



Grammaire stratégique

Valérie CHANAL

Professeur en sciences de gestion
Ecole Supérieure des Affaires - Laboratoire Cerag - CNRS
Université Pierre Mendès France de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél : 04 76 82 56 17 - E-mail : valerie.chanal@esa.upmf-grenoble.fr

Michel AUTHIER

Président Directeur Général
Directeur de la Recherche - Trivium
12 Bd de Sébastopol - 75004 Paris
Tél : 01 44 78 64 21 - E-mail : mauthier@trivium.fr

Michel CASTAN

Directeur de cabinet
Délégation Régionale d'EDF en Aquitaine
83, Boulevard Pierre 1^{er}, BP 150 - 33492 LE BOUSCAT CEDEX
Tél : 05-57-81-16-17 - E-mail : michel.castan@edf.fr

Résumé

La méthode présentée dans cet article a pour but d'aider les managers d'une entreprise à écrire et à lire les textes stratégiques et à parler entre eux de stratégie. Nous l'appelons une "grammaire stratégique". Elle vise à définir des propositions stratégiques types qui représentent des engagements à agir stratégiquement dans un contexte d'action donné. Le modèle théorique qui sous-tend cette méthode est présenté. Il s'appuie sur la sociologie de l'action de Habermas, et intègre les logiques stratégiques formalisées par Martinet. La méthode a été implémentée grâce à un outil de cartographie (logiciel See-K de Trivium) pour fournir une représentation cartographique de l'ensemble des documents stratégiques des régions du Groupe EDF. La pertinence des énoncés produits automatiquement sur ce corpus conduit à valider le mode d'indexation proposé. Ce travail débouche en outre sur des propositions de déploiement d'une telle approche au sein de EDF, afin de régénérer la production de discours stratégiques, aussi bien sur le fond que sur la forme, et de favoriser le partage de connaissances entre les managers autour de problématiques stratégiques communes.

Mots clés

Management stratégique, discours stratégiques, conversations stratégiques, knowledge management, cartographie.



Grammaire stratégique

1. INTRODUCTION

« Parlez-vous bien de stratégie ? » Telle est l'interrogation formulée par des chercheurs en stratégie dans un article à l'intention des managersⁱ. L'argument développé par les auteurs est que le langage stratégique, bien que central dans les affaires de management, reçoit encore trop peu d'attention de la part des managers. Plus récemment, une étude conduite par une grande organisation syndicale a établi que les cadres sont le plus souvent désarmés face aux stratégies des entreprises et souffrent d'être exclus des discussions stratégiques de leur entrepriseⁱⁱ.

Si les questions relatives à la communication de la stratégie restent encore peu ou mal traitées dans les entreprises, on peut observer, du côté des chercheurs en stratégie, l'émergence d'un courant dit « narratif » ou « discursif » de la stratégie (Tsoukas, 1996 ; Barry et Elmes, 1997). Plusieurs auteurs, inspirés notamment par la théorie de la structuration en sociologie (Giddens, 1982), proposent de considérer la stratégie comme une articulation constamment réactualisée entre des actions et des discours (Giroux et Demers, 1998 ; Giroux et Giordano, 1998, Giroux 2000). Dans ce cadre, l'importance du management des conversations stratégiques a été souligné (Westley, 1990 ; Von Krogh et Roos, 1996 ; Lester et al. 1998 ; Chanal et al., 2000). Les conversations stratégiques permettent l'interprétation permanente et la mise en actes des orientations stratégiques souvent figées dans les plans (Giroux et Demers, 1998). Ce faisant, elles contribuent à l'actualisation des orientations stratégiques et à la dynamique de changement et d'apprentissage de l'organisation.

Nous faisons l'hypothèse que l'on peut améliorer la qualité de la réflexion stratégique d'une organisation en travaillant ce lien entre les discours stratégiques, le plus souvent exprimés dans des plans à moyen ou long terme, et les délibérations stratégiques des personnes engagées dans l'action au quotidien. Pour ce faire, nous avons besoin d'une méthode qui puisse aider les managers à écrire et à lire les textes stratégiques et à parler entre eux de stratégie.

Nous proposons d'appeler cette méthode une « grammaire stratégique », en procédant par analogie, à l'instar de Wittgenstein avec sa "grammaire philosophique". Les livres de grammaire ont toujours été présentés, avec les dictionnaires, comme le moyen naturel d'apprentissage de la lecture et de l'écriture (Abeillé, 1998). Au sens logico-mathématique, une grammaire est aussi un ensemble fini de règles qui permettent d'engendrer, à partir d'un



vocabulaire lui aussi fini, un ensemble de phrases bien formées qui lui peut être infini. Notre « grammaire stratégique » s’inspire dans une certaine mesure de la grammaire générative de Chomsky (1982), reconnue comme une approche plus globalisante et plus intégrée que les grammaires traditionnelles descriptives (Flaux, 1997). Une grammaire générative prétend décrire l'ensemble du savoir linguistique du sujet parlant, autrement dit sa compétence langagière (Flaux, 1997). Il est à noter que pour Chomsky, cette notion de compétence est indépendante du statut d’émetteur ou de récepteur. Proposer une « grammaire stratégique » revient ainsi à fournir une aide à la lecture et à l’écriture des textes stratégiques, dans une langue compréhensible par tous, afin de faciliter les conversations, sans distinction a priori des statuts d’émetteurs ou de récepteurs des énoncés stratégiques.

Cet article présente les fondements théoriques et les conditions d’implémentation d’une « grammaire stratégique » développée dans le cadre d’un projet mené pour le compte du Groupe EDF. Un projet de formation interne des managers à la stratégie a été à l’origine de la demande de l’entreprise d’aider à structurer, grâce à un outil de cartographie des connaissances, un important corpus de textes stratégiques (plan stratégique du groupe, plans des divisions et des directions régionales, soit plusieurs dizaines de documents produits chaque année). Chemin faisant, au fur et à mesure de la présentation de résultats intermédiaires et des réflexions menées au sein de notre groupe de travail, le projet est passé d’une préoccupation d’organisation des textes stratégiques disponibles, à une interrogation plus générale autour de la question suivante : comment aider l’entreprise à progresser dans ses modes d’écriture et de lecture de sa propre stratégie, afin d’améliorer la qualité du processus collectif de formation de la stratégie.

Nous présenterons dans une première partie le modèle de la grammaire stratégique proposée. Celle-ci s’appuie sur quatre registres canoniques d’actions qui s’appuient sur la sociologie de l’action Habermas, développée dans sa Théorie de l’Agir Communicationnel (1981). Cette théorie nous paraît intéressante pour la stratégie en ce qu’elle complète la vision habituelle de l’action intentionnelle par une perspective intégrant à la fois les normes sociales et la communication. Dans ce cadre, la formation de la stratégie est considérée à la fois comme l’expression d’une intention socialement inscrite, c’est à dire contrainte et habilitée par des règles et des normes, et comme un processus de communication. Les quatre registres d’actions stratégiques ainsi repérés sont : « comprendre », « vouloir », « pouvoir », « faire comprendre ». Ils se distribuent ensuite selon trois logiques correspondant à des « attracteurs » particuliers de la pensée stratégique (Martinet, 1998) : celui des significations



(ideo-logique), celui des règles et des ressources (éco-logique), et celui des acteurs (socio-logique). Ces registres d'action et ses logiques de pensée sont articulés au sein d'un modèle qui permet d'élaborer des propositions stratégiques types et remplit bien de ce point de vue la fonction d'une grammaire.

Dans un second temps nous décrivons la solution technique mise en oeuvre (logiciel de cartographie See-K de Trivium), la méthode d'indexation des documents grâce à notre modèle, et présentons les observations les plus significatives tirées du traitement d'un ensemble de documents stratégiques de l'entreprise (les schémas directeurs d'action régionale du Groupe EDF, ou SDAR). Ces premiers résultats nous conduisent à formuler des pistes d'amélioration du processus d'écriture et de lecture des documents stratégiques dans l'entreprise et à envisager de futures applications d'une « grammaire stratégique » dans le champ du management des connaissances stratégiques.

2. FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GRAMMAIRE STRATEGIQUE

La grammaire stratégique que nous proposons de développer vise à fournir une aide à la structuration des textes stratégiques circulant dans l'entreprise, afin de faciliter les processus d'écriture de la stratégie, d'appropriation des problématiques stratégiques par les managers, et de déroulement des conversations stratégiques.

Les textes stratégiques sont entendus ici au sens proposé par Giroux et Demers (1998) : les textes permettent l'inscription d'une représentation globale de l'organisation dans des discours (tels que charte, mission, plan stratégique, organigramme) qui lui donnent une identité et une finalité. Ces textes sont constamment actualisés et « opérationnalisés » à travers les conversations qui assurent l'inscription d'une représentation locale et concrète dans des documents explicatifs (règles, définitions de tâches, procédures). Ce double mouvement – de l'abstraction et de la concrétisation – des orientations stratégiques revient d'un certain point de vue à organiser le rapport entre les discours stratégiques et la réalité à laquelle l'entreprise est confrontée au quotidien. Ceci rejoint la conception de Wittgenstein dans sa « Grammaire Philosophique » (1969), pour qui la grammaire peut être définie comme régissant le rapport entre langage et réalité. Elle ne dit pas le vrai et le faux mais plutôt ce qui a du sens et ce qui n'en a pas, tout en offrant une certaine critique du langage, en l'occurrence pour nous le langage stratégique.

Partant de là, nous chercherons tout d'abord à repérer les registres de l'action stratégique, puis les différentes logiques de pensée autour desquelles s'organisent les réflexions et les discours



stratégiques. Nous présenterons ensuite le modèle obtenu ainsi que son principe de fonctionnement.

2.1. LES REGISTRES D' ACTIONS STRATEGIQUES

La création de la stratégie a souvent été présentée comme une tension qui se joue entre les ressources actuelles de l'entreprise et une vision des ressources virtuelles basée sur les ambitions futures que s'impose l'entreprise (Tannery et Métais, 2001). Cette conception s'inscrit en particulier dans le courant de pensée de l'intention stratégique et des compétences centrales, popularisé par Hamel et Prahalad (1994), en réaction aux approches dominantes de l'époque, concevant la stratégie avant tout comme un processus d'adéquation aux règles et contraintes de l'environnement.

Cette expression d'une « intention stratégique », le plus souvent formalisée par les dirigeants, renvoie à la conception aristotélicienne de l'intentionnalité de l'action. L'acteur réalise un but en choisissant et utilisant de façon appropriée les moyens qui paraissent lui assurer le succès. Pour Habermas (1981), ce modèle téléologique d'action (l'agir téléologique) peut être qualifié de « stratégique » (l'agir stratégique) lorsque l'acteur fait intervenir dans son calcul de conséquence l'attente de la décision d'au moins un acteur supplémentaire. Cette conception de l'agir téléologique et de l'agir stratégique chez Habermas est principalement centrée sur l'acteur individuel. Pour prendre en compte le monde social environnant, Habermas introduit la notion « d'agir régulé par des normes », qui concerne les membres d'un groupe social orientant collectivement leur action selon des normes et des valeurs communes. Pour compléter cette notion, nous suggérons que l'action stratégique collective n'est pas seulement régulée par des normes, mais à la fois habilitée et contrainte par des règles et des ressources que les acteurs mobilisent dans l'action, ainsi que l'a formulé Giddens (1987) dans sa théorie de la structuration du social.

D'où une première proposition :

La formation de la stratégie, en tant que processus collectif, s'exerce dans une tension entre le **vouloir** (l'intention stratégique, le calcul stratégique) et le **pouvoir** (les règles, les normes, les ressources, les compétences) qui rendent possible l'action tout en la contraignant.

Le concept central de la vision téléologique et stratégique de l'action est la décision, décision orientée vers la réalisation d'un but et étayée par une interprétation de la situation (Habermas, 1981). Le processus de décision se fonde sur une phase de compréhension ou d'intelligence



de la situation, pour reprendre le terme consacré par H.A. Simon. Les pratiques courantes d'intelligence économique, d'analyse de l'environnement concurrentiel ou de diagnostic des forces et des faiblesses, procèdent bien de cette volonté de comprendre l'environnement dans lequel évolue l'entreprise pour formuler une stratégie.

D'où une deuxième proposition :

La formation de la stratégie se base sur des actions visant à **comprendre** la situation stratégique.

Enfin, nous inscrivons notre réflexion dans une conception narrative de la stratégie et du changement (Giroux et Demers, 1998, Giroux et Giordano, 1998). Pour rester dans le cadre du modèle de la rationalité de l'action proposé par Habermas, cette conception relève de « l'agir communicationnel » qui concerne l'interaction d'au moins deux sujets qui s'engagent dans une relation interpersonnelle pour coordonner leurs plans d'action et leurs actions (Habermas, 1981). En complément, les situations d'action que Habermas qualifie de « agir dramaturgique », sont celles où les participants d'une interaction se mettent « en scène » pour les autres participants. Ces situations relèvent bien selon nous également de cette perspective communicationnelle de la stratégie, dans la mesure où le manager est bien souvent conduit à se mettre en scène, tout en différenciant ses discours selon ses différents publics, les collaborateurs ou les actionnaires par exemple (Laroche, 2000). Plusieurs auteurs ont bien noté que le management est principalement une « affaire de parole » (Girin, 1990 ; Von Krogh et Roos, 1996). Pour Hatchuel (2000), "les synonymes de gouverner, influencer, diriger, orienter, conduire, animer peuvent être fondus dans une définition commune : modifier les représentations qui déterminent une action collective et initier des processus d'apprentissages collectifs".

D'où notre troisième proposition :

La formation de la stratégie se base sur des actions visant à entrer en relation avec d'autres acteurs pour construire une compréhension partagée des intentions stratégiques, des règles de l'action collective, des ressources. Dans une perspective communicationnelle de la stratégie, nous regroupons ces actions relationnelles sous le terme « **faire comprendre** »

Ces quatre registres d'action : comprendre, vouloir, pouvoir, faire comprendre se distribuent selon trois logiques de pensée que nous présentons maintenant.



2.2. LES LOGIQUES DE LA PENSÉE STRATÉGIQUE

Les différentes rationalités de la pensée stratégique ont été formalisées par Martinet (1998) à partir d'une analyse du corpus de la recherche en stratégie. Il a mis en évidence quatre logiques dominantes. La « téléo-logique » voit la stratégie comme un ensemble de positions à construire ou à modifier de manière intentionnelle. Cette logique est déjà sous-jacente à la proposition des registres d'action stratégiques présentés plus haut, notamment à travers la tension vouloir/pouvoir. C'est pourquoi nous limiterons notre emprunt aux trois autres logiques de pensée proposées par Martinet : l'idéo-logique (les idées, les processus mentaux), l'éco-logique (l'environnement, l'économie, la technologie) et la socio-logique (les acteurs, les jeux d'acteurs, les institutions).

2.2.1. La logique des significations : idéo-logique

Cette logique s'inscrit dans une perspective cognitive de la stratégie, dont un des concepts centraux est celui de représentation, qu'il s'agisse du modèle mental d'un individu, d'une représentation collective (au niveau d'un groupe) ou d'une représentation sociale. C'est autour de ces représentations que s'élabore le sens (ou la signification) de l'action collective qui structure la réflexion stratégique. Selon nous, ces significations trouvent leur ancrage dans trois registres principaux : celui de la performance de l'entreprise, celui des projets et celui des valeurs. On ajoutera à ces trois registres celui des discours, c'est à dire de l'énonciation, en adoptant le postulat que toutes les intentions d'action doivent revêtir d'une manière ou d'une autre une forme symbolique rendant possible l'énonciation (Habermas, 1984). Reprenons ces quatre catégories :

– La performance

Il s'agit des représentations sur la performance de l'entreprise, qu'elle soit future et souhaitée, ou passée et évaluée. Nous considérons que la performance n'est pas une donnée objective, que sa définition et ses critères d'évaluation dépendent de représentations qui circulent au sein d'un espace socio-économique, interne ou externe à l'entreprise. L'engouement récent pour des outils d'évaluation de la création de valeur comme l'EVA (valeur ajoutée économique) en est une manifestation.

– Les projets

Il s'agit de l'expression de la vision du futur de l'entreprise, de ses projets de développement, d'innovation ou de changement, c'est à dire des moyens à mettre en œuvre et des chemins à suivre pour atteindre le niveau de performance souhaité qui présente toujours un écart avec le



niveau de performance actuel. C'est le concept de tension stratégique (Senge, 1990) qui constitue le moteur ou la motivation de l'engagement dans l'action.

- Les valeurs

On retiendra ici les valeurs qui guident l'action collective et qui font partie de la culture de l'entreprise, mais aussi des valeurs ou des représentations sociales externes à l'entreprise, ou encore la perception de l'image de l'entreprise par les acteurs de l'environnement.

- Les discours

Il s'agit des références aux supports symboliques des intentions stratégiques. On remarquera que les discours stratégiques tels que les plans stratégiques font souvent référence à d'autres textes (plans d'action opérationnels, plans de communication, procédures, tableaux de bord) qui constituent des formes d'énonciation intermédiaires et de « concrétisation » de la stratégie (Giroux et Demers, 1998).

2.2.2. La logique des règles et des ressources : éco-logique

Pour Martinet (1998), l'éco-logique donne un rôle majeur à l'environnement (écologie) ou au marché (économie). Plus généralement, et dans la lignée de la théorie de la structuration de Giddens, nous regrouperons au sein de cette logique de pensée toutes les règles et les ressources qui structurent l'action d'une manière récursive, c'est à dire qui contraignent l'action en même temps qu'elles la rendent possible. Nous proposons quatre catégories de règles et de ressources : l'environnement, la position stratégique de l'entreprise, ses ressources et ses compétences, les structures et les outils de gestion.

- Les règles et ressources de l'environnement

Elles regroupent ce qui relève des règles socio-économiques dans un espace concurrentiel donné, les normes, les lois et réglementations.

- La position stratégique de l'entreprise

Nous considérons que la position stratégique d'une entreprise représente à la fois un potentiel et un frein pour les opportunités de développement et les mouvements stratégiques envisagés. Le concept de dépendance de sentier introduit par l'école des ressources et des compétences en stratégie et par le courant évolutionniste, signifie que les ressources d'une entreprise à un instant donné conditionnent l'évolution de l'entreprise qui ne peut se développer que selon un chemin donné. De ce point de vue, la position stratégique, les produits et les marchés servis représentent une forme d'inertie pour l'action stratégique.

- Les compétences et les ressources



Sont concernés ici les métiers, au sens de technologies ou de savoir-faire, les ressources financières, humaines, techniques, commerciales ou de production, les compétences pouvant être mobilisées, ainsi que les capacités organisationnelles permettant de mobiliser les ressources et les compétences pour construire un avantage concurrentiel. On retrouve là les concepts classiques de « ressources », « compétences », « capacités organisationnelles » et « connaissances » tels qu'ils sont développés dans le courant des ressources et des compétences (RBV) en stratégie.

- Les méthodes et outils de gestion

Nous regroupons dans cette catégorie les structures d'organisation (modes de division et de coordination des tâches), les méthodes et dispositifs de gestion au sens large et les outils de gestion, servant de cadre et de support à l'action collective, tels qu'ils ont été définis notamment par Moisdon (1997).

2.2.3. La logique des acteurs : socio-logique

Cette dernière logique met en scène les acteurs en tant « qu'autres », et les relations, de coopération ou de pouvoir, que l'entreprise entretient avec les différentes parties prenantes de son action. Nous distinguons cinq catégories d'acteurs, ou parties prenantes, de l'action stratégique : les institutions, les collaborateurs, les clients, les concurrents et les partenaires et enfin l'entreprise elle-même en tant qu'entité organisationnelle.

- Les institutions

Il s'agit des acteurs institutionnels (Etat, collectivités, syndicats) ou les actionnaires, qui encadrent l'action et l'influencent.

- Les collaborateurs

Ce sont les collaborateurs de l'entreprise, individus ou équipes de travail, salariés ou non de l'entreprise (consultants, sous-traitants, personnel en délégation, par exemple). Ils contribuent, par leur travail, à la création de valeur de l'entreprise.

- Les clients

Ce sont les individus ou les organisations qui sont les bénéficiaires finaux ou intermédiaires de la valeur créée par l'entreprise (clients, consommateurs, distributeurs)

- Les concurrents et les partenaires

Ce sont des acteurs économiques qui participent au jeu concurrentiel ou au « réseau de valeur » (Nalebuff et Brandeburger, 1995). Ces acteurs (fournisseurs, concurrents, acteurs complémentaires) se partagent la valeur créée par une activité donnée et peuvent se trouver en

situation de coopération ou de concurrence. Les cas sont aujourd'hui nombreux où les concurrents peuvent être de manière ponctuelle ou plus durable des partenaires stratégiques, c'est pourquoi il ne paraît pas pertinent de distinguer partenaires et concurrents à ce niveau.

– L'entreprise

Nous trouverons dans cette rubrique toutes les auto-références (*self-description*) de l'entreprise dans ses discours stratégiques. Par une mise en langage (*language*), l'entreprise se définit elle-même comme l'ont montré Von Krogh et al. (1994).

2.3. LE MODELE DE GRAMMAIRE STRATEGIQUE

Les quatre registres d'action se distribuent sur les trois logiques de la pensée stratégique mises en évidence et ont permis d'élaborer la grille présentée ci-après (tableau 1)

| Pensée stratégique Action stratégique | SIGNIFICATIONS | REGLES ET RESSOURCES | ACTEURS |
|--|--|--|---|
| A1 Comprendre | B1 Performance But de l'action stratégique, critères d'évaluation | C1 Environnement Règles du secteur, du marché, de la concurrence, normes, réglementations | D1 Institutions Acteurs institutionnels qui encadrent l'action et l'influencent, actionnaires |
| A2 Vouloir | B2 Vision & projets Vision stratégique, projets qui guident et structurent l'action, innovation et changement | C2 Position stratégique Choix d'une position dans l'espace stratégique, portefeuille d'activités | D2 Collaborateurs Collaborateurs individuels ou collectifs qui contribuent par leur travail à la création de valeur |
| A3 Pouvoir | B3 Valeurs Valeurs, image, culture, identité de l'entreprise | C3 Compétences Ressources, compétences, capacités organisationnelles | D3 Clients Bénéficiaires individuels ou collectifs, directs ou indirects de l'activité productrice de valeur |
| A4 Faire comprendre | B4 Discours Supports d'énonciation des intentions stratégiques, supports de mobilisation des acteurs internes ou externes. | C4 Méthodes & structures Méthodes, outils de gestion et structures organisationnelles | D4 Concurrents Autres acteurs du réseau de valeur, concurrents ou partenaires |
| | | | D5 Entreprise Auto-référence à l'entreprise |

Tableau 1 : La grammaire stratégique : une articulation action / pensée stratégique



Le mode de lecture du tableau s'appuie sur une distribution des registres d'action sur les trois logiques de réflexion. Chaque "proposition" stratégique (au sens que l'on donne en linguistique au concept de proposition) est ainsi formé de deux binômes : un binôme action/signification que nous appelons les engagements et un binôme règle/acteur que nous appelons le contexte stratégique.

Selon nous, une proposition stratégique consiste à prendre un engagement d'action dans un contexte donné, que ce soit pour l'analyser (comprendre), le modifier (vouloir), l'utiliser (pouvoir), ou encore le mettre en scène (faire comprendre).

2.3.1. Les engagements

Les binômes action/signification sont appelés ici les « engagements ». Par exemple le binôme comprendre/performance désignera un engagement à réaliser une action de diagnostic ou de mesure de la performance. La combinaison des actions et des significations donne ainsi 16 binômes soit 16 engagements (tableau 1). Les intitulés sont proposés à titre indicatif et peuvent être adaptés à différents contextes d'entreprise, tout comme deux langues différentes peuvent s'appuyer sur une structure grammaticale commune. Après de très nombreux ajustements successifs sur ce vocabulaire, nous avons établi la liste suivante :

| Engagements | Action | Signification |
|---|------------------|-----------------|
| Analyser la performance | Comprendre | Performance |
| Clarifier la stratégie | Comprendre | Vision & Projet |
| Comprendre mieux les valeurs | Comprendre | Valeurs |
| Analyser la communication | Comprendre | Discours |
| Définir des objectifs | Vouloir | Performance |
| Définir de nouveaux axes de développement | Vouloir | Vision & Projet |
| Repenser les valeurs de l'entreprise | Vouloir | Valeurs |
| Changer le discours de l'entreprise | Vouloir | Discours |
| Améliorer l'efficacité de nos actions | Pouvoir | Performance |
| Aligner nos actions sur la stratégie | Pouvoir | Vision & Projet |
| Respecter les valeurs | Pouvoir | Valeurs |
| Améliorer la gestion de l'information | Pouvoir | Discours |
| Faire du reporting | Faire comprendre | Performance |
| Mobiliser sur la stratégie | Faire comprendre | Vision & Projet |
| Communiquer sur les valeurs | Faire comprendre | Valeurs |
| Améliorer la communication | Faire comprendre | Discours |

Tableau 1 : Les engagements obtenus par combinaison des actions et des significations



2.3.2. Le contexte stratégique

Les binômes règle/acteur représentent le contexte dans lequel et sur lequel l'entreprise agit. On trouvera par exemple un contexte législatif (binôme environnement/institutions), ou bien un contexte marketing autour de l'offre pour les clients (binôme offre/clients), ou encore un contexte de recrutement ou de formation de ressources humaines (binôme compétences/collaborateurs). La combinaison des règles et des acteurs nous donne 20 contextes stratégiques (tableau 2). Là encore, le vocabulaire employé dans les énoncés a été adapté au cas de l'entreprise étudiée, après de nombreuses itérations.

| Contextes | Règles et ressources | Acteur |
|---|------------------------|----------------|
| La réglementation | Environnement | Institutions |
| Le périmètre de nos activités | Offre | Institutions |
| Les ressources institutionnelles | Compétences Ressources | Institutions |
| Le statut de l'entreprise | Méthodes & Structures | Institutions |
| Le recrutement de collaborateurs | Environnement | Collaborateurs |
| L'orientation marketing de collaborateurs | Offre | Collaborateurs |
| Les compétences des collaborateurs | Compétences Ressources | Collaborateurs |
| Le management des collaborateurs | Méthodes & Structures | Collaborateurs |
| Les zones d'action stratégiques | Environnement | Clients |
| Les offres de service pour les clients | Offre | Clients |
| Les compétences pour nos clients | Compétences Ressources | Clients |
| Les modes de relations avec les clients | Méthodes & Structures | Clients |
| La position des concurrents | Environnement | Concurrents |
| L'offre des concurrents | Offre | Concurrents |
| Les compétences des concurrents | Compétences Ressources | Concurrents |
| L'organisation des concurrents | Méthodes & Structures | Concurrents |
| La position de l'entreprise | Environnement | Entreprise |
| Le système d'offre de l'entreprise | Offre | Entreprise |
| Le développement des compétences | Compétences Ressources | Entreprise |
| Les méthodes d'organisation | Méthodes & Structures | Entreprise |

Tableau 2 : Le contexte stratégique obtenu par combinaison des règles et des acteurs

2.3.3. Les « propositions stratégiques » : des engagements dans un contexte

Au final, la grammaire stratégique permet de former des « propositions stratégiques ». Les propositions sont, comme dans la langue, des unités grammaticales simples signifiantes. En stratégie, nous dirons qu'une proposition représente une forme d'implication du locuteur sur un engagement, dans un certain contexte. On obtient donc les propositions stratégiques par une combinaison des engagements et des contextes. Nous donnons ci-dessous quelques exemples parmi les 320 propositions d'actions stratégiques, obtenues par combinaison des 16 engagements sur les 20 contextes.



Si l'on décompose totalement une proposition, on dira par exemple que la combinaison formée par : « Comprendre » / « discours » / « offre » / « concurrents » sera représentée par la proposition stratégique : Analyser la communication (*engagement*) relative à l'offre des concurrents (*contexte*).

| Proposition stratégique | Engagement | Contexte |
|---|---|---|
| Définir des objectifs par rapport à la position des concurrents | Définir des objectifs | La position des concurrents |
| Définir de nouveaux axes de développement relatifs au management des collaborateurs | Définir de nouveaux axes de développement | Le management des collaborateurs |
| Comprendre mieux les valeurs concernant le statut de l'entreprise | Comprendre mieux les valeurs | Le statut de l'entreprise |
| Améliorer l'efficacité de nos actions relatives à l'offre de l'entreprise | Améliorer l'efficacité de nos actions | Le système d'offre de l'entreprise |
| Communiquer sur les valeurs relatives aux compétences des concurrents | Communiquer sur les valeurs | Les compétences des concurrents |
| Améliorer la gestion de l'information ayant trait aux compétences pour nos clients | Améliorer la gestion de l'information | Les compétences pour nos clients |
| Mobiliser sur la stratégie concernant les méthodes d'organisation | Mobiliser sur la stratégie | Les méthodes d'organisation |
| Clarifier la stratégie relative aux modes de relations avec les clients | Clarifier la stratégie | Les modes de relations avec les clients |
| Améliorer la communication ayant trait aux offres de service pour les clients | Améliorer la communication | Les offres de service pour les clients |
| Définir des objectifs par rapport à l'organisation des concurrents | Définir des objectifs | L'organisation des concurrents |

Tableau 3 : Les propositions stratégiques obtenues par combinaison des engagements et des contextes

Après avoir présenté les principes théoriques d'élaboration du modèle de grammaire stratégique, nous passons maintenant au déploiement de cette méthode sur les textes stratégiques de l'entreprise dans le but de représenter un ensemble d'énoncés stratégiques pertinents pour les managers de l'entreprise.

3. IMPLEMENTATION DE LA GRAMMAIRE STRATEGIQUE DANS UN OUTIL DE CARTOGRAPHIE

Comme cela a été dit plus haut, une grammaire a pour fonction d'établir un pont entre une réalité et une représentation. La réalité que nous considérons est un ensemble de documents stratégiques, la représentation est une carte, c'est à dire une image représentant « au mieux » les états de proximité entre les documents. La grammaire est une méthode qui s'appuie sur une technologie pour produire cette représentation. La technologie utilisée, conçue et développée



par l'entreprise Trivium est intégrée à un logiciel appelé See-K. Nous présentons tout d'abord l'outil, puis la méthode d'indexation des documents stratégiques avec la méthode proposée.

3.1. UNE METHODE BASEE SUR UN OUTIL DE CARTOGRAPHIE DES DOCUMENTS

See-K est une solution de valorisation du capital immatériel d'une organisation. Techniquement, il s'agit d'un logiciel assurant le stockage, l'exploration et l'exploitation des connaissances. L'information est accessible par l'intermédiaire d'un navigateur Internet comme c'est le cas pour la plupart des outils de capitalisation des connaissances. Cet outil est actuellement utilisé par des entreprises pour gérer leur « capital humain » à partir d'une méthodologie reposant sur une « grammaire des compétences » originale. Le déploiement de l'outil sur des problématiques stratégiques à partir d'une « grammaire stratégique » constitue précisément l'innovation présentée ici. L'originalité profonde de See-K repose sur des méthodologies et surtout sur la production de cartes qui permettent aux utilisateurs de s'orienter et de valoriser au mieux leur position dans l'entreprise. C'est bien évidemment grâce aux cartes que leur position devient « objectivement perceptible » ce qui donne de la réalité à leur positionnement personnel au sein d'un collectif.

3.1.1. L'outil de cartographie See-K

Les cartographies de See-K sont de deux types : les cartes documentaires et les cartes conceptuelles.

Les cartes documentaires sont établies à partir d'un ensemble de documents. Un lexique représentatif du corpus est produit automatiquement, une liste de mots en est extraite et constitue la base de représentation de la carte. La forme de la carte ainsi que les groupements de mots et les couleurs permettent de prendre rapidement connaissance des caractéristiques globale du corpus ainsi que des singularités qui s'y trouvent. Le bénéfice principal de cette cartographie est de découvrir très rapidement (quelques minutes) dans un corpus important (plusieurs centaines, voir milliers de pages), les textes caractéristiques du corpus ou, à l'opposé, ceux que l'on ne soupçonnait pas dans un pareil contexte. Dans le cadre de notre étude, elles nous ont assisté dans l'analyse lexicographique du corpus des textes stratégiques.

Les cartes conceptuelles sont établies à partir d'un ensemble d'objets auxquels on associe une liste de concepts. Par exemple, si l'objectif est de cartographier les compétences d'une entreprise, on pourra associer à chaque collaborateur ou équipe d'une entreprise une liste de



compétences. La carte représente ainsi l'ensemble des concepts associés aux objets et permet de visualiser la trace laissée par chaque objet en indiquant les concepts associés dans sa liste descriptive. La carte sera considérée comme fiable si deux objets « similaires » sous l'angle des concepts associés laissent dans la carte des traces proches. Dans le cas qui nous intéresse, les objets sont formés par le corpus des documents stratégiques de l'entreprise, et les concepts qui permettent d'indexer ces documents sont les propositions stratégiques définies par la grammaire. La carte va donc nous permettre de percevoir le niveau de cohérence du corpus, les classes de documents semblables, les concepts stratégiques dominants, proches, ou au contraire singuliers.

3.1.2. Un outil basé sur une théorie de la connaissance et de l'action collective

Une approche cartographique de ce type n'a évidemment aucun intérêt pour ceux qui pensent que le sens d'un texte est intégralement déterminé par le texte lui-même. Sans rejeter totalement cette détermination, nous considérons comme essentiel de percevoir le texte dans toute sa contextualité. C'est à dire d'abord dans ses rapports aux autres textes (d'où l'intérêt d'une cartographie lexicale), ensuite dans ses rapports aux interprétations qui peuvent en être faites par le biais de méthodes telle qu'une grammaire (d'où l'intérêt d'une cartographie conceptuelle). Cette volonté d'associer en permanence tout objet (ici les documents stratégiques) aux multiplicités dont il est un des éléments, ainsi qu'aux multiplicités de liens que ces éléments tissent entre eux est au fondement de la théorie de la connaissance et de l'action qui ont fait émerger ces technologies et ces méthodes (Authier et Levy, 1992 ; Authier, 1998).

3.2. LES ATTENDUS DE EDF VIS-A-VIS DE LA METHODE DEVELOPPEE

Le rôle essentiel des Délégations Régionales d'EDF consiste à organiser la coordination du Groupe en région et à favoriser les synergies entre les différentes entités qui le composent. Le Délégué Régional a en outre la responsabilité de l'élaboration collective du Schéma Directeur d'Action Régionale (SDAR). Le SDAR est l'occasion d'une réflexion stratégique commune et participative (diagnostic territorial, analyse des enjeux régionaux d'EDF) qui doit déboucher sur un projet commun des actions inter-entités dont la réalisation à la maille régionale apporte une plus-value. Cette valeur ajoutée spécifique de l'action régionale repose sur un principe de subsidiarité et sur le caractère mobilisateur et fédérateur de projets transverses bien ancrés dans le contexte local. Dans cet esprit, chaque SDAR a fait l'objet d'une co-construction avec les Directeurs des unités opérationnelles des principaux métiers (production, distribution,



commercialisation) implantées sur le territoire de la région. Les 22 SDAR ont ainsi été débattus et partagés début 2002 : on retrouve dans les SDAR des figures imposées par des orientations stratégiques nationales, mais aussi des projets originaux nés des réalités externes et internes de différentes régions. En deuxième étape, les Délégués Régionaux ont travaillé entre eux, en dépassant les frontières administratives de leur zone d'influence, pour identifier, développer et approfondir les grands axes transverses de coopération et de mobilisation du Groupe les plus pertinents sur les territoires des inter-régions (huit plaques inter-régionales dénommées Ile-de-France, Nord-Ouest, Grand Est, Rhône-Alpes Auvergne, Méditerranée, Sud-Ouest, Grand Centre et Ouest Armorique). Le travail de capitalisation des connaissances engagé au deuxième semestre 2002 a consisté à établir une cartographie des SDAR et des synthèses par plaque territoriale, à l'échelle des 22 régions françaises. Cette expérimentation a pour finalités de révéler, au-delà des coopérations de proximité déjà enclenchées, la diversité des préoccupations et des richesses dans leur ensemble, de détecter des potentialités de synergies à exploiter et des opportunités de partage de problèmes et/ou de solutions.

3.3. METHODE DE TRAITEMENT DES DOCUMENTS STRATEGIQUES

3.3.1. Le corpus traité

Nous avons pu analyser 19 SDAR (tous les SDAR n'étaient pas disponibles au moment de l'analyse) représentant des documents de taille très différente allant de quelques dizaines de Kilo octet à plusieurs centaines, voire, pour l'un d'entre eux, plusieurs milliers de Ko. Le tout représente un corpus de plus de 1500 pages. Il est possible d'avoir plusieurs documents dans des formats différents pour une même région, alors que d'autres régions ne seront associées qu'à un seul document de taille variable. La diversité des formats de fichiers (.doc, .xls, .ppt, .pdf) a constitué un handicap supplémentaire pour le traitement automatique, d'autant plus que certains documents ont un format mixte (un document word avec des insertions d'images ou de tableaux excel par exemple). La structure des documents est libre, ce qui donne une grande hétérogénéité de ces documents. Par exemple l'exposé des diverses actions, objets centraux des SDAR, n'est pas fait dans certains SDAR, très superficiellement dans d'autres, très longuement dans d'autres encore. Au final, ce sont 35 documents complets associés à 19 SDAR qui ont pu être intégrés à l'analyse.



3.3.2. La création de dictionnaires spécifiques au corpus traité

L'outil de cartographie documentaire présent dans See-K a permis une indexation et une lemmatisation automatique de tout le vocabulaire présent dans ces documents ainsi que d'autres documents concernant la stratégie du groupe tant au plan local que global. Grâce à ces outils, il a été possible d'établir des tableaux de répartition statistique du vocabulaire aussi bien sur l'ensemble du corpus que sur chaque document particulier. Cette première analyse lexicale nous a fourni un lexique d'environ 3000 mots, qui ont été associés manuellement aux 17 index. Il est à noter que certains mots peuvent être associés à plusieurs index. Ce travail d'association a été mené par les trois auteurs de façon itérative, en associant le contrôle du jugement humain à celui des relevés de cohérence délivrés par l'outil de cartographie au fur et à mesure des expérimentations.

A chaque index sont associés plusieurs dizaines de mots ou expressions comme l'exemple suivant le montre à propos du troisième index de signification

B3

Valeurs

Définition

Image, valeurs, culture

Principaux mots clés:

Développement durable, Enjeu, Satisfaction, solidarité, image, Culture, Responsabilité, respect, confiance, préoccupation, Acceptabilité, notoriété, Pertinence, reconnaissance, Valeurs,

AUTRES mots Clés:

acceptable; Acceptation; adaptabilité; Adéquation; adhésion; ambigu; analogie; anormalement; appartenance; Attente; attractivité; Attrait; Avantage; Besoin; caritatives; certifiable; certification; charisme; Cohérence; cohésion; compagnie; complexité; Confidentiel; conformité; conscience; convaincu; crédible; Crise; critique; culturelle; dangereux; défaillance; Défaut; défavorable; déficiente; dégradant; délicat; désavantageuse; déséquilibre; détérioration; dévalorisation; dévalorisés; difficile; difficulté; discrimination; dissuasion; doute; Durable; dysfonctionnement; Emulation; encourageant; environnemental; épanouissement; Equilibre; espérance; espoir; estime; estimer; Ethique; excellence; exceptionnel; exemplaire; exemplarité; facile; faible; Faiblesse; Fatigue; favorable; fiable; Flexibilité; fondamental; Force; fragile; habitude; handicaps; Harmonisation; honnêteté; honorable; hostile; humain; identitaire; Identité; impartialité; implication; Impossibilité; inacceptable; incertain; Incertitude; incontournable; Inconvénient; indispensable; individualiste; inquiétudes; insatisfaction; insertion; insuffisante; Intégration; intègre; intéressant; intérêt; inutile; lacunes; légitime; légitimité; médiocre; Méfiance; Menace; mentalité; modernité; Naturel; nécessaire; nécessité; négative; névralgique; novateur; opinion; opportun; pessimisme; positivement; précarité; prépondérant; préservation; prévention; prévention-sécurité; Principe; propice; Protection; Qualité; réactivité; réclamation; recommandation; représentation; représentativité; respecter; responsabilisation; réticence; rigoureux; rigueur; satisfaisant; satisfait; sécurisation; sécurité; sensible; sentiment; sévérité; significatif; sociétale; souci; supérieur; sûreté; valable; vocation

Tableau 4 : Un exemple d'index associant le vocabulaire des documents à un concept

Les listes de vocabulaire associées à chacun des 17 index de la matrice permettent de calculer automatiquement des proximités lexicales entre chacun des textes et chacun des index.

En sélectionnant les meilleures proximités, nous avons pu associer à chaque SDAR les propositions stratégiques que le logiciel a signalées comme les plus pertinentes. L'ensemble



de ce travail nous a permis de constater, aussi bien au niveau des cartes conceptuelles que des cartes documentaires, une très faible différenciation entre les SDAR, ce qui nous a conduit à chercher à affiner notre recherche en découpant les SDAR en unités plus petites.

3.3.3. L'indexation automatique des documents

A partir des 35 documents constituant les SDAR de 19 régions, nous avons pu extraire 612 fragments de taille à peu près homogène, soit de façon automatique quand le format le permettait (cas le plus rare), soit « à la main » (mais sans se préoccuper d'interprétation). Ce travail de découpage a été long et fastidieux, les documents étant sous des formats informatiques et des structures très hétérogènes comme nous l'avons déjà souligné. L'exemple suivant montre le mode d'indexation automatique obtenu à partir du texte initial d'un des documents traités. Il permet d'apprécier la qualité de l'indexation obtenue, c'est à dire la fidélité de la proposition stratégique automatiquement générée au sens initial contenu dans le document.

Objectif 4 : En 2005, la grande majorité des collaborateurs du Groupe partagera la vision et les objectifs et portera les valeurs du Groupe EDF.

Cet objectif entre dans le champ direct des missions des Délégations Régionales qui consiste à relayer les orientations générales de l'entreprise en matière sociale et managériale, contribuer à l'émergence d'un esprit de groupe, développer la fluidité de l'emploi, créer les conditions du décloisonnement entre les filières métiers et faciliter les échanges d'expériences managériales (Intégration stratégique).

La Conférence Régionale est le lieu même de cette mise en œuvre du développement de projets régionaux transverses dans l'esprit de Bercy. Nous aurons à conforter cette dynamique grâce à la communication qui demeure un axe privilégié facilitant l'inter-connaissance et l'adhésion du personnel aux évolutions du Groupe EDF. Notre démarche de partage se fera sur des thématiques précises, auprès des Unités de la Région ou auprès des filiales :

Axe 1 Renforcer l'adhésion du personnel aux évolutions du Groupe EDF

- Apporter une contribution fédératrice et suivie des engagements déclinés du programme du changement (carrefour du management)
 - Organiser des communications internes sur l'évolution du groupe EDF (structures - stratégie - alliances)
- Renforcer les échanges en Conférence Régionale.

Dans le domaine RH/Management, la Délégation Régionale Picardie pense que les actions favorisant la culture de transversalité du Groupe EDF doivent nécessairement apporter une réelle valeur ajoutée par rapport à ce qui est fait en Unité par la ligne managériale. Nous ciblons donc notre rôle essentiellement sur les actions non couvertes par les Unités du territoire. Ce choix semble réaliste puisque la Délégation régionale n'a qu'un rôle fonctionnel et qu'elle ne dispose d'aucune ressource RH (CESR mutualisé avec Nord - Pas de Calais).

Axe 2 Développer des actions favorisant la culture de transversalité du Groupe EDF

- Séminaire - formation MPL «ouverture à la problématique régionale et au concept de développement durable »
- Séminaire - Jeunes Embauchés «ouverture à la connaissance du Groupe EDF»

Tableau 5 : Extrait d'un plan stratégique de région

Ce fragment a été indexé automatiquement avec la proposition suivante :



Aligner nos actions sur la stratégie à travers les méthodes d'organisation

Par combinaison des index A3, B2, C4, D5, représentant les meilleurs indices de proximité ⁱⁱⁱ par rapport au document :

A3 Pouvoir (Proximité: 0,847218)

Mots communs: apporter; condition; conforter; créer; disposer; développer; faciliter; favoriser; formation; fédérateur; intégration; mettre; mutualiser; organiser; partager; renforcer;

B2 Vision & Projet (Proximité: 0,816641)

Mots communs: changement; choix; dynamique; développement; engagement; expérience; fédérateur; mission; Objectif; orientation; problématique; programme; projet; stratégie; stratégique; vision; évolution

C4 Méthodes & Structures (Proximité: 0,831541)

Mots communs: Conférence régionale; décloisonnement; démarche; entreprise; filière; formation; management; managérial; programme; RH; structure; séminaire;

D5 L'entreprise (Proximité: 0,784269)

Mots communs: Conférence régionale; délégation; EDF; entreprise; filiale; groupe; unité;

Tableau 5 bis : indexation d'un fragment de texte par une proposition stratégique

3.4. MISE EN SERVICE DE L'OUTIL DE CARTOGRAPHIE : PRINCIPALES OBSERVATIONS

L'ensemble des documents complets ou partiels ainsi que les informations sur les propositions, les index, les contextes et les engagements ont été importés dans l'outil See-K ; Cela a permis de produire des cartes documentaires ou conceptuelles qui permettent d'apprécier les proximités entre les documents et surtout la cohérence globale d'ensemble de plusieurs documents. L'interprétation des cartes est, comme toute interprétation, un exercice qui demande une certaine expérience. Nous nous limiterons en première approche à des constatations très simples, dans le but de communiquer au lecteur les potentialités offertes par la méthode proposée et par l'outil.

3.4.1. Un ensemble de documents relativement homogène sous l'angle des propositions stratégiques

La carte ci-dessous (carte 1), en forme d'arbre, est la carte des 214 propositions stratégiques associées aux SDAR de 19 régions françaises. Les éléments les plus verts repèrent des propositions associées à une seule région, les éléments les plus rouges repèrent des propositions associées à de très nombreuses régions. On retrouve ainsi dans le bas du tronc, les propositions stratégiques les plus partagées par l'ensemble des documents (le nombre indiqué correspond au nombre de documents associés à la proposition) (tableau 6)

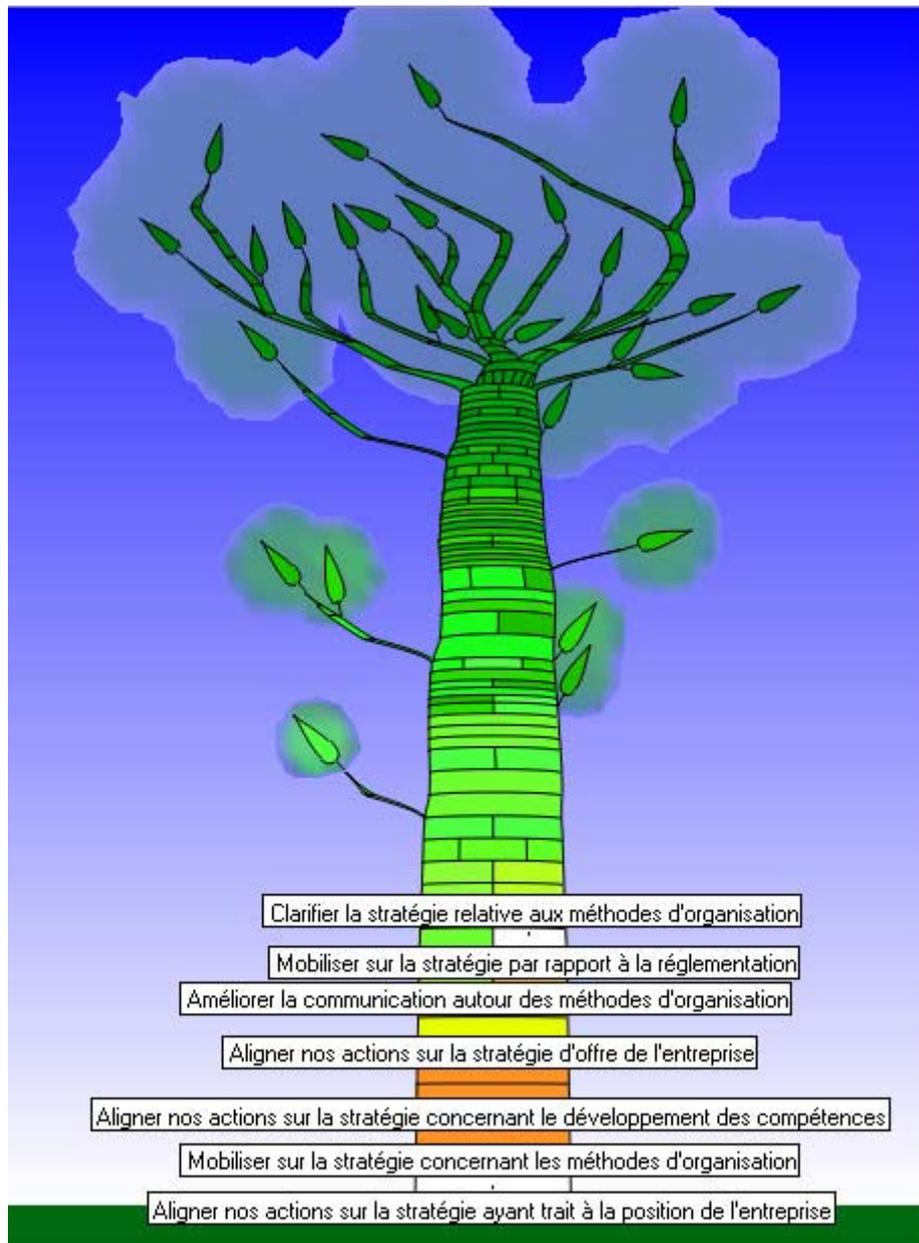


| | |
|----|---|
| 83 | Aligner nos actions sur la stratégie ayant trait aux méthodes d'organisation |
| 79 | Aligner nos actions sur la stratégie ayant trait à la position de l'entreprise |
| 64 | Mobiliser sur la stratégie concernant les méthodes d'organisation |
| 60 | Aligner nos actions sur la stratégie par rapport à la réglementation |
| 55 | Aligner nos actions sur la stratégie concernant le développement des compétences |
| 55 | Mobiliser sur la stratégie relative à la position de l'entreprise |
| 54 | Aligner nos actions sur la stratégie concernant les zones d'actions stratégiques |
| 52 | Aligner nos actions sur la stratégie d'offre de l'entreprise |
| 42 | Aligner nos actions sur la stratégie ayant trait aux offres de service pour les clients |
| 39 | Améliorer la communication autour des méthodes d'organisation |

Tableau 6: Les dix propositions les plus partagées parmi les 19 SDAR

Il est à remarquer que sur les 10 propositions les plus partagées, 7 concernent l'engagement à aligner les actions sur la stratégie et 3 le contexte des méthodes d'organisation.

La forme de l'arbre avec un tronc assez haut et sans grosses branches est caractéristique d'un ensemble d'objets (ici les 19 SDAR) difficiles à différencier à partir des propositions. Les petites branches du haut de l'arbre indiquent cependant que chaque région se distingue des autres par quelques spécificités, qui ne permettent pas cependant de créer des typologies significatives de régions.



Carte 1 : Carte des 214 propositions stratégiques associées aux SDAR (19 documents complets)

3.4.2. L'émergence de synergies stratégiques, à partir d'une analyse sur les fragments de texte

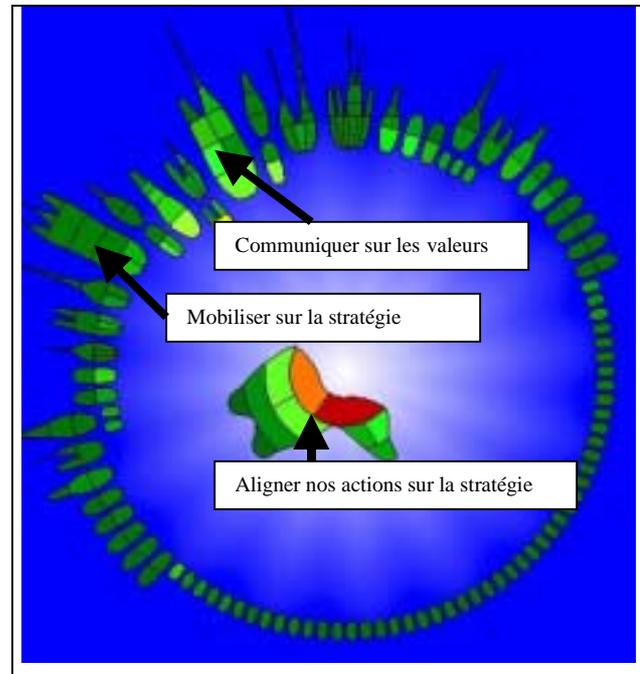
Si les documents se distinguent assez peu les uns des autres avec une analyse globale, en revanche, le découpage des textes en fragments, permet d'obtenir des indications plus précises sur les rapprochements ou au contraire les distances entre les documents.

La carte 2 est établie à partir des fragments de texte (583 fragments, correspondant peu ou prou à des paragraphes). La représentation sous forme d'arbre nous éclaire assez peu, sauf

pour dire que chaque document est indexé par peu de propositions et que la grammaire permet de discerner de nombreux fragments différents (beaucoup de branches fines et un tronc bas). Une autre représentation autorisée par l'outil, sous forme cette fois d'archipel, permet d'aller plus loin dans l'analyse et de remarquer notamment certains groupements caractéristiques. La zone centrale de l'archipel représente les propositions qui dominent. Les petites îles périphériques permettent de découvrir des rapprochements entre des fragments de SDAR de régions différentes, sur des thèmes plus rares. Nous avons souligné dans la carte les engagements qui caractérisent les propositions de certaines îles qui représentent des regroupements dus à des similitudes entre documents. Cela confirme la possibilité pour l'analyste de ce type de cartographie d'envisager des hypothèses de synergies interrégionales à partir de ce type de cartographie.



Représentation sous forme d'arbre



Représentation sous forme d'archipel

Carte 2 : Carte des 213 propositions stratégiques associées aux fragments de SDAR (583 documents partiels)

3.4.3. Un outil de diagnostic du discours stratégique global

Enfin, cette analyse permet de repérer sur un corpus de textes stratégiques, potentiellement beaucoup plus important que le corpus étudié, les propositions stratégiques les plus



communes qui représentent le discours stratégique partagé, les propositions les plus spécifiques, et enfin celles qui ne sont attribuées à aucun document.

Le repérage de propositions spécifiques peut conduire à mettre en évidence des singularités dans l'analyse ou dans l'action stratégique, pouvant être partagées au delà d'une région ou d'une division, ou au contraire alerter sur des problèmes spécifiques, nécessitant des réponses managériales particulières. Ici, par exemple, nous avons identifié 5 propositions attribuées uniquement à la région de Franche Comté :

On remarquera que ces propositions concernent beaucoup les discours stratégiques, l'information et la communication.

| |
|---|
| Améliorer la communication concernant les modes de relations avec les clients Améliorer la gestion de l'information ayant trait à l'offre des concurrents Changer le discours de l'entreprise sur les offres de service pour les clients Changer le discours de l'entreprise sur son offre Clarifier la stratégie par rapport à l'offre des concurrents |
|---|

Tableau 7 : Les propositions stratégiques spécifiques

Enfin, les propositions non attribuées peuvent faire l'objet d'une double interprétation : soit il s'agit de propositions non pertinentes dans notre modèle, soit il s'agit de lacunes dans la réflexion stratégique des unités.

Ci-dessous quelques propositions stratégiques qui ne sont attribuées à aucun document :

| |
|---|
| Améliorer la gestion de l'information ayant trait aux offres de service pour les clients Analyser la communication concernant les offres de service pour les clients Analyser la performance des offres de service pour les clients Repenser les valeurs de l'entreprise autour des offres de service pour les clients Analyser la performance concernant l'organisation des concurrents Analyser la performance de la position des concurrents Analyser la performance relative à l'offre des concurrents Analyser la performance relative aux compétences des concurrents Analyser la performance concernant les compétences des collaborateurs Analyser la performance concernant l'orientation marketing de collaborateurs Définir des objectifs concernant l'orientation marketing de collaborateurs Définir des objectifs relatifs au management des collaborateurs Définir des objectifs relatifs aux compétences des collaborateurs |
|---|

Tableau 8 : Les propositions stratégiques non attribuées

Seule une analyse approfondie avec les responsables de l'entreprise nous permettrait d'avancer une interprétation fondée de ces vides dans le discours stratégiques. Notons que la mesure de la performance et l'examen de la concurrence semblent constituer ici des lacunes importantes dans les discours stratégiques.



4. PRINCIPALES PERSPECTIVES DE LA GRAMMAIRE STRATEGIQUE

La démarche proposée a consisté à concevoir un modèle théorique de structuration des discours stratégiques (la grammaire) puis à confronter ce modèle à un corpus de textes stratégiques : les documents stratégiques des directions régionales du Groupe EDF. Ces observations ont pu être obtenues grâce à l'implémentation de la méthode au sein d'un outil puissant de cartographie (See-K).

A notre connaissance, aucun outil de "knowledge management" n'est conçu pour traiter des documents stratégiques, en permettant d'accéder aux significations de ces documents. Or, les discours stratégiques ont ceci de particulier qu'ils mettent en relation des plans d'action qui sont le plus souvent encore abstraits (ici les engagements) et des contextes d'action correspondant aux contraintes de l'action stratégique (règles et acteurs). Une simple méthode d'indexation par mots-clé a donc peu de chance de générer d'une façon aussi pertinente des rapprochements de documents sur le critère de la **proximité des problématiques stratégiques**, qui est celui qui nous intéresse ici.

Aux intitulés près, qui devraient être adaptés à chaque fois au vocabulaire de l'entreprise, nos observations tendent à valider cette démarche de structuration du langage stratégique à travers la grammaire. En particulier, les propositions stratégiques générées de manière automatique ont été validées par échantillonnage sur un grand nombre de fragments. De plus, ce modèle permet de mettre en évidence des proximités entre les documents, qu'il serait difficile d'établir de manière manuelle, de surcroît si l'on passait du traitement de plusieurs dizaines au traitement de plusieurs centaines de documents.

Cette méthode apparaît également comme un outil de diagnostic de la qualité et de la couverture des discours stratégiques dans une entreprise. Il est possible par exemple de repérer des lacunes dans la réflexion stratégique globale (ici le discours sur la concurrence est peu développé), ou encore des spécialisations de discours selon les unités.

Sur le plan managérial, les résultats de ce travail, actuellement en cours de présentation au sein de l'entreprise, ont permis la formulation d'un cadre de recommandations à destination du Délégué à l'Action Régionale et de son équipe en charge de l'animation nationale du réseau des Délégués Régionaux. En première étape, une action de sensibilisation des Délégués Régionaux permettrait de développer une représentation partagée de l'action régionale. La visualisation par la synthèse cartographique du spectre de l'action régionale permet d'identifier à la fois des tendances lourdes ("les figures stratégiques imposées") et des signaux



faibles ("les initiatives stratégiques") et contribue à une prise de conscience de la diversité des profils des SDAR. Par ailleurs, l'utilisation de la grammaire stratégique proposée comme matrice de découverte permettrait aux Délégués Régionaux de choisir en concertation avec la tête de Groupe un positionnement stratégique (clarification du statut du SDAR dans le processus stratégique de l'entreprise). Dans un deuxième temps, le déploiement de l'outil au niveau des 22 Délégations Régionales et des 200 unités opérationnelles des principales Branches métiers France permettrait, en intégrant les 200 PMT des unités (Plans Moyen Terme décrivant les priorités d'actions locales dans le cadre du métier d'appartenance) dans la base de connaissances, de structurer un atlas France des problématiques et des initiatives locales, et donc d'organiser un partage de pratiques à grande échelle, de favoriser un travail de production de SDAR "nouvelle génération" en recherchant une meilleure articulation avec les PMT (complémentarités des plans d'actions).

La grammaire stratégique ainsi déployée devrait donc contribuer à améliorer la qualité de l'expression stratégique dans les documents (écriture) et des échanges de point de vue entre les managers (conversations stratégiques). Une telle démarche permettrait d'homogénéiser les discours stratégiques, avec une grille de lecture et d'écriture commune, afin d'améliorer la compréhension mutuelle, sans pour autant standardiser les discours, ce qui serait le risque encouru si la hiérarchie demandait aux managers d'exprimer leurs orientations stratégiques selon un format pré-établi. On retrouve bien là la fonction d'une grammaire, qui permet aux personnes d'une même langue de se comprendre et d'échanger, mais n'interdit pas pour autant les expressions originales et singulières, voire poétiques.

5. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abeillé A. (1998), Grammaire, in *Vocabulaire de Sciences Cognitives*, Houdé O. , Kayser D., Koenig O. , Proust J. et Rastier F. eds, Paris, PUF.
- Authier M. et Levy P. (1992), *Les arbres de connaissances*, Paris, La Découverte.
- Authier M. (1998), *Pays de connaissances*, Paris, Editions du Rocher
- Barry D. and Elmes M. (1997), *Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse*, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 429-452.
- Chanal V., Lacroux F. et Mounoud E. (2001), *Vers une approche ingénierique des conversations stratégiques*, in : *Stratégies, Actualité et Futurs de la Recherche*, A.C. Martinet et R.A. Thietart eds, Vuibert, p. 195 – 210.



- Flaux N. (1997), *La Grammaire*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je.
- Chomsky N. (1987), *La nouvelle syntaxe*, Paris, Le Seuil (trad. de "Some Concepts and Consequences of the Theory of Government and Binding, 1982).
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, University of California Press. Traduction française (pour les numéros de page) : « La constitution de la société », PUF, 1987.
- Girin J. (1990), Problèmes du langage dans les organisations, in : *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, J.F. Chanlat eds, Laval, Eska.
- Giroux N. (2000), L'analyse narrative de la stratégie, 9^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, mai 2000.
- Giroux N. et Demers C. (1998), Communication organisationnelle et stratégie, *Management International*, vol. 2, n°2, p. 17-32.
- Giroux N. et Giordano Y. (1998), Les deux conceptions de la communication et du changement, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- Habermas J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société, Paris, Fayard (trad. de "Theorie des kommunikativen Handels", Suhrkamp Verlag, 1981)
- Habermas J. (1995), *Sociologie et théorie du langage*, Paris, Armand Colin (trad. De Vorlesungen zu einer sprachtheoretischen Grundlegung der Soziologie, Suhrkamp Verlag, 1984).
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business Press.
- Hatchuel A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in : *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, David A., Hatchuel A. et Laufer R. eds, Vuibert, p. 7 – 43.
- Martinet A.C. (1998), Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique, *Management International*, Vol. 2, n°1, p. 67-75.
- Moisdon J.C. (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Séli-Arlan.
- Nalebuff B. and Brandeburger A. (1995), The Right Game : Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, July-August 1995, n° 57
- Senge P. (1990), The Leader's New Work : Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 1990, p. 7 – 23.



- Tannery F. et Métais E. (2001), La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques, in : *Stratégies, Actualité et Futurs de la Recherche*, A.C. Martinet et R.A. Thietart eds, Vuibert, p. 115 -138.
- Tsoukas H. (1996), The firm as a distributed knowledge system : a constructionist approach, *Strategic Management Journal*, 17 (special issue), p. 11-25.
- Von Krogh G., Roos J. and Slocum K. (1994), An Essay on Corporate Epistemology, *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 53-71
- Von Krogh G. and Roos J. (1996), Conversation management for knowledge development, in *Managing Knowledge : Perspectives on Cooperation and Competition*, Roos J. and Von Krogh G. eds, Sage, chap. 11.
- Westley F. (1990), Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion, *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 337 – 351.
- Wittgenstein L. (1969), *Grammaire Philosophique*, Paris, Gallimard, 1980 (trad. de « Philosophische Grammatik », Basil Blackwell, Oxford, 1969).

ⁱ Roos et Von Krogh, « Parlez-vous bien de stratégie ? » Les Echos, vendredi 30 et samedi 31 mai 1997.

ⁱⁱ Usine Nouvelle, « Les cadres désarmés face aux stratégies des entreprises », 24 octobre 2002

ⁱⁱⁱ Au regard des méthodes de calcul employées par le logiciel, on considère que la proximité est bonne en dessous de 0,8 et médiocre au delà de 0,9. On se situe donc ici dans la zone des valeurs acceptables.