégique, la finalité de la démarche reste la conception du devenir d'une institution socio-économique.

Ces positionnements appellent une clarification sur le statut des connaissances à produire et sur la méthode à adopter.

On considérera que le problème stratégique ne s'appréhende pas comme une réalité ontologique mais comme une perception, une interprétation de la réalité. Ni unique ni donnée celle-ci est construite et organisée par le sens et l'action (un problème est avant tout celui de quelqu'un qui cherche à connaître et agir sur un objet via un projet) (Martinet 1990, Weick 1969). *Un produit vers lequel peut alors tendre la recherche prend la forme d'un jeu de propositions alliant aide à la conception et appui méthodologique.*

Quant aux méthodes de recherche possibles, de nombreuses voies sont praticables en gestion (Usunier et al 1993, N° spécial Academy of Management Review 1989 Vol 14 N°4), de l'exploratoire au traitement quantitatif de données, de la modélisation mathématique à l'observation participante. Dans tous les cas il s'agit d'essayer de saisir, de rendre compte et d'analyser les phénomènes organisationnels et cognitifs sur lesquels reposent la dynamique de l'entreprise. A l'instar de nombreux travaux (Huberman et Miles 1991, Denzin and Lincoln 1993), notre parti pris a été celui de la *recherche longitudinale* pour essayer de comprendre les processus organisationnels, de tenir compte de multiples espaces-temps, et d'explicitier la pluralité de rationalités individuelles et collectives.

La première partie de la communication se centrera sur une présentation détaillée de la démarche mise en oeuvre dans deux cas de recherches. Dans une deuxième partie, il sera exposé le type de résultats obtenus (modélisation des grandes problématiques à appréhender et des logiques d'arbitrage pouvant nourrir et constituer un support méthodologique pour raisonner). La dernière partie de la communication s'attachera à prendre du recul pour esquisser des enseignements. Ceux-ci partent du constat fait dans diverses instances des effets et de la capacité de ce type de production à aider les dirigeants dans la construction de leur problème stratégique.

A - Présentation des deux expériences de recherche

1 - Intentions et problèmes théoriques traités

Les deux cas de recherche ont pour terrain d'investigation une entreprise multi-sites pluri-niveaux (EDF-GDF Services soit la distribution commune de EDF et GDF). Il s'agissait :

- dans le premier cas, de comprendre la contribution de la planification stratégique à la dynamique de changement ¹ ;
- dans le second, d'explicitier les conditions sociales et organisationnelles de l'innovation de services ².

Le référentiel théorique est contrasté pour chacune de ces recherches :

- la première renvoie à un domaine largement couvert (cf. la controverse Ansoff/Mintzberg) ;
- la seconde, à l'intersection de champs s'ignorant mutuellement (le changement organisationnel et l'analyse des activités de services) a un caractère très exploratoire.

2 - Matériau de recherche

Le matériau de recherche se compose à la fois d'entretiens semi-directifs et de documents écrits.

- La recherche sur la contribution du processus de planification stratégique au changement global de l'organisation s'appuie sur une analyse du contenu de 7 plans stratégiques et l'étude en profondeur de deux centres de distribution. 18 entretiens ont été réalisés entre octobre 1993 et avril 1994 à tous les niveaux d'encadrement. Ont été rencontrés des cadres et dirigeants ayant participé de près ou de loin, directement ou indirectement à la démarche, des personnes présentes du début à la fin du processus, ou de façon intermittente ou bien encore des personnes arrivées en cours de route. Ont été également rencontrés des cadres et dirigeants n'ayant pas participé à l'élaboration du plan de leur unité mais ayant dû le mettre en oeuvre, ou bien encore des individus ayant déjà participé à l'élaboration d'un plan dans une unité et devant recommencé ailleurs, etc...

- La recherche sur la dynamique de service s'appuie sur 43 entretiens réalisés entre mars 1994 et mai 1995 (7 ont porté sur des fonctions relevant des services nationaux, les autres furent menés dans trois unités de distribution). Dans les

¹ N.Claveau, A.C.Martinet, F.Tannery, "*Planification stratégique et dynamique de changement*", Rapport URA CNRS 1257 à l'Institut du Management de EDF et GDF, juillet 1994, 90 pages + annexes.

² N. Claveau, C. Everaere et F.Tannery, sous la direction scientifique de A.C.Martinet, "*La dynamique de service à EDF GDF Services - Repérages des dimensions sociales et organisationnelles*", Rapport de recherche URA CNRS 1257 - IAE Lyon 3 à EDF, 126 pages + annexes, juillet 1995

centres, nous avons rencontré tous les niveaux hiérarchiques du directeur adjoint à l'agent d'exécution (exploitation ou clientèle), en passant par des chefs de services fonctionnels (Service des Relations Commerciales, Service des Ressources Humaines, etc...), des chefs d'agence membres des équipes de direction des centres, des chefs d'agence clientèle, des cadres commerciaux, des agents de maîtrise.

Nous avons par ailleurs, dans les deux cas, disposer de documents internes (notes de politique générale, notes des états-majors des unités, certains dossiers des services nationaux, documents de communication remis aux centres, contrats d'objectifs, tableaux de bord, etc...).

Les entretiens enregistrés ont donné lieu ensuite à une retranscription intégrale (plus de 500 pages de retranscription pour la première recherche, 1200 pour la deuxième). Afin de faciliter le traitement de cette masse d'information chaque entretien a été ensuite mis en forme (5-7 pages) en faisant ressortir les points centraux sur des thèmes structurants liés à la question initiale et ayant émergé chemin faisant ³. Le matériau obtenu sous cette forme (respectivement 80 pages et 200 pages) condensait l'essentiel de chaque entretien et avait par ailleurs le mérite d'être plus facile à lire. Les membres de l'équipe de recherche disposaient bien sûr de l'intégralité des entretiens et des documents structurés afin que chacun puisse disposer de toute l'information, faire des aller-retour, débattre et construire.

Chaque entretien a été effectué sous la conduite de deux chercheurs. Le travail en binôme a présenté deux avantages dans la démarche. Il a permis de concilier pour chaque entretien une écoute active de l'interlocuteur et une capacité de recul vis à vis de son discours. D'autre part, il a permis échanges et délibérations lors de la mise en forme des entretiens afin de s'assurer de la meilleure restitution possible du contenu de l'entretien.

³ Par exemple sur la deuxième recherche, ont émergé naturellement les thèmes suivants:

- Facteurs de contingence : grandes caractéristiques mentionnées à propos du centre en préalable ou profil personnel pouvant expliquer certaines remarques.
- Statut de l'innovation : différentes visions plus ou moins explicitées dans le discours sur l'innovation de/dans les services.
- Processus et acteurs : ensemble des personnes notées comme ayant participé ou participant de près ou de loin à la démarche service, grandes étapes ou succession d'événements explicitées sur l'ensemble de la démarche.
- Fruits de la politique de service : apports, apprentissages, effets divers générés par la démarche service.
- Enseignements : appréciation des écueils à éviter, erreurs commises, difficultés rencontrées.
- Attentes/propositions : souhaits, progrès à faire, perspectives envisagées etc...

3 - Conditions d'investigation

Les investigations relèvent d'une méthode clinique et longitudinale visant une double analyse :

- synchronique puisque chaque centre, ou chaque agence, est traité comme un cas à part entière dont on saisit la dynamique à un moment donné ;
- diachronique puisque chaque centre, ou chaque agence, évolue au gré des actions mises en place par les services nationaux, ceux-ci à leur tour évoluant selon les dynamiques locales. Les aller-retour entre niveaux organisationnels ont rendu possible un suivi dans le temps des évolutions des dossiers.

Dès lors les analyses proposées correspondaient à la situation des dernières semaines mais en tenant compte de tous les processus qui s'étaient succédés.

Cette démarche a été mise au service d'un questionnement qui visait à comprendre les processus de traitement de problèmes de la part d'acteurs de l'entreprise.

- Dans la première recherche, nous ne cherchions pas à qualifier le changement opéré dans une unité. Nous souhaitions identifier quels facteurs/acteurs réels ou virtuels liés à l'exercice de planification stratégique avaient contribué aux dynamiques de changement initiés dans l'unité ou a contrario étaient susceptibles de les enrayer ;
- Dans la seconde recherche, nous ne cherchions pas à appréhender ce que seraient des types d'innovation de service ou des types de processus (cela n'est pas possible d'un centre à l'autre tant les contextes sont différents), mais d'être à même de rendre compte de la dynamique organisationnelle autour des services.

Cherchant davantage à recueillir les problématiques conçues par nos interlocuteurs qu'à les faire parler sur des problématiques préétablies, les entretiens sont restés très ouverts et les questions les plus factuelles possibles (parcours personnel, perception des grandes étapes, des événements-clés, démarche et outils utilisés, difficultés rencontrées, conséquences, s'il fallait recommencer etc...) ⁴.

Ainsi, lors de chaque entretien, il y a d'abord eu recueil de la rationalité individuelle de chacun de nos interlocuteurs. On a pu constater qu'au bout d'un certain laps de temps s'opère une certaine stabilisation. Ayant explicité leurs schémas de construction de problèmes, leurs heuristiques, sur la question qui nous intéresse, ils se répètent et intègrent à la marge peu de choses nouvelles à leurs propos.

Les discours rendent-ils compte de leurs actions réelles ? Le risque "d'habillage" lié au discursif a été prévenu en laissant les acteurs relater leurs actions quotidiennes (Bourdieu 1993) mais aussi en acceptant à certains moments de se laisser manipuler. Ainsi, lorsque les acteurs cherchent à utiliser leur interlocuteur-interrogateur pour faire passer tel ou tel message cela devient l'occasion de saisir leurs motivations, leurs

⁴ P.Bourdieu, "*Comprendre*", pp.903-925, dans *La misère du monde* sous la direction de P.Bourdieu, Seuil, 1993

désirs, leurs obsessions, les actions qu'ils entreprennent effectivement, les problèmes qu'ils affrontent et qu'ils cherchent à résoudre (donc leur stratégie d'acteur).

Le chercheur ne se transforme pas pour autant en un collecteur de cahiers de doléances. Là n'est pas son but ni son centre d'intérêt. Outre une conscience de la nature du discours émis (intention de sa part de laisser l'interlocuteur aller sur ce genre de propos), le chercheur reste en mesure de pondérer et de recouper les discours par des documents et surtout par la multiplication des entretiens.

Le but est ailleurs : chaque entretien contribue à la construction de la représentation du fonctionnement de l'unité organisationnelle. On constate en effet que, chemin faisant, il est recueilli un matériau encore plus riche : la rationalité collective. Chacun, en explicitant sa stratégie d'acteur décrit des interrelations entre de multiples éléments de/dans l'organisation et expose ceux qui structurent son comportement. Au delà de chaque rationalité individuelle se laissent ainsi saisir les critères, les bases de références, les points de jugement qui ont cours et qui sont communs à une agence, à un centre, à l'entreprise. Là, s'opère alors une autre stabilisation.

Par ailleurs, considérant que les quasi-sujets que sont les individus ou les collectifs sociaux (Dupuy 1995) développent des "*attitudes propositionnelles*" en vue de traiter les problèmes et d'instruire des questions, les raisonnements recueillis lors de ces entretiens, sont autant d'attitudes propositionnelles qui nous guideront pour concevoir une réponse à la question initiale posée.

Ainsi, à la manière du juge d'instruction, nous nous sommes forgé une intime conviction quant aux éléments structurants la situation, conviction que nous étions capable d'argumenter en nous appuyant sur de multiples sources d'information. Dans notre cas, l'argumentation cherchait à présenter les lignes de tension, les dilemmes, les logiques d'arbitrages qui agitaient les acteurs et les phénomènes purement organisationnels qui les influençaient lors des processus de décision.

B - Produits de la recherche

Plusieurs produits sont classiquement distingués dans une recherche de ce type : la réponse construite par les chercheurs à la question posée, la forme donnée à cette réponse, les thèses théoriques développées par les chercheurs à cette occasion, les leviers d'action proposés aux acteurs de l'organisation etc... Les découpages sous-jacents à ces distinctions (fond/forme, processus de recherche/résultats, théorie/pratique) nous semblent ici difficiles à établir et somme toute peu pertinents. Nous exposerons ici les constructions proposées qui tiennent lieu de résultats sans oublier que ceux-ci ne valent que par les processus de raisonnements qui les fondent, les font vivre et in fine les valident, processus et résultats étant ici indissociables.

1. Constructions proposées

1.1 - Le produit final : un rapport et des annexes

Souligner que le produit final remis aux commanditaires de la recherche se compose d'un rapport et d'annexes est probablement étonnant... puisque tellement normal et commun.

Pourquoi donc insister sur cet aspect ? Tout simplement parce que le statut alloué aux annexes, en raison de leur contenu, nous paraît digne d'intérêt.

Pour toute investigation la charge de la preuve est une question ample et difficile. L'approche clinique devrait déroger encore moins à cet exercice alors que la dominante "qualitative" des résultats peut laisser craindre une subjectivité importante, peu accompagnée de procédures de contrôle.

Le parti pris retenu dans les deux recherches a été de livrer en annexes les entretiens mis en forme et structurés (cf. A point 2), après bien sûr les avoir rendus anonymes.

Deux arguments fondent cette intention :

- d'une part, cela donne à voir et permet de saisir les éléments qui ont permis d'élaborer la construction proposée. La légitimité que peut y trouver le chercheur facilite la confiance des commanditaires vis-à-vis du travail et les met en condition pour une appropriation satisfaisante de la construction. En effet ces annexes contribuent à l'intelligibilité de la méthode mise en œuvre en vue de "collecter" une rationalité individuelle et une rationalité collective ⁵ ;
- d'autre part, les annexes semblent apporter une véritable valeur ajoutée au rapport. Ces entretiens structurés sont en effet mis à la disposition des commanditaires de la recherche pour qu'ils les mobilisent à leur tour s'ils le désirent. Ces entretiens structurés viennent alors enrichir les analyses qu'ils peuvent faire à partir du rapport et de leur connaissance de l'entreprise. Cela peut pleinement contribuer à forger leur "intime conviction" au même titre que le chercheur ⁶. Pourquoi le chercheur se réserverait-il la possibilité de l'interprétation (herméneutique) ?

L'autre voie communément empruntée par les recherches qualitatives en guise de "preuve" est un rendu sous forme d'étude de cas, de monographie. Sans prétendre statuer sur l'intérêt ou non de cette posture, notre expérience nous a amené à formuler une interrogation. Sous couvert de relater et de donner à voir les processus par l'étude de cas, le résultat n'est-il pas déjà trop écrit et mis en forme pour que puisse s'opérer un

⁵ Nous avons pu constater qu'il a fallu attendre cette clarification sur les entretiens pour qu'un de nos commanditaires, qui avait pris la responsabilité de la recherche quelques mois après son lancement, puisse comprendre le statut des constructions et des propositions.

⁶ Les réactions des commanditaires de la première recherche ont insisté sur l'intérêt qu'ils avaient porté à ces annexes, même si pour la suite de leur travail ils ont mobilisé plus directement les formulations du rapport.

quelconque contrôle et jugement sur l'élaboration conceptuelle ? L'écriture d'une monographie n'est possible que par une mise en ordre forte de la première à la dernière phrase... Ne serait-ce pas plutôt une construction ? et non pas un dispositif permettant de soutenir la charge de la preuve ?

Les annexes que nous avons présentées avec les entretiens structurés sont nullement une construction. Il s'agit d'un matériau très brut, tout juste travaillé pour présenter la trame de chaque entretien. Subjectif dans le style (chaque membre de l'équipe de recherche suit la forme d'écriture qui lui est propre : citation, présentation des points clés,...), le contenu est objectif grâce à un contrôle mutuel. En effet les entretiens ayant été faits par deux chercheurs, en cas d'oubli de points significatifs le travail fut complété. Contenu objectif aussi parce que chacun était guidé non par sa propre grille d'intérêt sur le sujet mais par la "trame de lecture" élaborée collectivement par l'équipe à la suite d'une première dizaine d'entretiens (cf. page 3).

En conclusion, l'exposition de ces annexes nous apparaît comme un exercice de rigueur permettant de se soumettre à un contrôle proche dans l'esprit de ceux qui ont fait la force et la reconnaissance des analyses dites "quantitatives".

1.2 - Une formulation propositionnelle

Afin d'évaluer les résultats obtenus il nous faut dans un premier temps revenir sur le type de formulation retenu et privilégié. Ce type donne un caractère particulier aux recherches pratiquées.

Pour les deux recherches, trois constructions furent proposées :

- La première fut composée de plusieurs élaborations intermédiaires présentées aux commanditaires de la recherche et soumises au débat lors de réunions qui avaient pour motif principal de rendre compte de l'avancement de la recherche. Ces réunions, parfois publiques, se sont alors transformées en véritables séances de travail où l'équipe soutenait l'exploration de certaines analyses, sur la voie d'une construction plus aboutie.
- La deuxième construction développe une formulation compréhensive visant à offrir un cadre conceptuel pour interpréter les dynamiques en jeu, les vulnérabilités, les éléments contextuels, et les interprétations qui prévalent dans l'entreprise sur le projet étudié (planification stratégique ou politique de service).
- Enfin, la troisième construction se compose d'éléments de modélisation sur les logiques d'arbitrage et les leviers possibles propres au dispositif étudié (planification stratégique) ou à la problématique analysée (politique de service).

Seules la partie compréhensive et les éléments de modélisation étaient présentés dans les rapports.

Détaillons sommairement pour chaque recherche les grandes lignes de ces trois constructions.

Recherche N°1 : Planification stratégique et dynamique de changement

Rappelons brièvement le sujet. Fort des multiples analyses ou controverses sur la planification stratégique, il s'agissait de comprendre les changements opérés dans l'organisation et dans le management à la suite de l'introduction de la planification stratégique.

Les élaborations intermédiaires ont principalement porté sur l'évaluation de plans stratégiques afin d'apprécier les dimensions techniques, cognitives et politiques privilégiées.

La partie compréhensive a permis de concevoir la contribution de la planification stratégique à la dynamique de changement, pour ensuite concevoir les risques d'enrayement d'une telle dynamique. Ni simple description, ni essai d'explication, il s'est agi d'une véritable construction pour permettre aux commanditaires d'apprécier les dynamiques passées et les inflexions possibles.

Quant aux éléments de modélisation, ils visaient à s'interroger sur l'ingénierie d'un dispositif de planification stratégique qui voudrait approfondir et amplifier les changements opérés. Ces éléments de modélisation sont autant de propositions sur la coordination stratégique dans les entreprises multi-sites pluri-niveaux, sujet essentiel mais trop souvent déconsidéré (Mintzberg 1994)

Pour illustrer les trois constructions, l'encart N°1 ci-dessous mobilisent quelques unes des propositions formulées.

Encart N°1

Exemples de constructions pour la recherche sur la planification stratégique et la dynamique de changement

Résultats intermédiaires

- Le politique ou le tacticien, et le stratège ?
- Un parcours imposé plus que l'écriture d'une mise en scène

Partie compréhensive

- La planification stratégique construit l'acteur stratégique en instituant son autonomie
- Par une sensibilisation aux problèmes, plus qu'un essai de résolution, le plan stratégique initie les évolutions culturelles

Éléments de modélisation

- Pour organiser le changement et pour concevoir des stratégies réalistes, la démarche stratégique dans une structure multi-sites, pluri-niveaux doit s'appuyer sur des procédures de contractualisation
- Dès lors que l'institution des normes se réalise par un système contractuel, les services fonctionnels ont vocation à devenir des bases d'expertise. L'architecture et la localisation des bases opérationnelles et des bases d'expertise doivent se faire en fonction des catégories de problèmes à appréhender.

Recherche N°2 : La dynamique de service à EDF GDF Services

Là aussi rappelons brièvement le sujet. A la suite de l'ouverture de l'entreprise EDF aux services, une interrogation s'est imposée aux dirigeants pour évaluer les freins ou les moteurs, les facteurs et les acteurs qui, de près ou de loin, contribuaient à l'innovation de service. Cette question n'a pu être traitée que de manière exploratoire étant donné la faiblesse du corpus théorique en la matière.

Les élaborations intermédiaires ont cherché, à la suite des premières investigations, à expliciter les facteurs de contingence de l'innovation dans une entreprise de service multi-sites, pluri-niveaux. Cela a débouché sur une analyse de six thèmes plus particulièrement mis en cause. Pour chaque thème des propositions furent émises.

La partie compréhensive, nettement moins aboutie que dans la première recherche, fut donnée de manière implicite dans le corps du texte. Il ne pouvait en être qu'ainsi. La recherche prétendait au mieux être un exercice de reconnaissance de forme qui s'est efforcé de mettre en évidence les principales dimensions concernées par la dynamique créée et recherchée par l'entreprise. La partie compréhensive a donc consisté à pointer et à construire les problèmes soulevés par la politique de service.

Quant aux éléments de modélisation, ils ont porté sur la dynamique de service. Cette formulation a de fait permis d'opérer un décadrage important avec le thème initial de la recherche qui portait sur l'innovation de service. Au fil de la recherche et de l'exploration ce thème est apparu de moins en moins pertinent. En revanche il nous a semblé plus judicieux et pertinent de concevoir la création de valeur en terme de dynamique de service. Cette thèse est à évaluer au regard de la place centrale accordée à l'innovation et au progrès technique en stratégie et en économie.

Pour illustrer les trois constructions, l'encart N°2 ci-dessous mobilisent quelques unes des propositions formulées.

Encart N°2

Exemples de constructions pour la recherche sur la dynamique de service à EDF
GDF Services

Résultats intermédiaires

- La mobilité présentée dans les discours comme un facteur de créativité à certains échelons se révèle source de conservatisme à d'autres

Partie compréhensive

- L'articulation d'un contexte local et d'une cohérence globale
- Les effets contrastés des structures dédiées à l'innovation

Éléments de modélisation

- Une conception élargie des processus d'interaction :
 - pour développer une capacité de service, l'ensemble de l'organisation doit être tournée vers le client mais la relation au client n'est pas tout
 - les interactions et leur coordination impliquent la mise en place d'une véritable pédagogie de l'usage
 - la gestion d'un potentiel d'offre de service requiert un système d'information capable de collecter, traiter, faire circuler de l'information co-produite en de multiples lieux

Au delà des différences entre les deux recherches, notamment pour la construction de la partie compréhensive, la similitude la plus importante porte sur le type de formulation à laquelle nous avons à chaque fois tenté de parvenir. En effet la formulation, et même pour les élaborations intermédiaires, se veut propositionnelle. De la sorte chacun dispose de connaissances procédurales qui offrent l'occasion d'un exercice de raisonnement lors de la lecture-analyse-pratique des propositions.

2 - Des résultats à valeur d'heuristiques

Dans les deux cas, la méthode a donné des résultats dont l'apport fut indéniable pour les chercheurs comme pour les acteurs de l'organisation. Les premiers y ont découvert des pistes de recherche théoriques et les seconds des pistes quant à la manière de raisonner pour formuler des problèmes stratégiques ⁷.

- *Des résultats tendus vers la découverte de nouvelles pistes de recherche*

Nous avons sommairement évalué ci-dessus les contributions théoriques auxquelles il a été possible de parvenir dans les deux recherches. Ces contributions ressortent dans les

⁷ Le tout n'étant pas sans liens : chacun s'est enrichi du travail ou des préoccupations des autres.

éléments de modélisation proposés à la fin de chaque recherche. Cette communication n'ayant pas pour objectif de débattre du contenu effectif des résultats, nous souhaiterions insister sur un autre point ⁸.

Qu'ils confirment la pertinence de préoccupations trop vite abandonnées ou qu'ils conduisent à reformuler la question initiale ⁹, ces résultats se révèlent être pour les chercheurs, moins un point d'arrivée qu'un point de départ. Ils marquent la découverte de voies de recherche prometteuses, au regard des réflexions théoriques existantes plus ou moins satisfaisantes ou absentes et au regard des préoccupations et difficultés des acteurs de l'organisation. En cela, les résultats peuvent prétendre au statut d'heuristiques.

- *Une nature de résultats favorable à la formulation de problèmes stratégiques*

Dans les deux cas, plusieurs équipes de recherche ont été mobilisées sur le même sujet. Nous avons pu comparer les résultats obtenus par ces différentes équipes et notamment apprécier la capacité d'une telle forme de résultats à aider les acteurs à construire leurs problèmes.

- Dans le premier cas, la démarche d'une équipe a consisté sur la base d'interviews de responsables des fonctions centrales et de directeurs de centres à produire une théorie sur le changement dans l'entreprise (le changement se ferait par incrémentations logiques...). Le travail peut satisfaire les chercheurs qui soutiennent cette métathèse sur le changement mais le résultat, sous la forme d'une liste de recommandations de ce qu'il conviendrait de faire, reste peu opérant pour aider les acteurs à formuler les enjeux et défis qui sont à relever dans leur organisation.
- Dans le second cas, d'autres équipes de recherche travaillant sur le même sujet mais dans d'autres entreprises de service, ont proposé des typologies d'innovations, des études de cas d'innovation etc... Là encore, sans nier l'intérêt de telles démarches pour le chercheur, nous avons cependant constaté les difficultés de ces produits à être des supports et vecteurs d'argumentations, et de débats, pour la construction de problèmes, par et pour les acteurs de l'organisation concernée ou d'autres.
- En revanche, en ce qui nous concerne, dans nos deux recherches, le diagnostic compréhensif que nous avons explicité, a permis, de l'aveu même des acteurs concernés, de (re)construire leurs problèmes ("*cela nous aide à formaliser les choses*", "*on n'arrivait pas à le penser*"). Représentation d'une dynamique

⁸ Pour la recherche sur la planification stratégique, on peut néanmoins renvoyer à : A.C.Martinet, N.Claveau et F.Tannery, "*Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical*", pp.37-56, in A.Noël, P.Véry et M.Wissler (ed), Perspectives en Management Stratégique, Tome III : 1994/95, Economica, 1995

⁹ Nous retrouvons là les deux situations-types pour lesquelles Eisenhardt reconnaît la pertinence du recours à une étude de cas, à savoir pour un travail exploratoire ou pour un domaine largement couvert qui a besoin d'être reconsidéré ou "rafraîchit" (Eisenhardt 1989)

d'ensemble et articulation de rationalités multiples, chacun y a retrouvé ses interrogations, les a situées, relativisées, décadrées, recadrées etc.... Il a été prétexte et support de l'élaboration de représentations partagées sur les tensions et dilemmes à appréhender dans l'entreprise. Quant au jeu de propositions, il a poussé les acteurs à échanger, à débattre. Son apparente évidence a facilité tout à la fois son appropriation et sa discussion, traduisant là les processus de raisonnement qui le fondent : mise en évidence des logiques contradictoires à arbitrer, des choix à opérer, des leviers d'actions possibles etc..

Ainsi construit et formulé, le résultat constitue à la fois une représentation systémique de la situation organisationnelle et une modélisation instrumentale de la situation, apte à faire émerger les raisonnements les plus prometteurs. Pour les acteurs de l'organisation aussi, le résultat consiste en une formulation heuristique de la situation étudiée.

Les mécanismes observés ici relèvent en fait de processus largement connus. Ils renvoient d'une part aux processus cognitifs de structuration de la connaissance qui sous-tendent la formulation de problème (Bourgine et Espinasse 1987, Ramaprasad et Mitroff 1984, Courbon 1982) et d'autre part, aux processus cognitifs à déclencher pour la construction cognitive collective de problèmes stratégiques. Celle-ci requiert la mise en place de dispositifs cognitifs et délibératifs favorisant "l'exercice d'une rationalité procédurale collective... mettant en évidence les conflits de rationalités et donc de finalités" (Martinet 1994). Les modélisations proposées en guise de résultats constituent un de ces dispositifs en ce qu'elles ont permis :

- de construire des interprétations à la fois supports et objets de discussions;
- de confronter les construits cognitifs des acteurs individuels, les construits sociaux collectifs, et les construits des chercheurs ;
- de concilier entrées analytiques et débats continus.

L'ensemble de ces constats nous pousse aujourd'hui à prendre du recul vis à vis de la démarche utilisée. La "capacité projective" des modélisations proposées, c'est-à-dire leur capacité à permettre la conception d'un projet pour les chercheurs comme pour les acteurs de l'organisation (Le Moigne 1990), est en effet selon nous une forme de validation de la démarche qui nous autorise à en tirer quelques leçons.

C - Enseignements

L'analyse des résultats obtenus sur ces deux recherches nous conduit à deux réflexions: la première s'attache à mettre en évidence le statut des résultats dans ce type de recherche, et la deuxième tente de tirer des leçons quant aux principes méthodologiques et épistémologiques qui sous-tendent l'obtention et la forme d'un rendu de cette nature.

1 - Statuts des résultats

La visée de la recherche résulte à la fois de la question initiale posée par l'organisation et de la manière dont les chercheurs envisagent d'y répondre, l'ensemble déterminant largement le statut des résultats recherchés et/ou obtenus.

- *Un produit-processus*

La question initiale posée, sur laquelle chacune des parties s'accorde pour collaborer, oriente très fortement le processus de recherche. Dans ces conditions rendre compte de la recherche consiste à revenir sur le processus conçu et mis en oeuvre par les chercheurs pour répondre à la question posée¹⁰. C'est la démarche suivie qui a permis la conception du produit proposé comme résultat de la recherche, par conséquent, c'est aussi le processus qui donne le droit de parler et de parler de cette manière. Ceci devient essentiel si l'une des conclusions de la recherche consiste justement en la non pertinence de la question initiale (cf la deuxième recherche).

Dès lors, sans même préjuger de la forme à donner à ce produit pour des raisons pédagogiques, pragmatiques ou épistémologiques, le rendu est nécessairement d'une nature et d'une forme particulière. Le résultat de la recherche est un produit-processus. Son exposition passe par l'explicitation du processus de construction de la conviction des chercheurs quant aux éléments structurant la situation à appréhender.

- *Des instruments pour guider la réflexion*

Si la question initialement posée sous-entend qu'une aide est attendue par les acteurs, cette aide peut être conçue de différentes manières. Dans le cas présent, dès le départ, nous souhaitons que celle-ci prenne la forme d'une modélisation d'un jeu propositionnel susceptible de stimuler et d'alimenter certains processus de délibérations. Les propositions auxquelles nous sommes parvenus ne sont ni une description de ce qui est, pas plus qu'une compréhension du comment cela fonctionne, mais avant tout et surtout une orientation sur le comment réfléchir ? (dans quelles directions ? en quels termes ? selon quelles logiques ?). A la fois aides à la conception et appuis méthodologique, ces propositions sont avant tout des instruments pour organiser la pensée.

Peu d'appels explicites à la théorie ont été fait dans ces modélisations. La théorie est cependant implicitement présente via les schémas de pensée mobilisés pour comprendre la situation et proposer des leviers d'action possibles.

¹⁰ Cette démarche qui ne semble pas toujours aller de soi pour les recherches cliniques, semble encore moins développée vis à vis de l'entreprise commanditaire. Dans le cas présent, c'est cette attitude qui nous a conduit à rendre en annexes, les entretiens condensés et restructurés.

2 - Principes sous-jacents à l'élaboration de résultats de cette nature

Les processus envisagés pour produire de telles propositions renvoient à la méthodologie conçue et mise en oeuvre.

A chaque fois le but consistait à mettre à jour des visions, attitudes, postures cognitives, conditions organisationnelles et managériales. Outre l'affichage de ce but et l'intention de mener des séries d'entretiens dans plusieurs unités organisationnelles, chemin faisant d'autres points de repères nous sont apparus quant aux conditions de validation de la recherche clinique : élaboration de l'échantillon, logique de réplication (Yin 1981), stabilisation et construction progressive et itérative d'une interprétation des différentes rationalités...

Largement orientée par la visée initiale (attitude propositionnelle), la démarche sur le plan méthodologique a consisté en de multiples étapes de construction/remise en cause d'interprétations (et donc d'écritures successives). Via leurs interprétations les chercheurs se sont efforcés chaque fois de rendre visible les schémas de pensée des acteurs de l'organisation, contribuant ainsi au travail d'intelligence prétendu nécessaire pour appréhender un problème de niveau stratégique. En soumettant régulièrement leurs interprétations à la remise cause, en acceptant la singularité du terrain tout en cherchant à s'en affranchir, l'équipe n'a cessé de s'ouvrir à des processus d'assimilation et d'accommodation (Piaget 1979), de structuration/déstructuration des connaissances.

L'ensemble du processus a été arrêté avec la perception d'un certain bouclage, d'une solidification des discours et des interprétations par rapport à la question posée. Les chercheurs se sont alors sentis autorisés à effectuer un nouveau saut, à effectuer un nouvel exercice d'écriture, par la conception d'un jeu de propositions, en guise d'éléments de modélisation. Quatre principes forment selon nous la *clef de voûte* de la méthodologie expérimentée, et fondent la nature et la forme même du résultat final (jeu de propositions).

- **un principe de robustesse**, pour contribuer à la compréhension systémique d'une situation, et à la construction d'une réalité ;
- **un principe d'invariance/contingence** pour faire la part entre les cadres conceptuels et les éléments contextuels pouvant influencer les possibles ;
- **une pensée dialogique** pour mettre en évidence les logiques d'arbitrage, les équilibres et susciter le dialogue ;
- **la triade représentations / comportements / structures** comme paradigme de l'organisation afin de concevoir les grands leviers d'action dans l'organisation.

Principe de robustesse

L'ensemble des constructions (intermédiaires, partie compréhensive, jeu de propositions) essaye de restituer une compréhension systémique de la situation eu égard à la complexité des problèmes stratégiques. Afin d'aider les acteurs à structurer et à comprendre les interrelations organisationnelles, mais aussi à apprendre l'action dans

une vision incomplète de la situation, les propositions ne cherchent pas à articuler une liste de variables stratégiques préétablies. L'intention est d'autoriser, de rendre possible et praticable une mise en scène des principales dimensions de la situation. De la sorte les propositions contribuent à développer une capacité à s'orienter en terrain inconnu et ambigu pour construire dans l'incertitude un questionnement stratégique (strategic issues). Les constructions, notamment en raison du type de formulation privilégié, n'ont pas prétention à dire le vrai, à dire ce qui est, ni ce qui devrait être. Elles visent juste à contribuer efficacement/effectivement au raisonnement des stratèges. Cette qualité nous apparaît être celle de la robustesse. De fait, il s'agit là d'une prise de position par rapport aux débats autour de la vérification, de la falsification et de la validation.

Principe d'invariance / contingence

Sur le chemin de l'organisation de l'organisation, d'une ingénierie de l'action organisationnelle, et donc d'une activité d'intelligence stratégique, le chercheur en stratégie vise à l'élaboration tout d'abord de cadres conceptuels et méthodologiques qui présentent et mettent en forme les principaux invariants des problèmes stratégiques. Mais il ne peut oublier la contingence du questionnement stratégique. Il reste donc à identifier les facteurs et acteurs du calcul stratégique propres au contexte. Cette identifications s'impose d'autant plus lors d'une étude clinique dont l'un des principaux objets est justement de faciliter une telle identification.

Une pensée dialogique

La compréhension d'une réalité appelle fréquemment la mise en tension et le rapprochement de notions qui apparemment se repoussent l'une l'autre mais qui sont en fait indissociables. Cet ago-antagonisme désigne l'idée qu'en tout phénomène coexistent, se déploient, et sont combinées des logiques diverses et irréductibles à une seule d'entre elles.

Inhérent à l'organisation sociale en générale, ce principe l'est d'autant plus en stratégie dont le projet est au cœur de la relation de l'Un devant l'Autre (Poirier 1987). Le processus d'intelligence stratégique devient alors un continuuel exercice de gestion des contradictions portées par des couples dialogiques (Martinet 1990).

L'explicitation de dialogiques est un mode de pensée fructueux pour l'élaboration des constructions en général, et des formulations propositionnelles en particulier. En effet, il permet d'interroger :

- les antagonismes et complémentarités récurrents aux actions collectives organisées
- les seuils des configurations organisationnelles
- les équilibres à opérer et les logiques d'arbitrage à pratiquer.

L'écriture des propositions ou de l'ensemble sous forme dialogique permet par ailleurs de retrouver le sens courant du dialogue selon lequel les mots sont eux-mêmes

traversés par des sens divers attribués par l'interaction verbale (Bakhtine). Cela permet au passage de rappeler le rôle du langage, des discours et de la sémantique en stratégie.

La triade structure / comportement / représentation comme paradigme de l'organisation

Comprendre la dynamique de l'action collective organisée nécessite une appréhension correcte des phénomènes au travers des interactions structure / comportement / représentation. Ces interactions sont porteuses des résultats et de ce qui advient. Dans sa recherche d'une (re)création permanente du potentiel de performance de l'entreprise, la stratégie a pour tâche principale et la conception globale de ces interactions.

En conséquence, pour aider à la construction de questions stratégiques, il paraît nécessaire de présenter des interprétations en termes de structure / comportement / représentation. Il s'agit de montrer les liens, les adéquations ou les inadéquations entre (i) les schémas de pensée des acteurs individuels ou collectifs, (ii) leurs comportements et (iii) les structures dans lesquelles ils évoluent, qu'ils cherchent à mettre en place ou à modifier.

De la sorte les connaissances proposées pourront prétendre à devenir procédurales : elles tendent à une conception des leviers d'action dont dispose l'acteur stratégique dans le cadre d'une action collective organisée.

Conclusion

Nous voudrions conclure sur l'invitation formulée par A.Huberman et M.Miles à la fin de leur ouvrage à "*faire part de ses acquis méthodologiques*". Cette invitation nous a encouragés à formuler les réflexions précédentes, réflexions qui sont en partie une rationalisation a posteriori.

Dès le départ, dans les deux recherches nous souhaitons aider à la construction de problèmes. Cela s'est manifesté par la volonté d'être propositionnel. Ensuite, à plusieurs occasions il nous a été possible d'apprécier l'impact de ce type de formulation pour les résultats (intermédiaires ou finaux). Le dispositif de recherche expérimenté a mis en pratique certaines positions épistémologiques sur le type de connaissance à élaborer en management stratégique (des connaissances procédurales). Dès lors ces expériences de recherche sont aussi un prétexte pour approfondir ces positions.

En définitif nous espérons que cette communication puisse contribuer à expliciter les conditions et les formes de recherches en management stratégique lorsqu'elles souhaitent aboutir à des connaissances procédurales et heuristiques.

Références

Academy of Management Review, 1989, vol 14, N°4, *Special Forum on Theory Building*

Bourguine P.& Espinasse B., 1987, "Aide à la décision : l'approche constructiviste" dans "Aide à la décision dans l'organisation", AFCET 87, pp47-55

Bourdieu P. (ed), 1993, *La misère du monde*, Seuil

Courbon J.C, 1982, "Processus de décision et aide à la décision", Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion

Claveau N., Martinet A.C. et Tannery F., juillet 1994, "Planification stratégique et dynamique de changement", Rapport URA CNRS 1257 à l'Institut du Management de EDF et GDF, 90 pages + annexes

Claveau N., Everaere C. et Tannery F., sous la direction scientifique de A.C.Martinet, juillet 1995, "La dynamique de service à EDF GDF Services - Repérage des dimensions sociales et organisationnelles", Rapport de recherche URA CNRS 1257 - IAE Lyon 3 à EDF, 126 pages + annexes

Denzin N. & Lincoln Y. (ed), 1993, *Handbook of Qualitative Research*, Sage

Dupuy J.P., 1995, "De la psychose à la panique", dans *Mécanismes mentaux - Mécanismes sociaux*, Grivois H. et Dupuis J.P. (ed), La Découverte

Dutton J.E, Duncan R.B, 1987, "The influence of the strategic planning process on strategic change", *Strategic Management Journal*, vol.8, pp. 103-116

Eisenhardt K.M. 1989, "Building Theories from a Case study Research", *Academy of Management Review*, Vol.N°14, N°4, pp532-550

Huberman & Miles, 1991, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université,

Huff A.S., 1990, "Mapping strategic thought" dans "Mapping strategic thought" edited by A.S. Huff, John Wiley & Sons, pp12-49

Le Moigne J.L., 1990, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris

Lyles M.A., 1981, "Formulating Strategic Problems : Empirical Analysis and Model development", *Strategic Management Journal*, vol. 2, n°1, pp. 61-75

Lyles M.A., 1987, "Defining strategic problems : subjective criteria of executives", *Organization studies*, 8/3, pp. 262-280

Martinet A.C., 1990, "Epistémologie de la stratégie", dans *Epistémologie et Sciences de Gestion*, *Economica*

- Martinet A.C.**, 1984, *Management Stratégique : Organisation et Politique* , Mc Graw Hill
- Martinet A.C.**, 1995, "*Formation, pensée et langage stratégiques*", dans *Mélanges en l'honneur du Professeur A. Page*, Economica
- Martinet A.C., Claveau N. et Tannery F.**, 1995, "Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical", pp.37-56, in A.Noël, P.Véry et M.Wissler (ed), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome III : 1994/95, Economica
- Mintzberg H.**, 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod
- Piaget J.**, 1979, *Epistémologie génétique*, PUF, 1979
- Poirier L.**, 1987, *Stratégie théorique II*, Economica
- Ramaprasad A. & Mitroff I.I.**, 1984, "*On formulating strategic problems*", *Academy Management Review*, Vol. 9, n°4, pp. 597-605
- Schwenck C.R.**, 1984, "*Cognitive simplification processes in strategic decision making*", *Strategic Management Journal*, n°5, pp. 111-128
- Schwenck C.R.**, 1988, "*The cognitive perspective on strategic decision making*", *Journal of Management Studies*, vol. 25, n°1, pp. 41-55
- Thomas H.**, 1984, "*Strategic Decision Analysis : Applied Decision Analysis and its Role in the strategic Management Process*", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 139-156
- Usunier J.C, Easterby-Smith M. & Thorpe R.**, 1993, *Introduction à la recherche en gestion*, Economica
- Weick K.** 1979, *The social psychology of organizing*, Addison Wesley
- Yin R.**, 1984, *Case Study Research*, Sage