

Inclure/exclure :

Le dilemme de la créativité stratégique

Patrick BESSON
ESCP-EAP
European School of Management

79, avenue de la République
75011 PARIS, FRANCE
Tél. : + (33) (0)1 49 23 20 48
Fax : + (33) (0)1 49 23 20 49
E-mail : pbesson@escp-eap.net

Christian MAHIEU
LEM, Lille Economie & Management - CNRS
Institut d'Administration des Entreprises
Université des Sciences et Technologies de Lille
& Université Catholique de Lille

2, rue des Canonniers
59800 LILLE, FRANCE
Tél. : + (33) (0)3 20 12 58 65
Fax : + (33) (0)3 20 12 54 26
E-mail : christian.mahieu@iae.univ-lille1.fr

Résumé

Cette communication porte sur la construction sociale de managers en stratèges, dans deux entreprises en profonde transformation. Dans ces deux entreprises, nous avons pu mener une recherche intervention dont les prémisses théoriques et les principes méthodologiques directeurs sont développés dans une première partie.

Cette recherche empirique débouche sur deux résultats majeurs que nous présentons et discutons ensuite. Le premier résultat montre que devenir un stratège ne peut être le simple aboutissement de cursus de formation aux techniques de la stratégie. L'implication dans le processus stratégique va au delà de sa dimension cognitive; cela suppose la construction de nouveaux systèmes de rôles et d'identités ainsi que le développement de nouveaux modes de dialogue. Le second résultat de recherche est plus intéressant encore, et largement imprévu au départ. Notamment dans notre second cas, nos observations nous montrent que la créativité stratégique désormais requise présuppose la transformation du processus de fabrication de la stratégie lui-même. Si l'on envisage la stratégie comme une réalité sociale émergente, faite de situations et d'interactions fortes entre stratèges, dans un contexte dynamique et structuré fait de systèmes de rôles, de conditions spatiales et temporelles ainsi que de discours, faire émerger une nouvelle stratégie suppose d'abord d'en transformer sa fabrique sociale. Si la stratégie ne vient pas en premier et la transformation de sa fabrique sociale en second, le processus de transformation des pratiques stratégiques (c'est-à-dire la fabrication des managers en stratèges) est le processus majeur de l'action stratégique en contextes de changements rapides. Aussi la perspective d'accroissement de la créativité stratégique ne se résume pas à l'inclusion au sein du processus stratégique de managers précédemment exclus, ce qui nous conduirait à une théorisation limitée et unilatérale du simple fait de l'appartenance ou non au processus stratégique. L'accroissement de la créativité stratégique est un enjeu d'une plus grande ampleur, auquel les organisations sont confrontées chaque fois qu'elles ont à réinventer leur stratégie.

Mots clés

Pratiques stratégiques, processus stratégique, dialogue, recherche intervention

Inclure/exclure :

Le dilemme de la créativité stratégique

Résumé

Cette communication porte sur la construction sociale de managers en stratèges, dans deux entreprises en profonde transformation. Dans ces deux entreprises, nous avons pu mener une recherche intervention dont les prémisses théoriques et les principes méthodologiques directeurs sont développés dans une première partie.

Cette recherche empirique débouche sur deux résultats majeurs que nous présentons et discutons ensuite. Le premier résultat montre que devenir un stratège ne peut être le simple aboutissement de cursus de formation aux techniques de la stratégie. L'implication dans le processus stratégique va au delà de sa dimension cognitive; cela suppose la construction de nouveaux systèmes de rôles et d'identités ainsi que le développement de nouveaux modes de dialogue. Le second résultat de recherche est plus intéressant encore, et largement imprévu au départ. Notamment dans notre second cas, nos observations nous montrent que la créativité stratégique désormais requise présuppose la transformation du processus de fabrication de la stratégie lui-même. Si l'on envisage la stratégie comme une réalité sociale émergente, faite de situations et d'interactions fortes entre stratèges, dans un contexte dynamique et structuré fait de systèmes de rôles, de conditions spatiales et temporelles ainsi que de discours, faire émerger une nouvelle stratégie suppose d'abord d'en transformer sa fabrique sociale. Si la stratégie ne vient pas en premier et la transformation de sa fabrique sociale en second, le processus de transformation des pratiques stratégiques (c'est-à-dire la fabrication des managers en stratèges) est le processus majeur de l'action stratégique en contextes de changements rapides. Aussi la perspective d'accroissement de la créativité stratégique ne se résume pas à l'inclusion au sein du processus stratégique de managers précédemment exclus, ce qui nous conduirait à une théorisation limitée et unilatérale du simple fait de l'appartenance ou non au processus stratégique. L'accroissement de la créativité stratégique est un enjeu d'une plus grande ampleur, auquel les organisations sont confrontées chaque fois qu'elles ont à réinventer leur stratégie.

Mots clés

Pratiques stratégiques, processus stratégique, dialogue, recherche intervention

Introduction

Dans un contexte de mouvements incessants, la fabrication de la stratégie doit être réexaminée pour capter et interpréter les signaux faibles et pour accélérer prises de décisions et mises en œuvre (Eisenhardt, 1989b; Van de Ven, 1992; Szulanski et al. 2005). Aussi, l'efficacité de l'habituel sommet stratégique est-elle mise en questions et le développement d'un processus stratégique apte à faire face à cet enjeu est-il porté en tête de l'agenda organisationnel. Les missions de managers précédemment exclus du processus stratégique font alors l'objet de toutes les attentions.

Dans cette perspective, la recherche reconnaît l'importance du management intermédiaire au sein du processus stratégique (Westley, 1990; Floyd, Wooldridge, 1996, 2000; Dutton, Ashford, 1993; Balogun, Johnson, 2004; Rouleau, 2005). Cependant, deux questions que pose cette implication demeurent largement inexplorées. Elles sont au cœur de notre recherche. La première question concerne les conditions de cette implication. Avant les années 1970, les managers intermédiaires étaient assujettis aux processus d'exploitation. Pendant les années 1980 et 1990 ils ont souvent incarné les pesanteurs bureaucratiques (Floyd, Wooldridge, 1994). Mais, comment un acteur de l'organisation peut-il migrer d'une position considérée comme non stratégique à une position clef du processus stratégique aujourd'hui souhaité ? Comment ouvrir les règles de fonctionnement de la fabrique de la stratégie pour y inclure cette nouvelle catégorie managériale ? La seconde question concerne le fonctionnement du processus stratégique lui-même : quelles sont les conditions de la créativité stratégique dans un tel processus élargi ?

Cette communication s'appuie sur une recherche empirique qui débouche sur deux résultats majeurs. Le premier résultat montre que devenir un stratège ne peut résulter d'un simple cursus de formation aux techniques de la stratégie. L'implication dans le processus stratégique va au delà de sa dimension cognitive; cela suppose de nouveaux systèmes de rôles et d'identités ainsi que le développement de modes de dialogue. Le second résultat est plus intéressant encore, et largement imprévu au départ. Notamment dans notre second cas, nos observations montrent que la créativité stratégique désormais requise présuppose la transformation du processus de fabrication de la stratégie lui-même. Si l'on envisage la stratégie comme une réalité sociale émergente, faite de situations et d'interactions fortes entre

stratégies, dans un contexte dynamique et structuré par des systèmes de rôles, des conditions spatiales et temporelles ainsi que des discours, faire émerger une nouvelle stratégie suppose d'abord d'en transformer sa fabrique sociale. Si la stratégie ne vient pas en premier et la transformation de sa fabrique sociale en second, le processus de transformation des pratiques stratégiques (c'est-à-dire la fabrication des managers en stratégies) est le processus majeur de l'action stratégique en contexte de changements rapides. Aussi la perspective d'élargissement de la créativité stratégique ne se résume pas à l'inclusion au sein du processus stratégique de managers précédemment exclus, ce qui nous conduirait à une théorisation limitée et unilatérale du simple fait de l'appartenance ou non au processus stratégique. L'élargissement de la créativité stratégique est un enjeu d'une plus grande ampleur, auquel les organisations sont confrontées chaque fois qu'elles ont à réinventer leur stratégie.

1. ETUDIER LA CONSTRUCTION SOCIALE DES STRATEGES : NOTRE APPROCHE DE RECHERCHE

Les entreprises doivent créer les conditions d'un processus stratégique élargi efficace. Quel peut être le cadre théorique et méthodologique d'une recherche de terrain se proposant de comprendre et accompagner cet élargissement du processus stratégique ?

1.1. PREMISSES THEORIQUES

Comprendre le sens de l'action stratégique requise, son degré d'urgence et le rythme de transformation induit par la manœuvre stratégique suppose de s'interroger sur les pratiques stratégiques et les acteurs mobilisés pour cela. Engagé dans une recherche de terrain, le chercheur est en présence de managers qui ne sont jamais totalement, et immédiatement en tout cas, les « sujets » de leurs pratiques (Bourdieu, 1980 ; Gomez, 2006). Leur encastrement dans un processus d'engagement social ne fait-il que les contraindre ? Le chercheur, en proximité des acteurs, les observe, tout à la fois, contraints et libres de prendre des initiatives. Ils sont en effet contraints par un processus temporel à trois dimensions : le passé et ses habitudes ; le futur qui se profile ; le présent et sa capacité pratique et évaluative à contextualiser les objets par rapport aux contingences immédiates, aux habitudes passées et aux projets futurs. Mais ce processus ne peut s'envisager indépendamment d'eux et de la diversité des interprétations que cela provoque chez eux. Comment alors appréhender théoriquement et empiriquement le « faire stratégique » des acteurs et distinguer entre leur

pratique -Leur activité singulière, réalisée en situations- et leurs pratiques -La répétition des artefacts socioculturels par lesquels l'activité stratégique est réalisée- (Allard-Poesi, 2006) ? L'approche nécessaire ne peut se réduire à des allers et retours entre des niveaux micro et macro d'analyse. Un niveau micro où des acteurs seraient « désencastrés », du fait de caractéristiques personnelles spécifiques. Et un niveau macro où les pratiques ne pourraient être que le reflet passif de logiques structurelles. Il convient plutôt de replacer le micro dans le macro et inversement ; de confronter l'acteur stratège et son intentionnalité avec les contraintes institutionnelles du contexte de recherche dans lesquels ses actions et intentions s'inscrivent. Comment sortir de cette impasse et permettre l'articulation entre récurrence des pratiques stratégiques et singularité de la pratique stratégique dans son contexte (Allard-Poesi, 2006 ; Gomez, 2006) ? Dans quelle mesure, et comment, des pratiques récurrentes peuvent-elles, tout à la fois, contraindre la pratique et ouvrir un espace de réflexion et de conception d'une pratique émergente ? Suffit-il de dire que, même récurrentes et largement prédéterminées, ces pratiques sont diverses et que leur relative indétermination offre des potentialités de choix ? Un tel processus concret permettant de confronter la pratique aux pratiques, comme tout processus d'action, n'est pas un phénomène naturellement observable (Hatchuel, 2000). Selon les références théoriques utilisées par les uns et les autres, différentes problématiques seront avancées : une généalogie des rationalisations, empruntant à Foucault pour certains (Hatchuel, 1999), une problématique bourdieusienne du champ-habitus-pratique pour d'autres (Golsorkhi et al., 2006). L'expérience de recherches terrain fait s'interroger sur de tels processus, leurs concepteurs, les caractéristiques des actions mises en œuvre et la réflexivité que les acteurs exercent. Quelles sont les conditions d'une réflexivité distanciée du praticien, ici le manager stratège ? Les travaux sur l'action réflexive (Schon, 1983 ; Johnson, Duberley, 2003 ; Schwandt, 2005) et l'apprentissage expérientiel (Kolb, Kolb, 2005) offrent des pistes. Plus précisément, dans quelle mesure le manager apprenant par la pratique l'action stratégique peut-il percevoir un jeu possible à partir des systèmes de sollicitation de l'action stratégique : par exemple une remise en cause de la planification stratégique et une ouverture du processus stratégique lui permettant de concevoir sa contribution ? Peut-il construire une intention stratégique qui compose avec une intention orientée, portée par des discours officiels et avec une intention de projet, en décalage avec la première, et comment ? C'est ce que rendent possible les processus que nous appelons controverses apprenantes. De tels processus permettent d'organiser cette confrontation des discours officiels et émergents : ceux de la synthèse globale et de la planification, des processus opérationnels et de leur optimisation, celui de l'approche locale, exploratoire, transgressive...La pratique des acteurs ne peut

s'étudier indépendamment de cette confrontation des discours (Allard-Poesi, 2006), ou plus exactement de l'analyse de ce qui se passe dans un espace discursif (ou dialogique) sur la stratégie (Boje, 1991, 1995 ; Bohm, 1996 ; Van Dijk, 1997 ; Hardy et al., 2005). Le degré de plasticité de la pratique stratégique émergente est donc lié aux effets de renforcement/subversion produits par le dialogue et donc à la confrontation des discours qu'organise la controverse. Par exemple, les pratiques stratégiques émergentes ne sont pas naturellement générées par l'exercice d'activités d'exploration de nouvelles opportunités de marché (March, 1991), comme nous le montrerons dans le second cas analysé en profondeur plus loin. C'est pourquoi nous portons toute notre attention sur la conception de cet espace dialogique de créativité stratégique et sur l'organisation concrète du dispositif d'action ouvert au jeu des acteurs. Comment est-il argumenté, comment est-il proposé et « vendu » aux acteurs, comment est-il structuré, quel est son agenda, son animation... ? Cet espace et ce dispositif sont des lieux de questionnement des pratiques stratégiques. C'est cela qui leur confère une capacité d'intervention sur les subjectivités et les identités de ceux qui y participent. Ces processus dialogiques opèrent par absorption et reformulation (Oakes et al., 1998), par exploitation des ambivalences et résistances (Knights, McCabe, 2003). C'est dans ce cadre que des agents deviennent des acteurs et plus encore des sujets intentionnels et donc des stratèges, porteurs d'intentions, de desseins, de plans (Knights, Morgan, 1991), capables de prises de risque et d'actions de transformation (Oakes et al., 1998).

1.2. PRINCIPES METHODOLOGIQUES ET PROPOCOLE DE RECHERCHE

1.1.1. Principes méthodologiques

Nos choix méthodologiques sont orientés par ces orientations théoriques nourries d'expériences de terrain (Glaser, Strauss, 1967 ; Bryant, Charmaz, 2007). Ces choix reposent sur cinq principes.

Principe 1- Une approche constructiviste basée sur la concomitance du processus recherche et du dialogue stratégique innovant

Ce principe nous fait remettre en cause une méthodologie faite de séquences successives et exclusives : la revue de littérature, la définition de l'objet, le recueil des données et une unique séquence d'interprétation par le chercheur (Edmondson, McManus, 2007). Notre démarche, interprétative et compréhensive, est qualitative. Elle repose sur des études de cas. Elle dépend donc de la qualité de l'échantillonnage des cas. Mais, elle dépend plus encore de

la cohérence des situations auxquelles les acteurs sont confrontés et de la durée des observations. Eisenhardt (1989a), Eisenhardt et Graebner (2007), reprenant les travaux de Yin (1994), ont établi l'intérêt de l'étude de cas pour développer des propositions théoriques. Certes, une question majeure que soulève cette approche est celle de la réplication (Eisenhardt, Graebner, 2007, p. 25) ; et, pour cela, il faut mobiliser plusieurs cas. Mais, l'échantillonnage doit être mené conjointement à la construction théorique. Nous adoptons donc une méthode consistant à combiner plusieurs cas.

Mais, s'agissant de cas de pratiques stratégiques, la question de l'échantillonnage ne se réduit pas à leur nombre. La qualité heuristique du cas dépend de la possibilité de le resituer dans son contexte (Balogun et al., 2003 ; Jarzabkowski et al, 2007). C'est pourquoi, en cohérence avec nos prémisses théoriques, les situations expérimentales locales que ces cas recouvrent doivent être resituées dans une problématique stratégique globale. L'observation des concomitances entre dynamiques locale et globale est essentielle, puisqu'elle préside à ce que nous désignons par controverse stratégique, et guide le choix de nos cas. Un cas doit trouver sa pertinence et sa cohérence au niveau de la dynamique d'un processus stratégique complexe. Il doit permettre la compréhension d'une dynamique stratégique globale, à l'échelle de l'entreprise par une proximité avec les acteurs en charge de la manœuvre stratégique. Mais il doit permettre en même temps une compréhension des différents niveaux d'expérimentation, ici des pratiques stratégiques innovantes, en se situant à l'intérieur du périmètre d'expérimentation.

La qualité heuristique du cas dépend également de la durée des observations et de la possibilité offerte de vraies approches longitudinales (Glick et al., 1990 ; Leonard-Barton, 1990). Ainsi, les cas présentés plus loin se situent dans des temporalités précises, par exemple celles d'un exercice budgétaire et stratégique annuel ou d'une séquence de redéfinition d'un business model étalée sur deux ou trois ans. Mais la prise en compte du cas intervient comme un moment spécifique au sein d'un programme de recherche mené en commun avec une entreprise et qui s'étend sur plusieurs années (Burgelman, 1983 ; Pettigrew, 1987). Enfin, la qualité heuristique des cas choisis dépend aussi de leur capacité à ouvrir un dialogue entre eux ; à présenter des aspects contrastés, voire contradictoires. Ce principe nous a fait choisir pour cet article les deux cas analysés ensuite.

Principe 2 - Comprendre les pratiques de dialogue stratégique : le recours aux méthodes ethnologiques et à l'analyse des conversations

Prôner une démarche qualitative suppose de maîtriser le recueil et le traitement de données, dans notre cas, celles produites lors des interactions entre managers dialoguant à propos de leurs initiatives stratégiques. La référence à des démarches de type ethnographique (la « common recipe », interviews plus observations et autres recueils de données (Balogun et al. 2003)), doit être précisée. Surtout lorsqu'il s'agit de pratiques de conversations stratégiques, les propositions méthodologiques se doivent d'intégrer les meilleures démarches en la matière : par exemple celles développées par le courant de l'ethnométhodologie et de la *conversation analysis*. En effet, conduire des entretiens ne suffit pas (Samra-Fredericks, 2000, 2003, 2004). C'est bien l'apport des ethnométhodologues (Zimmerman, 1988 ; Boden, 1994 ; Heritage, 1997 ; Psathas, 1999) que d'avoir enrichi les méthodes d'analyse des pratiques au quotidien et d'avoir permis de restituer « *the fine-grained production of organization* » (Samra-Fredericks, 2004).

Principe 3 - Le statut des acteurs, sujets et objets de la recherche

Certes, la qualité de la démarche interprétative défendue ici dépend de la saturation des données traitées. Mais, elle dépend plus encore de la façon de considérer les acteurs et les processus de transformation dont ils sont à la fois les sujets et les objets. Cette question ne peut se réduire à celle du nombre des entretiens et aux méthodes utilisées pour les analyser. Conformément à nos prémisses, il est tout aussi important de resituer ces entretiens et ces observations par rapport aux processus de transformation : ceux à l'œuvre dans les interactions au sein des dispositifs collectifs et ceux qui concernent les acteurs eux-mêmes, dans leur propre transformation personnelle et identitaire. Notre conception, finalement proche des principes défendus par les fondateurs de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967), se situe à égale distance de celle des tenants de l'individualisme méthodologique qui font reposer l'action sur la conjonction des volontés et des prédispositions individuelles et de celle pour qui l'acteur est le sujet passif de structures qui orientent leurs représentations mentales et prédéterminent leurs actions. Garfinkel et les tenants de l'ethnométhodologie considèrent que la production d'ordre, de routines, n'est pas le résultat de structurations mentales fortes mais le produit de micro processus activés dans les liens au quotidien, lorsque les acteurs conversent ou agissent ensemble dans leurs pratiques de travail. Cette production d'ordre est alors à envisager en lien avec les micro processus d'attention, de formulation collective et interactive d'intentions, de choix d'orientations. Leurs méthodes peuvent alors fournir des

éléments de compréhension et d'intervention en repérant les micro processus d'interactions langagières situés, et en les mettant sous contrôle. Il ne s'agit alors pas de repérer seulement des mots, des gestes mais des micro configurations de relations (Psathas, 1999). Parce que, dans ces configurations, les logiques d'action sont ordonnées « à leur surface » (Lynch, Peyrot, 1992, p. 117), sans effet de structuration lourde, une action de transformation des routines est donc possible. Cette conception fait également écho aux perspectives développées par ceux qui focalisent leur attention sur les « *processes of becoming entails studies of the everyday activities of individuals' interactive routines* » (Chia, 2000 ; Chia, MacKay, 2007).

Principe 4 – Par delà la recherche action : Expliciter la relation du chercheur au terrain

La qualité heuristique du design de recherche dépend alors du positionnement adopté par le chercheur vis-à-vis des collectifs de managers engagés dans ces dispositifs. Notre conception diffère de *l'action research* (Lewin, 1951) ou de *l'action science* (Argyris et al., 1985). Le processus d'apprentissage et de transformation que notre recherche vise à comprendre, à accompagner et à rendre compte, ne relève pas de la seule confrontation des discours des acteurs dans le cadre d'un travail collectif du groupe sur lui-même. Il correspond à la construction collective d'une transformation, d'une innovation de gestion, mais aussi de connaissances spécifiques et de nouvelles figures d'acteurs. Un tel processus correspond alors davantage à une démarche de recherche intervention (David et al., 2000). Les approches méthodologiques qui font jouer un rôle central aux praticiens dans la co-construction de la théorie se focalisent souvent sur le problème de l'extraction des données (Ambrosini, Bowman, 2001). Sophistiquer les méthodes d'extraction ne peut nous dispenser d'explicitement la relation du chercheur au terrain (David et al, 2000). Les méthodes d'extraction ne prennent en effet que rarement en compte le processus de transformation des acteurs lorsque ces derniers se mettent à expliciter des connaissances dans des domaines préalablement insoupçonnés d'eux, comme c'est le cas avec les pratiques stratégiques. Les approches méthodologiques, lorsqu'elles interrogent le rapport au terrain, se centrent sur les conditions permettant une réplique des situations expérimentales. Il en est de même avec celles qui se préoccupent du niveau de saturation des données. La question de la nature du rapport que le chercheur entretient avec le groupe de managers engagés dans des pratiques stratégiques apparaît alors secondaire et plus comme une question d'opportunité et d'économie du coût de la recherche. Ce rapport du chercheur au groupe est souvent envisagé par analogie avec des situations existant par ailleurs dans les organisations. La première d'entre elles est la situation de

l'ethnologue, à laquelle se réfèrent de nombreux chercheurs sur les pratiques stratégiques (Balogun et al. 2003), tout en soulignant le faible recours qui y est fait à cause du coût que représentent de telles approches. Mais, cette difficulté en cache une autre : l'ethnologue ne participe pas à la tâche. Il observe les acteurs et attend un moment favorable pour s'entretenir avec l'acteur à propos de l'action qu'il a pu observer. Son statut lui donne une position d'extériorité par rapport à l'action. Une deuxième situation est plus souvent pratiquée. Elle correspond au lien pédagogique que le chercheur, souvent par ailleurs enseignant, entretient avec les groupes d'acteurs. Dans ce cas, le chercheur est face à un groupe qui fait autre chose que de se confronter à une tâche et exprime des attentes de connaissances au lieu de les produire lui-même. Une autre situation est aussi celle du facilitateur ou de l'animateur, fonctionnant sur la base d'un modèle sous-jacent qui est celui de l'atelier thérapeutique (Balogun et al, 2003). Le chercheur y tient un rôle d'expert en dynamique de groupe, comme prix à payer de ses observations. Enfin, la position du chercheur peut, dans certains cas finalement peu souvent évoqués, être celle du consultant dont on sait qu'elle peut prendre au moins trois formes: celle du médecin, de l'expert ou du maïeuticien (Schein, 1999).

Pour nous, l'expérimentation a un autre statut que de permettre des observations d'acteurs en situations. Les situations expérimentales sont indissociables des apprentissages et donc des transformations que connaissent les acteurs. Le chercheur n'est pas un simple analyste. Il n'est pas déconnecté de ce cadre expérimental. Les tenants de la théorie enracinée, lorsqu'ils évoquent les principes d'abduction n'en explicitent pas le processus : les lieux et niveaux d'action, les lieux et niveaux d'interprétation des pratiques émergentes ainsi que les moments et les lieux d'action spécifique au chercheur. Concernant le statut du groupe d'acteurs expérimentant des pratiques stratégiques se posent les questions suivantes : qui l'incite à se réunir, quels sont le contexte et les conditions de cette incitation, quelle est sa tâche et quel est le processus d'ensemble dans lequel s'insère cette tâche, quels sont les rôles attendus du chercheur, tant par rapport au groupe d'apprentis stratèges que par rapport aux pilotes de l'action globale de transformation sous-jacente au travail du groupe ? Dans les deux cas présentés ici, notre recherche intervention concernait le niveau des pratiques internes de groupes locaux de managers, mais aussi celui, global, à l'échelle de l'entreprise concernée, des lieux de mise en débat des pratiques. Il était attendu de nous que nous livrions des éléments de compréhension, tout en aidant les représentants des groupes locaux à présenter la synthèse de leurs travaux et des enseignements qu'ils en tiraient. Notre processus de recherche intervention fonctionne alors, en quelque sorte, comme une dérivée seconde de

l'interprétation collective et contradictoire des dynamiques d'actions par les participants ; le chercheur jouant alors un rôle spécifique de théorisation abductrice.

Principe 5 - La mesure, un outil heuristique mais surtout un outil pédagogique

Cette démarche constructiviste d'élaboration théorique, conjointe au chercheur et aux acteurs, n'a pas à se priver de méthodes de mesure et de validation des hypothèses construites sur base des prémisses. Elle les met au service de la transformation organisationnelle pilotée par l'entreprise et à celui des acteurs concernés. Parler de « mesure » ne nous fait pas rallier une démarche positiviste. Les points de mesure n'existent pour nous que par rapport à nos prémisses. Le dispositif de mesure n'est pas l'instrument du seul chercheur. Il est un outil qui focalise le dialogue entre les acteurs et permet l'intercompréhension, préalable à la formalisation de l'intention stratégique et à la conception de l'action. C'est pour cela que les acteurs doivent se l'approprier, y compris en l'absence du chercheur, et ce pour des raisons autres que l'économie du temps de présence du chercheur (Balogun et al., 2003).

Dans cette logique, le dispositif de mesure coïncidant à nos prémisses porte sur les quatre dimensions suivantes :

- Les moments, épisodes et phases de controverses permettant de situer les initiatives stratégiques par rapport aux processus stratégiques globaux au sein de l'entreprise ;
- Les situations, relations et configurations d'acteurs mobilisés dans ces initiatives ;
- Les dialogues situés et leurs objets dialogiques, supports et produits de, et dans, l'action ;
- Les processus et capacités d'action, les conceptions de l'engagement stratégique telles qu'elles sont incarnées (postures) au cours et au terme des actions par les acteurs impliqués.

1.1.2. Protocole de recherche

Le processus recherche susceptible de rendre compte des conditions d'accroissement de la créativité stratégique ne peut se limiter à une succession de séquences de recueil et de traitement de données (Edmonson, McManus, 2007). La qualité de chacune des séquences (par exemple, le recueil des données envisagé à l'aune du nombre des entretiens menés, ou le traitement en fonction de critères de triangulation) ne nous dit rien sur la fécondité du processus de recherche, vu sous l'angle des interprétations et de la co construction de connaissances. Pour cette recherche, nous avons réalisé plus de 200 entretiens dans un cas, plus de 80 dans le second. Mais ce nombre n'est pas ici l'élément le plus significatif.

L'enchaînement des entretiens, des observations et des séances de travail l'est autrement plus. Nous avons eu l'opportunité d'avoir plusieurs entretiens avec les mêmes acteurs, mais à différents moments du travail, au sein des projets et des dispositifs. Nous avons pu les observer dans ces dispositifs et les faire s'exprimer sur leurs actions et réalisations. Le processus de recherche tel que nous l'avons conduit s'est traduit par une succession de micro processus d'interprétation et de construction de résultats intermédiaires de recherche. Ainsi, les tableaux et schémas synthétiques progressivement élaborés l'ont-ils été au fur et à mesure des séances de travail avec les managers impliqués dans les dispositifs et des entretiens individuels avec eux. Les argumentations, ici les contenus discursifs et le vocabulaire utilisés, si importantes lorsqu'il s'agit de formuler une intention stratégique et les actions destinées à la traduire dans l'organisation, ont d'autant plus été restituées aux acteurs que ces derniers ont eu à se les réapproprier pour pouvoir les présenter à leur tour dans le cadre du dialogue stratégique pour lequel ils étaient sollicités. En retour, ces reformulations ont représenté autant d'étapes dans la co construction de connaissances partagées sur le processus stratégique en cours.

Dans les deux cas mobilisés dans le cadre de cette recherche, les deux chercheurs sont impliqués de façons différentes. Dans le premier cas, tous deux sont présents au sein du dispositif local et lors des séances, au niveau global, de mise en commun des expériences locales. Mais leur position respective est différente. L'un est dans une position de co-animateur du dispositif avec le responsable hiérarchique, l'autre, davantage en tant qu'observateur et rédacteur, sous le contrôle du groupe, des documents de synthèse. Dans le second cas, un seul participe au plateau et aux différents comités de direction qui pilotent la démarche de transformation. Le processus de rédaction du cas concerne cependant tout autant le second qui, sur base de participation à des situations similaires et aidé d'une grille d'interprétation, peut conforter le processus d'interprétation du cas.

Il est donc important de préciser et de quantifier ce qu'ont été les interactions porteuses d'interprétations et de créativité stratégique. Mais d'un point de vue méthodologique, il est plus important encore de spécifier, parmi ces interactions, celles qui associent le processus de recherche au processus de dialogue stratégique.

Le processus de dialogue stratégique repose en effet sur un ensemble très complexe d'interactions entre différents niveaux et configurations d'acteurs. De plus, ces interactions interviennent sous différentes modalités : des interactions en « collectifs » et des interactions individuelles.

Les interactions en « collectifs » peuvent prendre la forme de l'observation participante de séminaires ou de réunions de groupes tenus, soit dans le cadre du fonctionnements d'un dispositif stratégique local, de type Plate-forme ou Plateau, ou soit du fait d'un regroupement de managers organisés au niveau global pour discuter des expériences locales en cours. Ils peuvent aussi intervenir à l'occasion de fonctionnements réguliers d'instances organisationnelles de décision (un comité de direction, par exemple).

Le chercheur peut aussi être en interaction avec un manager particulier. Ces interactions peuvent prendre la forme de ce que toute approche méthodologique traditionnelle appelle un entretien. Dans ce cas, il est mené en face à face ou par téléphone, à partir d'une grille d'entretien plus ou moins formalisée et prend place dans un ensemble (l'échantillon) pour permette la comparaison des éléments recueillis (points de vue et propositions élaborées dans le cadre de l'interaction, données et informations). Mais ces interactions prennent aussi d'autres formes que la recherche identifie moins souvent mais qui, de fait, peuvent impacter fortement la recherche en même temps que la dynamique du processus de dialogue stratégique étudié. Ces interactions interviennent à de nombreuses occasions : par exemple, des appels téléphoniques et/ou des courriers électroniques, des échanges de mémos et de notes, etc. Ces interactions concernent les échanges entre les chercheurs et les managers aussi bien qu'entre les chercheurs, notamment lorsqu'ils préparent ou « débriefent » les interactions collectives. Ces interactions se passent aussi dans d'autres temporalités que celles des réunions et des séminaires, et parfois en d'autres lieux que ceux où se tiennent réunions et séminaires : sur les lieux de déjeuners ou de dîners, par exemple.

Seule une partie de ces interactions est accessible aux chercheurs et peut nourrir le processus de recherche. Dans le tableau ci contre nous en dressons un bilan synthétique en ce qui concerne les deux cas étudiés. Il est difficile de mesurer de façon exhaustive l'ensemble de ces interactions. Il est cependant possible pour les chercheurs d'évaluer globalement la proportion d'interactions connues d'eux et étudiées en tant que telles, par rapport à l'ensemble des interactions effectives. Ce point réaliste et, somme toute, modeste nous semble cependant plus scientifiquement fondé que toute approche méthodologique qui fait abstraction de cette diversité des interactions et se centre sur le nombre d'entretiens et le recueil de données sur base des documents produits.

Tableau 1 : Mesure des interactions réflexives avec les systèmes d'acteurs au sein du processus recherche

	Cas TEL	Cas SEL-EPS
Interactions Locales Acteurs Plate-forme/Plateau	<p><i>Interactions Collectives :</i> - Séminaires Plate-forme : 14 J - Groupes préparatoires/ Chantiers : 11 J</p> <p><i>Interactions Individuelles :</i> Entretiens (2h) : les 15 acteurs à 2 reprises : 60 H</p>	<p><i>Interactions Collectives :</i> - Réunions Plateau : 18 J - Bilatérales EPS/ Pays : 10 J</p> <p><i>Interactions Individuelles :</i> Entretiens (2h) : les 10 acteurs à 2 reprises : 40 H</p>
Interactions Globales Acteurs en DG	<p><i>Interactions Collectives :</i> - Groupe Pilote Stratégie Locale/ Bus. Plan : 10 J 1 réunion par mois pendant 18 mois - Réunions régulières pendant 5 ans : 15 J</p> <p><i>Interactions Individuelles :</i> Entretiens et autres interactions : 4 J</p>	<p><i>Interactions Collectives :</i> - Management Committee Div. Service Réunions mensuelles pendant 2 ans : 25 J - Séminaires stratégiques ad hoc : 15 J</p> <p><i>Interactions Individuelles :</i> Entretiens et autres interactions : 15 J</p>
Interactions Diffuses Autres Acteurs du dialogue stratégique	<p><i>Interactions Collectives :</i> - Séminaire National «Stratégie Locale » : 3 J - Séminaires Plate-forme dans d'autres directions régionales : 2 cas, 1 séminaire de 2 J avec 20 acteurs ; 1 cas, 2 séminaires de 2 J avec 20 acteurs : en tout 8 J</p> <p><i>Interactions Individuelles :</i> Entretiens (2h) : 2 campagnes annuelles d'entretiens sur les expériences menées sur les stratégies locales : 2 fois 40 entretiens : 160 H</p>	<p><i>Interactions Collectives :</i> - Réunions avec des CODIR de divisions et BU : 8 J</p> <p><i>Interactions Individuelles :</i> Entretiens (2h) : Echantillon de 50 managers concernés par la controverse stratégique « Service » : 100 H</p>

J : Nombre d'équivalents en « journées » de travail H : équivalent des heures passées en entretiens individuels

2. PRATIQUES DU DIALOGUE STRATEGIQUE : DEUX CAS CONTRASTES DE CONSTRUCTION DE MANAGERS EN STRATEGES

Nos deux cas concernent deux entreprises. Dans le premier cas, l'urgence de nouvelles pratiques stratégiques rend nécessaire pour l'entreprise de capter des signaux faibles du marché (Besson, Mahieu, 2006a). Un contexte inédit de sollicitation pour des managers intermédiaires en proximité des enjeux de marché est ainsi créé. Dans le second cas l'urgence résulte d'autres facteurs. Ces capacités d'exploration existent déjà chez les managers concernés. Mais ils doivent acquérir une capacité d'exploration de l'ensemble de la structure de l'entreprise avec laquelle ils ont désormais à construire de nouvelles relations de coopération. En effet, les activités qu'ils ont développées de façon exclusive, « à côté de la structure », se positionnent désormais au cœur de la nouvelle stratégie de l'entreprise.

2.1. MISES EN SCENE DU DIALOGUE STRATEGIQUE

Dans nos cas, un groupe de managers se dote d'un dispositif collectif de dialogue stratégique. Les deux entreprises se trouvent dans des situations différentes. La première, TEL, s'est développée comme administration et entreprise publique pour construire et exploiter le réseau français de télécommunications. La seconde, SEL, est le produit de la fusion de plusieurs entreprises d'équipements électriques. Elle a, jusqu'aujourd'hui, fondé sa croissance sur des produits sophistiqués qui font la fierté d'un management pétri de culture technique. TEL s'affronte à un double défi : la déréglementation et l'ouverture de ses activités à la concurrence. Il lui faut apprendre la création de valeur par la différenciation marchande de ses produits et services ; et aligner son organisation sur cette problématique émergente. La transformation y est à une deuxième période de maturation d'une controverse centrée sur les enjeux de valeur (Besson, Mahieu, 2001, 2003, 2006a).

Tableau 2 : TEL, la controverse Valeur

Les périodes d'institution de la valeur	Caractéristiques de la période de controverse apprenante		
	Dispositifs et acteurs-clés	Argumentation stratégique	Alignement organisationnel
<p>Emergence de la valeur (1997-1998)</p> <p><i>La construction des acteurs locaux</i></p>	<p>« Stratégie locale » <i>Dispositif clé</i> : Chaque unité construit sa stratégie locale</p> <p><i>Acteurs clés</i>: Les équipes managériales des 500 unités opérationnelles réparties en 50 régions</p>	<p><i>Argument principal</i> : « besoins clients » <i>Verbatim, au début</i> : <i>Ecoute client</i> <i>A la fin</i> : client différencié, gestion des coûts</p>	<p>Emergence de compétences en marketing et contrôle de gestion Activité avec une vision client et comme contribution à la Stratégie Locale</p>
<p>Mesure de la valeur (1999-2000)</p> <p><i>L'intégration des acteurs locaux au niveau régional</i></p>	<p>« Business Plan » <i>Dispositif clé</i> : Chaque unité établit un Business Plan, en interaction avec les autres unités, sous le contrôle d'un manager régional, et la présente aux Divisions. <i>Acteurs clés</i>: Les directions des unités et les directeurs régionaux 200 unités concernées, regroupées en 40 régions *.</p>	<p><i>Argument principal</i> : « résultat opérationnel » <i>Verbatim, au début</i>: Segmentation client, marge brute, marge opérationnelle <i>A la fin</i>: Scénarios, partenariats d'affaire, business models (Internet)</p>	<p>Développement de services marketing d'unité contrôle de gestion d'unité : porteur d'hypothèses et de scénarios, début d'allocation dynamique des ressources en fonction d'objectifs ;</p>
<p>Globalisation de la valeur (2001- en cours)</p> <p><i>La construction d'une organisation mondiale</i></p>	<p>« Intégration Stratégique » <i>Dispositif clé</i> : chaque division conçoit son plan de développement, et le confronte aux autres. <i>Acteurs clés</i>: Les directions des Divisions et les directeurs régionaux . Environ 12 divisions concernées</p>	<p><i>Argument principal</i> : « synergies Groupe » <i>Verbatim, au début</i> : Maison mère, marchés différenciés, marchés globalisés, ressources partagées, résultat opérationnel local / global</p>	<p>Synergies des compétences marketing. Développement d'une politique de distribution. Réorganisation des canaux de distribution.</p>

(* Les unités et les régions fusionnent au cours de la période)

La situation analysée ici intervient au terme d'une première période. Chaque unité a élaboré séparément une stratégie locale. L'évolution préalable du pilotage économique des divisions et des unités opérationnelles, avec l'institution d'un compte de résultat d'unité, a rendu cela possible. Des questions émergent alors. Comment contrer la concurrence naissante et reconquérir les clients perdus ? Quels rôles assigner aux réseaux de distribution ? Comment développer des activités rentables avec Internet ? Comment développer les infrastructures nécessaires ? Pour faire converger les stratégies locales, on bute sur les représentations que les acteurs se font de la création de valeur. Faut-il rechercher avant tout une performance par la réduction des coûts sans intervenir sur l'offre de produits et services ? Faut-il rechercher de nouveaux gisements d'activités, en accordant une importance centrale à la valeur perçue par le client ? La dimension économique de la stratégie (choix de scénarios économiques, dynamique d'allocation des ressources) commence à se concrétiser ; à mesure que les directions d'unité apprennent le pilotage stratégique. De cette première vague d'apprentissages en naît une nouvelle, analysée ici. Cette deuxième période de la controverse apprenante se distingue par la demande plus explicite de formalisation économique. Un

« business plan » à trois ans, avec sa métaphore entrepreneuriale, doit dépasser les insuffisances de la démarche engagée. Toutes les équipes de direction d'unité sont concernées.

Dans le cas de SEL, il s'agit pour l'équipe de direction d'une entité -EPS-, constituée en centre de profit, de se donner une ambition stratégique compatible et coordonnée avec l'ensemble des organisations du groupe dont elle a pu, en quelque sorte, s'extraire pour envisager un développement autonome. Désormais, le groupe veut adopter le modèle de développement qu'EPS a expérimenté seule et en le basant sur un modèle économique différent de ceux prévalant dans le groupe. Sa problématique stratégique connaît alors une évolution en trois temps.

Tableau 3 : SEL, la controverse Solution

	Dispositif de Dialogue Stratégique et acteurs-clés	Argumentaire stratégique	Alignement organisationnel
Le modèle Solution <i>Marginalisé</i> (Jusque 2005)		EPS : un modèle économique différent du modèle dominant, toléré, un chiffre d'affaire important pour la division Pays France qui le consolide dans son P&L, l'objet d'une critique permanente du fait de sa faible rentabilité	EPS : perçu comme une entité d'exportation du pays France, une autonomie dans le cadre d'un pilotage traditionnel (Budget et Business Review)
Le modèle Solution <i>Interpellé</i> (2005-2006)		Le modèle économique dominant s'enrichit de la dimension Solution /Service, le contenu de la manœuvre stratégique n'étant pas défini, l'accent est mis sur le contrôle des processus	EPS rentre dans le jeu du groupe, est interpellée sur ses coûts et la rentabilité des projets complexes qui constituent son offre, l'équipe de direction renforce son autonomie vis-à-vis de sa division, mais doit se rallier à une approche de formalisation de processus
Le modèle Solution <i>En voie d'intégration</i> (A partir fin 2006)	<i>Au niveau global</i> Un comité de supervision avec 5 membres du comex de SEL conduit le repositionnement d'EPS au sein du groupe Des « bilatérales » EPS/Division ou UA sont organisées systématiquement sous forme de séminaires d'un jour pour envisager toutes les interactions <i>Au niveau local</i> L'équipe de direction (5 sur les 8 qui la compose) d'EPS se constitue en Plateau de dialogue stratégique	SEL affiche une ambition de croissance forte et la base sur les solutions (services et projets complexes) EPS doit définir son ambition en la co-construisant avec les divisions Pays et les différentes unités d'affaire qui doivent intégrer le service dans un modèle économique en reconstruction	Une unité d'affaire spécifique dédiée au développement de la stratégie Services & Solutions est créée. EPS y est rattachée. EPS doit réexaminer toutes ses interactions avec une structure avec laquelle il lui faut trouver de nouvelles formes de coopération

Le groupe a fondé sa croissance sur le modèle économique de la transaction et a réussi son développement dans les pays occidentaux ainsi que de notables percées sur les marchés émergents. Cependant, d'autres voies et d'autres modèles s'expriment en sourdine, au sein

même des organisations en direction générale. Une controverse rampante vante les bienfaits de l'offre de solutions intégrées et promeut un modèle économique, dit, de la consultation (correspondant, par exemple, à privilégier les réponses à des appels d'offre) permettant de valoriser des offres intégrées d'équipements et de fonctions associées, formant « solutions ». Bien que minoritaire, cette position impacte les choix d'orientation et l'organisation industrielle et commerciale. Sur les marchés matures, la demande semble s'exprimer en faveur de solutions globales permettant une gestion optimisée de processus industriels ou concernant la pénétration de régulations automatisées dans des univers nouveaux : le BTP, l'habitat, etc. Elle s'appuie aussi sur une demande émanant des marchés en émergence dans lesquels les intermédiaires industriels et commerciaux n'existant pas (en Europe de l'est, par exemple) cela laisse la place à des propositions couvrant des segments larges de la chaîne de valeur. La promotion du modèle de la consultation enclenche ainsi un débat et aboutit à un premier résultat, celui d'autoriser EPS à se développer sur un modèle économique de l'offre de solutions intégrées. Cette entité se positionne « à côté de l'organisation du groupe », des divisions opérationnels « pays » et des divisions par activités et produits. Là, elle peut développer ses activités de commercialisation de projets complexes, notamment en direction des marchés émergents, en s'excluant de la dynamique d'ensemble du groupe. Cependant, le modèle de l'offre de solutions intégrées et de service chemine et provoque bientôt un renversement dans les perceptions de ce qui peut assurer la croissance du groupe. Dans ce contexte, la direction du groupe nourrit une critique de la logique de croissance et met en discussion les modèles économiques susceptibles de donner un contenu à une logique alternative. L'essor d'une controverse en faveur de la solution interpelle EPS. Ses managers se sont solidarisés et identifiés à cette activité pionnière. Ils le manifestent par une certaine arrogance vis-à-vis de ceux « *qui vendent des trucs à mille euros* » alors qu'eux sont sur « *des projets d'affaire à plusieurs millions d'euros* ». Au sein des divisions opérationnelles, d'autres entités sont désormais sollicitées pour s'engager dans ce domaine d'activités. Elles le font en critiquant EPS à cause de ses coûts trop élevés sur des offres que toutes veulent désormais promouvoir sur leurs marchés respectifs. Une stratégie de changement s'affirme lorsqu'est décidée la réintégration de l'entité pionnière dans le processus de dialogue qui doit concevoir et mettre en œuvre la nouvelle stratégie Services et Solutions, à l'échelle du groupe. Le débat sur le modèle de croissance prend alors un tout autre tour. La direction du groupe fait sien le *motto* : « *Grow the solution business* ». La direction de l'entité EPS peut alors y souscrire en affirmant : « *EPS, the global competency center* ». La controverse sur le business model Solution change alors de nature en faveur de l'inclusion d'EPS dans le processus

stratégique global. Désormais la priorité est à la création d'une offre Solution. Des questions émergent : Quelle typologie d'offres se donner ? Quel processus de commercialisation de cette offre faut-il définir sur base du modèle économique de la consultation désormais en concurrence avec le modèle de la transaction ? Comme telle, l'organisation ne peut assurer ce type de vente. Jusque là marginalisée, l'équipe de direction d'EPS devient centrale dans la manœuvre stratégique qui s'amorce. Le plus difficile pour ses membres est alors de raisonner globalement, en prenant en considération le périmètre organisationnel du groupe, et d'insérer leur développement dans un contexte dont ils ont fait abstraction jusque là.

2.2. DYNAMIQUES DU DIALOGUE STRATEGIQUE

Ainsi, dans deux contextes de controverse, deux programmes de dialogue stratégique s'expérimentent en créant des dispositifs locaux. Chez TEL, l'enjeu est d'instaurer un dispositif pour explorer l'environnement concurrentiel (la Plateforme Business Plan) avec des managers intermédiaires, novices en matière d'argumentation économique et stratégique (Besson, Mahieu, 2006a). Au sommet de l'entreprise, une équipe d'animation de la transformation inventera les dispositifs pour expérimenter des initiatives stratégiques, mais aussi en « mutualiser », en « capitaliser » les enseignements et créer ainsi les bases d'un dialogue entre les intervenants du processus stratégique. La plateforme se compose de managers de trois unités opérationnelles caractéristiques d'une entreprise de Réseau : unité de construction d'infrastructures, unité d'exploitation et unité commerciale. Elle est coordonnée par un directeur régional. Ces responsables abandonnent peu à peu des relations bureaucratiques pour se solidariser sur une vision partagée du résultat économique.

Dix-sept personnes composent la plateforme. Neuf managers d'unités opérationnelles et leur directeur régional en forment le noyau central. Deux experts fonctionnels, assistant le directeur régional, s'ajoutent à ce noyau. Les responsables d'unité auront vite compris que le dispositif leur donne l'autorité sur ces fonctionnels qui, jusqu'alors, les contrôlaient. S'ajoutent également trois représentants des divisions et les deux chercheurs intervenants, rédacteurs de ce texte. Sceptiques, les managers conviennent d'un fonctionnement. Ils s'approprient ensemble un agenda comportant un mandat, un ordre du jour et un calendrier. Le chiffrage des résultats rend possible l'échange qui crée l'engagement des acteurs. Chacun, argumentant ses perspectives de résultat, explicite ses contraintes, ses objectifs et ses modes de raisonnement. Les échanges sont vifs. La plate-forme n'est pas un espace de résolution de problème, ni d'échange sur la politique de la direction. La contribution attendue devra prendre

la forme de projections chiffrées qui contribueront au plan de développement global. Au départ, les acteurs avancent des arguments pour y faire obstacle : indisponibilité ; transfert de responsabilité non compensé par des ressources ; méconnaissance... Mais ils en perçoivent vite les potentialités : un rôle managérial nouveau que la plate-forme met en scène et valide

Chez SEL, le point clé du dialogue stratégique, à ce moment de la controverse Solution, c'est l'instauration d'un dispositif d'exploration de l'environnement organisationnel du groupe pour les managers dirigeants d'EPS. Pour faire offre commune de solutions, il faut coopérer au sein d'une relation triangulaire entre EPS, les unités d'affaire concernées par le développement des services et les divisions pays. Comme souvent dans ces dispositifs d'action stratégique oeuvrant dans le cadre d'une controverse, un *motto*, un schéma repris dans les présentations faites de la démarche d'expérimentation, résume à lui seul l'enjeu. Ici, ce sera celui du triangle magique (*virtuous triangle*). Sortie de son splendide isolement, EPS devient partie d'un ensemble qui doit accoucher de la stratégie Service et Solutions du groupe. Sur chaque marché, il revient à la « business line » d'élaborer le modèle économique et la structure de l'offre, au « pays » de formaliser le niveau d'ambition et le business plan en commun avec la business line et à EPS de concevoir les actions stratégiques traduisant l'ambition du pays sur le marché considéré. Le plateau « Transformation » d'EPS au sein de SEL, se compose de huit managers en charge de projets porteurs de la transformation d'EPS et d'un chercheur intervenant qui accompagne l'ensemble de la démarche. Sur ces huit managers, cinq sont membres du comité de direction d'EPS qui en compte huit en tout. A ces dirigeants s'ajoutent trois responsables de départements ou de projets. Le plateau se réunit une journée complète par semaine. Au lancement de la démarche, huit premières « bilatérales » sont programmées avec les principales unités et divisions associées, sur la base d'un séminaire bloqué sur une journée. Il est prévu d'en tenir un à deux par semaine ; ce qui montre le niveau d'engagement et la disponibilité requise pour les membres du plateau. Les questions suivantes se posent. Comment vendre un projet complexe ? Qui doit composer l'équipe projet pour travailler la demande du client ? Qui, au nom de SEL, porte alors le risque ? Comment valorise-t-on le projet dans les différents P&Ls désormais « associés », celui des unités d'affaire, celui des pays, celui d'EPS ? Elles sont abordées de façon opérationnelle et alimentées par des projets concrets. Ces travaux menés alternativement en plateau et lors des séminaires bilatéraux ne débouchent pas directement sur des compromis, des principes et, a fortiori, sur des offres nouvelles ou un catalogue d'offres spécifiques. Ce dialogue stratégique change d'abord les représentations des acteurs du plateau sur leur domaine d'activité. Le dispositif plateau est alors bien autre chose qu'un simple lieu de revue,

ou même de direction de projets. C'est d'abord un lieu de construction d'une équipe de direction de la transformation, avec son propre agenda, son propre mode de dialogue et, progressivement, sa propre identité managériale.

2.3. OBJETS ET SUJETS DU DIALOGUE STRATEGIQUE : DU MODE TRANSACTIONNEL AU MODE TRANSFORMATIONNEL

Sur la Plateforme TEL, comme sur le Plateau EPS-SEL, se jouent tout autant la construction de managers en stratégies que la conception d'initiatives stratégiques. Les chantiers engagés fourniront des opportunités d'apprentissage de modes spécifiques d'action et d'argumentation. Se (re)construire dans une nouvelle posture managériale exige du temps et un lieu (malgré les moyens modernes de travail à distance et en réseau) pour que, par le dialogue, soient remises en cause les routines organisationnelles. Des objets permettront à la fois d'opérationnaliser les apprentissages et de finaliser l'action. Les plans d'action et les plans d'affaire offriront cette double opportunité. Selon le contexte et l'héritage des expériences, les apprentissages à effectuer pourront différer dans nos deux cas. Mais une même dynamique fragile et complexe démarre et progresse qui maintient ouvert un espace de transformation, sans cesse remis en cause aussi bien par l'inertie de l'organisation que par l'action des opposants à la démarche. Cela peut centrer les échanges sur une logique transactionnelle, faite de négociations sur des résultats techniques de projets, des formes d'organisation ou de niveaux d'engagement, au détriment d'une logique de transformation. Sur la plateforme TEL, l'expérience des acteurs, techniciens de la construction ou de l'exploitation d'infrastructures, contraint leur créativité. Désormais, un impératif de résultat économique est affirmé. Le plan à trois ans demandé ne se substitue pas au budget qui, partiellement remanié, demeure. La discipline de créativité initiée sur la plate-forme remet en cause les modes de raisonnement. D'abord, ils ne s'autorisent pas à traiter de l'offre de services, de son contenu et de son mode de déploiement. Puis, lorsqu'ils commencent à le faire, ils pensent ne pas avoir de marges de manœuvre, donc ne pas avoir prise sur les « produits » du compte de résultat. Mais aussi, tant qu'ils n'ont pas dialogué sur leurs hypothèses économiques respectives et sur les synergies à construire, ils ne pensent pas pouvoir agir sur l'organisation des ressources, donc ne pas avoir prise sur les « charges » du même compte. De la même façon, le résultat opérationnel n'est, pour eux, au bout du compte, qu'un solde. Ils ne l'envisagent alors pas comme une variable dont le jeu oblige à reconsidérer l'équilibre des produits et des charges. En s'appropriant le raisonnement stratégique et le

vocabulaire de la modélisation économique, le groupe plateforme se constitue peu à peu en « entrepreneur collectif ». Les acteurs sont moins en attente d'informations descendantes, mais dans un jeu plus équilibré d'échanges avec les représentants des divisions. L'agenda de la plateforme suppose une disponibilité qui les oblige à déléguer celles, parmi leurs tâches, relevant de la coordination opérationnelle. La perception du temps se différencie en plusieurs horizons temporels : le temps projeté des scénarios, le temps alloué aux actions pour la mise en œuvre de la stratégie, le temps passé des activités évaluées pour concevoir la stratégie, les temps spécifiques des activités de leur unité. La plateforme produit des objectifs et des documents sous contraintes de délais. Elle construit aussi une mémoire commune, basée sur les récits qu'ils ont à restituer là où, au titre du pilotage de ce programme, avec d'autres, ils capitalisent leurs expériences. Se confronter et converger sur des scénarios transforme les représentations des acteurs sur deux domaines-clés de l'action stratégique. Le premier concerne la vision dynamique des marchés, faite de clients, de concurrents, de rapports de prescription avec certains acteurs locaux. Le second concerne l'évaluation économique de l'action, la capacité à allouer des ressources en fonction d'hypothèses de résultat. Le jeu subtil de la plateforme met en débat les activités des experts fonctionnels mais en limitant la capacité de ces derniers à s'accaparer et instrumentaliser l'action. Cependant les chantiers peinent à déboucher sur des actions concrètes et valorisées, ce qui montrent les limites des apprentissages réalisés.

Ces apprentissages s'appuient sur des objets dialogiques (par exemple, un modèle économique intégrateur) qui portent la marque des nouvelles représentations sociocognitives au travail au sein du dispositif. Les acteurs de la plateforme acquerront une capacité à tester des hypothèses associant allocation de ressources, choix organisationnels et résultat économique. Ils rencontreront davantage de problèmes pour mettre au point de réelles tactiques d'action vis-à-vis des acteurs locaux et globaux qu'il leur faut mobiliser ou avec qui il leur faut négocier. L'exercice auquel sont confrontés les membres du plateau EPS-SEL signifie leur repositionnement au cœur de la manœuvre stratégique du groupe. Mais les représentants d'EPS doivent désormais composer avec d'autres qui connaissent eux-mêmes une transformation de leurs activités et de leurs rôles. Les membres du plateau vivent depuis longtemps dans le monde du *reporting* sous extrême contrainte économique. Mais, d'une logique de « chasseurs explorateurs », en charge de projets d'affaire complexes, envisagés comme autant de coups, il leur faut passer à une logique d'action stratégique. Cela implique une connaissance élargie des marchés -Une discussion s'engage sur le plateau à propos de la création d'une fonction de marketing stratégique- et des discussions difficiles avec les unités

d'affaire et les pays pour identifier des cibles communes et allouer des ressources rares. La finalité du plateau (une ambition de développement et de transformation) dépend de projets co-construits avec les autres. C'est nouveau pour eux. Dans nos deux cas prévalait une logique d'action structurée par des défis opérationnels : développer des solutions techniques, gérer des projets, prendre une affaire... Chez TEL, la stratégie se jouait ailleurs. De fait, il s'agissait de planifier le développement d'une infrastructure technique. Pour EPS-SEL, elle se négociait entre le directeur d'EPS et le patron du pays France. On était plus dans une logique de développement d'affaire et de projets, certes complexes, mais bien définis. Si les acteurs de la plateforme TEL n'auront finalement qu'un engagement limité, la contribution stratégique demandée ne leur apparaissant pas, à ce moment là, une question de survie, les acteurs d'EPS percevront que le destin de leur entité est entre leurs mains. Tous sont investis à plein temps dans la dynamique créée par le plateau. Ici, l'articulation des niveaux global et local d'action stratégique est plus forte et plus immédiate. Les itérations sont plus nombreuses et sur des cycles plus courts. Le comité de pilotage du processus de transformation d'EPS et de son dispositif plateau est sous le regard direct de comité exécutif de SEL. C'est le fonctionnement même du plateau et la ritualisation du dialogue qui traduit l'enjeu de la transformation. Des divergences s'expriment quant à l'organisation de ce dialogue, à l'ordre du jour et au séquençage du travail collectif. Ils découvrent que la créativité stratégique requière un mode assertif de dialogue, laissant du temps pour de la réflexion ouverte, sans relier directement ces moments au séquençage et aux plannings projet.

Sur la plateforme TEL, les managers intermédiaires, en se forgeant des capacités d'exploration de l'environnement et de conception de scénarios de développement sur des hypothèses économiques, s'approprient une posture de stratège, à leur niveau. Sur le plateau EPS-SEL, les managers acquièrent une posture de stratège distancié, capable de jouer dans différents registres d'innovation et de reconsidérer des projets complexes par rapport à leurs nouveaux partenaires stratégiques. Cette posture est différente d'un profil d'explorateur et d'innovateur de rupture.

Tableau 4 : Les cas au regard de notre grille d'interprétation

Dimensions de l'analyse	Cas TEL	Cas EPS-SEL
<i>La controverse apprenante</i>	Comment concilier service public et création de valeur ? Pour qui créer de la valeur, pour quelles parties prenantes ? Quels sont les acteurs qui peuvent légitimement être impliqués dans le processus stratégique ? Notamment, est-ce que le management des entités régionales peut-il contribuer efficacement à la création d'une nouvelle proposition de valeur rentable?	Le développement d'une offre de services et de solutions peut-il créer de la valeur, sans menacer l'offre produit traditionnelle et la rentabilité globale du groupe? Quels sont les acteurs légitimes pour engager cette création de valeur nouvelle ?
<i>La structure de dialogue</i>	Les plateformes régionales <i>Business Plan</i> . Les séminaires nationaux de mutualisation et de capitalisation.	La BU Service et Solutions. Le plateau transformation. Les relations triangulaires entre EPS, les BU et les divisions Pays.
<i>Les objets du dialogue</i>	Le Business Plan à trois ans. Le modèle économique intégrateur. Les chantiers stratégiques.	La matrice de déploiement par pays. Le triangle magique. Le processus projet/vente de solutions. Le portefeuille de projets d'affaire.
<i>Le processus de dialogue</i>	Le cycle des séminaires régionaux. Les rendez-vous nationaux de mutualisation et de capitalisation.	La tenue du Plateau hebdomadaire. Le cycle des bilatérales entre EPS, les BU et les Divisions.

3. DISCUSSION

Notre recherche vise à mieux comprendre les conditions d'accroissement de la créativité stratégique. Deux conditions majeures doivent être explicitées et discutées : d'une part, de nouveaux managers doivent être inclus dans le processus stratégique et s'y construire une place ; d'autre part, en plus d'être inclus, il faut qu'ils puissent se construire en acteurs stratèges. La première condition est d'ordre méso : il faut créer les conditions de l'inclusion. L'autre est d'ordre micro : les managers doivent trouver les conditions sociocognitives de leur construction en stratèges. C'est en cela que notre recherche apporte un éclairage particulier au débat meso/micro si critique pour l'approche de l'agir stratégique.

Nous discutons ici ces deux questions pour montrer en quoi le niveau méso d'inclusion identifié par la notion de controverse apprenante est associé avec le niveau micro de créativité stratégique caractérisé avec la notion de posture.

3.1. DYNAMIQUES DE L'INCLUSION : LA CONTROVERSE APPRENANTE COMME MOTEUR DE LA CREATIVITE STRATEGIQUE

Quel mode de conduite de la transformation permet, simultanément, d'impulser des initiatives locales et globales, d'ouvrir le jeu institutionnel par le débat, d'encadrer une reformulation stratégique à plusieurs niveaux, tout en transformant les acteurs, leurs systèmes de relations et

les modes de gouvernance, rendant ainsi possible la double coordination stratégique ? Pour répondre à cette question certaines entreprises instaurent un mode de dialogue stratégique que nous avons appelé la controverse apprenante (Besson, Mahieu, 2001, 2003, 2006a). Une controverse apprenante crée une problématique centrale qui crée les conditions organisationnelles et cognitives de l'action stratégique et qui focalise l'attention des acteurs sur les enjeux de la compétition économique. De cette façon, elle met en débat des routines organisationnelles jugées obsolètes, et s'incarne dans des dispositifs collectifs d'action qui enrôlent des acteurs précis de l'organisation dans une activité dirigée d'exploration.

Dans nos deux cas, concevoir une nouvelle stratégie oblige à partager des informations, des ressources et des actions qui étaient jusqu'alors gérées séparément. Créer de la valeur suppose donc de nouvelles formes de coordination et *in fine* de nouveaux rôles et identités ; de quelle façon ? L'action de type controverse apprenante rend possible ces coordinations par trois actes majeurs d'organisation.

Tout d'abord, la controverse apprenante focalise l'énergie discursive et fournit un cadre au dialogue stratégique. L'action de type controverse apprenante permet d'approfondir la notion de paradigme stratégique (Johnson, 1987, 1988) et de lui donner une dimension opératoire. Certes, pour Johnson, un paradigme stratégique ne se réduit pas à sa dimension cognitive et à une cohérence de schémas cognitifs. Le paradigme est présenté comme l'articulation stabilisée de modes de représentation et de modes d'action (Laroche, Nioche, 1998). Cependant notre recherche permet d'enrichir cette proposition sur le plan des processus concrets d'action. Les notions de paradigme stratégique et de controverse apprenante présentent des convergences. Toutes deux affirment que l'action stratégique échappe en grande partie au modèle délibération/implémentation prégnant dans l'approche du processus stratégique. C'est ce que montre l'action réflexive productrice d'initiatives stratégiques au sein des dispositifs en plate-forme de nos deux cas. Toutes deux remettent en cause la prééminence des intentions sur l'action (Starbuck, 1983). Toutes deux se proposent de mieux comprendre les processus organisateurs de l'action stratégique : les lieux et les moments d'allocation et de focalisation de cette ressource rare qu'est l'attention (Ocasio, 1997, Van de Ven, 1986). Elles permettent d'envisager un « ordre organisationnel » (Laroche, Nioche, 1998) qui s'efforce d'orienter un mode de gouvernance organisationnel cadrant avec un couplage structurel faible (Orson, Weick, 1990). Cependant, malgré son intention théorique et pratique, la notion de paradigme stratégique fournit davantage un cadre explicatif ex-post aux résultats de processus d'action qu'elle ne permet pas de concevoir et d'orienter au fur et à mesure de leur déploiement. C'est au contraire ce que se propose le mode d'action

controverse. Les dispositifs de dialogue stratégique à l'œuvre dans nos deux cas apportent des éléments qui confortent ce « virage vers la réflexivité (*reflexive turn*) » (Weick, 1999) dans l'approche de l'agir organisationnel (Johnson, Duberley, 2003 ; Easterby-Smith, Malina, 1999 ; Watson, 1995). Dans ces dispositifs, cette réflexivité permet le questionnement des routines organisationnelles, ce qui dynamise le paradoxe fondateur de l'organisation. Une routine organisationnelle est un schéma d'action partagé qui se répète au cours du temps. Garanties de la productivité et de la pérennité de l'exploitation, les routines bloquent en retour l'exploration. Par construction, elles favorisent une reproduction à l'identique, un renforcement des modes d'action en vigueur. La controverse apprenante, en impulsant et en encadrant un auto diagnostic généralisé, enclenche une dynamique de destruction créatrice de routines, de type prise de conscience, expérimentation, institution (Besson, 2007). Pour certains auteurs la notion de routine n'est pas synonyme d'immobilité et de stabilité des acteurs et des structures, et permet aussi d'envisager une dynamique de changement (Feldman, 2000; Feldman, Pentland, 2003). Mais, contrairement à ces approches et aux formes classiques de la dynamique de groupe auxquelles elles renvoient, l'espace de transformation de la controverse est une organisation dans son ensemble et pas un groupe de proximité. Le mode d'action controverse apprenante suppose aussi une sélection managériale. Ce mode d'action correspond bien à ce processus déjà décrit par Burgelman (1991) qui organise une sélection interne permettant à l'organisation de faire face à la sélection externe qu'opère la dynamique des enjeux de marché. A ce processus interne de sélection des initiatives stratégiques correspond un processus managérial de sélection des porteurs d'initiatives sélectionnées. Les routines s'incarnent certes dans des artefacts organisationnels, mais aussi dans des systèmes de rôles et d'identités constamment réactualisés dans et par la pratique. La destruction créatrice de routines ne peut donc s'opérer que dans la mesure où les acteurs clés, réactualisant le système routinier, s'engagent dans une transformation de leur pratique. La controverse apprenante enrôle ainsi ces managers ciblés dans des dispositifs parallèles qui autorisent et légitiment la critique des anciennes routines, et qui allouent du temps à l'expérimentation. C'est dans, et par, ce travail réflexif cadré par la controverse apprenante que de nouveaux systèmes de rôles et d'identités peuvent s'expérimenter, puis s'enraciner. Enfin, le mode d'action controverse apprenante est un acte de direction. Conçue et pilotée par des dirigeants, la controverse apprenante est un mode de conduite de l'action stratégique qui combine planification et émergence. Un tel mode d'action repose sur une conception des fonctions de direction correspondant davantage aux processus de construction de capacités d'action qu'un dirigeant conçoit et pilote qu'au détail de ses propres activités au

quotidien. « *Cette position est à la fois son privilège et sa malédiction : elle lui confère le pouvoir d'un intervenant à un meta niveau mais signale également sa faiblesse et sa dépendance à l'égard des autres. Ce sont les autres qui fabriquent ses décisions par leur action.* » (Laroche, Nioche, 1998, p. 366). Dans les cas étudiés, la création de plateformes business plan n'affichait pas, à son tout début, la certitude d'une transformation. Les dirigeants qui en avaient l'intention n'en faisaient état que dans un cercle restreint. La controverse apprenante demeurait à créer, à impulser, à nommer, à faire monter en pression. Les moments de maturation successifs ne pouvaient être désignés d'avance. Des débats pouvaient s'esquisser, mais ne pas prendre immédiatement et ne pas converger, ou ne pas rencontrer les dispositifs collectifs d'action permettant d'enclencher un processus d'apprentissage.

Proposition 1 : La controverse apprenante est le liant discursif qui assure la focalisation, la continuité, la cohérence et le rythme d'un dialogue stratégique organisé. Elle fait circuler dans l'espace-temps d'une organisation les questions essentielles de la transformation. Quelles situations nous faut-il affronter ? Pourquoi doit-on changer ? Quels sont les sujets à débattre ? Quels sont nos rôles respectifs, quelles en sont les activités et les priorités ? Sa capacité de transformation repose sur les dispositifs qu'elle active, le mode de dialogue assertif qu'elle impulse, sur la tension polémique qu'elle entretient et sur la capacité d'innovation qu'elle autorise. En réactualisant le modèle de changement de Lewin, la controverse apprenante lui donne une forme discursive et une ampleur stratégique nouvelle. En cela la controverse apprenante est une composante majeure du processus stratégique.

Qu'implique cette proposition pour la fabrication de la stratégie ? La notion de controverse apprenante enrichit la conception usuelle des processus cognitifs, qui ne livre aucun aperçu réel des boîtes noires que constituent les processus d'organisation. Les controverses apprenantes sont faites de représentations symboliques et de schémas mentaux, mais aussi de langages, de rapports sociaux, d'outils et de processus d'action collective.

3.2. DISPOSITIFS D'INCLUSION : LES MICRO PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE MANAGERS EN STRATEGES

La controverse apprenante produit de la socialisation par les dispositifs qu'elle met en place. Ainsi, dans notre cas, celle centrée sur la création de valeur requière une mise en scène : un acteur clé, objet et sujet de la transformation ; un dispositif central qui, dans une unité de

temps et de lieu, créera les interactions et permettra l'essor des pratiques ; des dispositifs relais (ici, des plateformes du management) pour légitimer et conforter les apprentissages initiés au sein du dispositif central. Ces éléments réunis, la controverse peut se déployer en différentes phases, en autant de pratiques stratégiques et de construction d'acteurs. Formulée de cette façon, elle fait converger les pratiques et les représentations sociocognitives. Ce faisant, elle transforme les acteurs impliqués et leurs systèmes de relations. Elle rend alors possible le ralliement des managers à l'ambition stratégique de l'entreprise. Le rôle central que nous donnons aux dispositifs dialogiques dans la conduite de la transformation permet de revisiter trois questions convergentes au cœur des recherches sur le processus stratégique.

La première question concerne les acteurs de la stratégie et leurs relations dans l'exercice de la stratégie. Certains travaux se centrent sur les acteurs et leurs différents degrés d'implication dans cet exercice (Szilagyi, Schweiger, 1984; Kerr, Jackofsky, 1989) ; qu'il s'agisse des équipes dirigeantes (Ghoshal, Bartlett, 1994) et de leur fonctionnement collectif concernant la stratégie, ou de managers intermédiaires. Dans nos cas, la plateforme stratégique met les acteurs face à des situations inédites mais aussi face aux incohérences de systèmes de rôles sous jacents aux routines qui ont structuré jusque-là leurs activités et leurs relations. Les acteurs découvrent les dimensions nouvelles de certains de leurs rôles mais aussi des conflits de rôles. Ils font l'expérience de nouveaux rôles qui supposent la transformation des anciens ou leur transfert vers de nouveaux acteurs.

Notre deuxième question concerne l'analyse des pratiques stratégiques et de leurs résultats. Des recherches montrent comment les conversations stratégiques sont des processus d'échange, de communication et de créativité organisationnelle (Ford, Ford, 1995; Liedtka, Rosenblum, 1996; Chesley, Wenger, 1999; Calori, 2003). Elles enrichissent la dimension cognitive de ces échanges en envisageant des supports potentiels de changement: des connaissances supportées par un langage commun (Von Krogh, Roos, 1995), des objets intermédiaires de conception (Carlile, 2002), des scénarios (Van der Heyden, 1996). Certes, les processus dialogiques de construction de connaissances partagées ne sont pas vus comme cumulatifs ou linéaires. Ils sont considérés comme chaotiques. Ils supposent la compétition des schémas de représentation de l'action (Daniels et al., 2002). Des obstacles contraignent les processus d'apprentissage et empêchent la construction de visions stratégiques partagées (Hodgkinson, 2002). Certains travaux montrent qu'un langage commun ne suffit pas, il faut se constituer une expérience partagée (Van der Velde et al., 1999). Cependant, ces recherches envisagent peu les processus concrets par lesquels les acteurs interagissent avec et dans les systèmes de contraintes. Ces travaux n'envisagent pas la transformation des acteurs eux-

mêmes, dans leurs rôles et leur langage. Pour eux, l'identité organisationnelle est une donnée du problème communicationnel. Notre conception, au contraire, intègre cette transformation identitaire par une approche spécifique des dispositifs qui la permettent.

La troisième question que nous posons aux travaux portant sur les pratiques stratégiques concerne le passage à l'artefact organisationnel et donc le processus d'institution de la transformation. Tentant de relier institution et action, d'autres auteurs envisagent les interactions par le biais de leur mise en œuvre au travers de scénarios (Barley, Tolbert, 1997) ; des scénarios considérés au travers des régularités comportementales et des modèles cognitifs qu'ils supposent. Mais, pour ces approches, la structuration procède d'une succession et d'un ajustement continu de scénarios. Le jeu de ces scénarios n'est pas envisagé dans un espace d'expérimentation généralisé, ouvert à des interactions entre les acteurs locaux et globaux. La transformation organisationnelle n'y est pas vue comme la résultante dynamique de l'action stratégique dans sa dualité : développer des capacités d'exploration en renforçant les opérations d'exploitation (March, 1991). De tels modes d'action exigent un dialogue ouvert mais discipliné dans ces lieux et à ces moments spécifiques auxquels correspondent les dispositifs que nous avons analysés.

S'agissant du premier cas, nous avons déjà eu l'opportunité dans une publication antérieure (Besson, Mahieu, 2006a) de décrire les interactions psychosociales et langagières à l'œuvre dans la construction de scénarios et hypothèses accompagnant l'appropriation progressive d'un outil de simulation et projection économiques. S'agissant du second cas, il nous faudrait développer davantage les micro processus permettant, par ajustements progressifs, de formuler les différents niveaux d'ambition stratégique spécifiques à la business line, à chaque « pays » concerné et à EPS désormais chargée d'en créer les conditions dans le pays et sur le marché considéré. Les ajustements sont obtenus, au terme d'interactions successives, par la dynamique sociocognitive animant les échanges sur le plateau transformation qui offre ainsi le cadre de ces échanges (Cf. le tableau 4, plus haut).

Dans nos deux cas, les acteurs apprennent à maîtriser collectivement des modes d'argumentation à partir d'hypothèses et de scénarios, à mesure qu'ils débattent des supports qu'ils conçoivent. Dans le même temps, cette activité collective, n'a de sens que parce qu'elle est progressivement perçue par les acteurs eux-mêmes comme une contribution à un dialogue avec les acteurs de niveau global, en cours de construction. Les modèles de création de valeur constituent alors des outils majeurs, en travail au sein du dispositif de dialogue stratégique. À mi-chemin entre pratique et procédure, ce sont des objets dialogiques qui font converger les apprentissages. Mais ici la qualité du cheminement collectif est tout aussi

importante que la précision arithmétique du chiffre. Des interprétations différentes pourront d'ailleurs se faire jour. Elles opposeront ceux qui feront de ces modèles de création de valeur un but en soi et, se conformant à une logique d'exploitation et à leur expertise, viseront à optimiser le processus technique de fiabilisation des données, et ceux qui, conscients que l'objectif est d'abord de bâtir ensemble de nouveaux modes d'argumentation et d'action, chercheront à les utiliser pour construire des scénarios alternatifs sans se focaliser sur l'exactitude des chiffres. Ce seront alors deux logiques d'action et deux types d'acteurs en construction qui pourront s'affronter.

Proposition 2: Les dispositifs de dialogue stratégique cadrent la transformation sociocognitive. Ils font cheminer une transformation qui produit alors des actions collectives remettant en cause les codes organisationnels. Ils contraignent le processus de transformation en même temps qu'ils ouvrent les transactions sociales par lesquelles les individus et les communautés transforment leurs identités. Comme tels, ces dispositifs représentent alors autant de médiations sociales entre sujet et objet, d'interactions cognitives entre le symbolique et le technique, d'espaces politiques de liberté en même temps que de contrainte. Ces dispositifs de dialogue stratégique sont des éléments clés des dynamiques d'institutionnalisation de l'action collective et constituent un mécanisme essentiel de la créativité stratégique.

Qu'implique cette deuxième proposition pour la fabrication de la stratégie ? Les dispositifs de dialogue stratégique sont des espaces d'interactions et de construction de rôles mais plus encore d'acquisition d'une posture de stratège. De tels dispositifs créent un milieu dans lequel, certes, l'action est pilotée, mais où l'apprenti stratège se construit lui-même en construisant ses interactions avec les autres, en concevant et déployant les actions constitutives de son initiative stratégique. Dans un tel espace sociocognitif, l'action réflexive s'appuie sur l'expérience pour faciliter les acquisitions, en cheminant dans une incompréhension de la transformation en cours. Le manager sort alors de sa posture opérationnelle pour entrer dans sa posture d'exploration et de stratège.

Certes la controverse apprenante et les dispositifs d'action stratégique par lesquels elle se met en œuvre ne se laissent appréhender et expliciter qu'après qu'ils aient été construits par leurs acteurs ; conférant en cela à la notion davantage le statut de catégorie d'analyse que de méthode d'action. Certes la transformation stratégique des entreprises peut prendre d'autres chemins, dans d'autres circonstances et d'autres problématiques d'accroissement de la créativité stratégique et d'inclusion éventuelle d'acteurs. Certes enfin, d'autres recherches et

d'autres cas seraient nécessaires pour renforcer le début de validation auquel nous autorisent les données recueillies et leurs interprétations. Il n'en demeure pas moins que cette voie de recherche nous semble prometteuse.

Conclusion

Au tournant des années 1990 la recherche a reconnu l'importance du management intermédiaire au sein du processus stratégique. Cependant, deux questions que pose cette implication de managers précédemment exclus demeurent largement inexplorées. La première question concerne les conditions de cette implication. La seconde question concerne le fonctionnement du processus stratégique lui-même ; à savoir, quelles sont les conditions de la créativité stratégique dans un tel processus élargi ? Dans cette communication nous nous appuyons sur deux recherches longitudinales pour explorer ces deux questions. Deux résultats de recherche sont ainsi discutés. Le premier résultat montre que devenir un stratège va au-delà de la dimension cognitive; cela suppose la construction de nouveaux systèmes de rôles et d'identités. Notre recherche met en évidence que, pour que s'opère cette construction socio psychologique nouvelle, il faut un milieu organisationnel favorable : un espace et un temps de dialogue non transactionnel, mais aussi une matrice discursive qui impulse, structure et assure la créativité stratégique de l'interaction dialogique. Cette conception de la construction de l'acteur stratège éclaire différemment la question micro/meso en soulignant la dimension socio discursive de la construction identitaire. Le second résultat montre que l'émergence stratégique est conditionnée par la transformation de la fabrique sociale. Ce qui nous permet de soutenir que la perspective d'accroissement de la créativité stratégique ne se résume pas à l'inclusion (une fois pour toute) au sein du processus stratégique de managers précédemment exclus, argument central des premières recherches sur l'inclusion du management intermédiaire dans la fabrique de la stratégie. Nous montrons dans cette communication que l'accroissement de la créativité stratégique est un enjeu d'une plus grande ampleur, auquel les organisations sont confrontées chaque fois qu'elles ont à réinventer leur stratégie.

Références

- Allard-Poesi F. (2006), La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire, in D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie*, Paris, Vuibert.
- Ambrosini V., Bowman C. (2001), « Tacit Knowledge: some suggestions for operationalization », *Journal of Management Studies*, vol.38, 6, p.811-829.
- Argyris C., Putman R., McLain Smith D. (1985), *Action Science*, San Francisco, Cal, Jossey-Brass.
- Balogun J., Huff A.S., Johnson P. (2003), « Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategising », *Journal of Management Studies*, 40, p.197-224.
- Balogun J., Johnson G. (2004), « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 47, 4, p.523-549.
- Barley S.R., Tolbert, P.S. (1997), « Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution », *Organization Studies*, vol.18, 1, p.93-117.
- Besson P. (2007) Organisational transformation: moves and rhythms, in F. Bournois J. Duval-Hamel J-L. Scaringella (Eds.), *Encyclopaedia of executive governance*, Paris, Économica.
- Besson P., Mahieu C. (2001), « Sustainable strategic change and learning controverses », 17^{ème} conférence annuelle EGOS, The odyssey of organizing, 5-7 Juillet, Lyon.
- Besson P., Mahieu C. (2003), « Politiques du changement stratégique en entreprise: L'approche par le programme d'organisation », *Gestion 2000*, 3(mai juin), p.61-77.
- Besson P., Mahieu C. (2006a), Construction d'un acteur stratège : dialogue stratégique et transformation organisationnelle, in D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie*, Paris, Vuibert.
- Besson P., Mahieu C. (2006b), « Développer les capacités stratégiques des managers intermédiaires : Quelles actions, quels dispositifs de transformation ? », *Gestion 2000*, 6 (Novembre-Décembre), p.37-56.
- Besson P., Mahieu C. (2007), « Constructing a strategic actor: Strategic Dialogue and Organizational Transformation », Academy of Management Annual Conference, Philadelphia, 5-8 August.
- Boden D. (1994), *The business of talk*, Cambridge, Polity Press.
- Bohm D. (1996), *On dialogue*, London, Routledge.

- Boje D. (1991), «The storytelling organization: A study of storytelling performance in an office supply chain», *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1, p.106-126.
- Boje D. (1995), «Stories of the storytelling organization: A post modern analysis of Disney as Tamara-land », *Academy of Management Journal*, vol. 38, 4, p.997-1035.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Seuil.
- Bryant A., Charmaz K. (Eds.) (2007), *The sage Handbook of Grounded Theory*, London, Sage.
- Burgelman R.A. (1983), « A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 2, p. 223-244.
- Burgelman R.A. (1991), « Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation », *Organization Science*, vol. 2, 3, p. 239-262.
- Burgelman R. A. (1994), « Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, 1, p.24-56.
- Calori R. (2003), « Philosophie et développement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, 14(janvier février), p.13-41.
- Carlile P. (2002), « A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development », *Organization Science*, vol. 13, 4, p.442-455.
- Chesley J. A., Wenger, M. S. (1999), « Transforming an organization: Using models to foster a strategic conversation », *California Management Review*, vol. 41, 3, p. 54-73.
- Chia R. (2000), Discourse analysis as organizational analysis, *Organization*, vol. 7, 3, p. 513-528.
- Chia R., MacKay B. (2007), « Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice », *Human Relations*, vol.60, 1, p.217-242.
- Daniels K., Johnson G., de Chernatony L. (2002), « Task and institutional influences on managers' mental models of competition », *Organization Studies*, vol. 23, 1, p.31-62.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- Dutton J.E., Ashford S.J. (1993), « Selling issues to top management », *Academy of Management Review*, vol.18, 3, p.397-428.
- Easterby-Smith M., Malina D. (1999), « Cross-cultural collaborative research: toward reflexivity », *Academy of Management Journal*, vol. 42, 1, p. 76-86.
- Edmondson A. C., McManus S. E. (2007), « Methodological fit in management field research », *Academy of Management Review*, vol. 32, 4, p.1155-1179.

Eisenhardt K. (1989a), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, 4, p. 532-550.

Eisenhardt K. (1989b), Making Fast Strategic Decisions in a High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, vol. 32, 3, p. 543-576.

Eisenhardt K., Graebner M. (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, vol. 50, 1, p. 25-32.

Feldman M. (2000), «Organizational routine as a source of continuous change », *Organization Science*, vol.11, 6, p.611-629.

Feldman M.S., Pentland B.T. (2003), «Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change », *Administrative Science Quarterly*, vol.48, 1, p.94-118.

Floyd S., Wooldridge B. (1994), « Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role », *Academy of Management Executive*, vol.8, 4, p.47-57.

Floyd S., Wooldridge B. (1996), *The strategic middle manager*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Floyd S., Wooldridge B. (2000), *Building strategy from the middle*, Thousand Oaks, London, Sage Publications Inc.

Ford J.D., Ford, L.W. (1995), « The role of conversations in producing intentional change in organizations », *Academy of Management Review*, vol.20, 3, p.541-570.

Garfinkel H. (1967/1984), *Studies in ethnomethodology*, NJ, Prentice Hall and Cambridge Polity Press.

Ghoshal S., Bartlett C. A. (1994), « Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management », *Strategic Management Journal*, vol.15, 5, p.91-112.

Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, London, Wiedenfeld and Nicholson.

Glick W.H., Huber G.P., Chet Miller C., Harold Doty D., Sutcliffe K.M. (1990), Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessment, *Organization Science*, vol. 1, 3, p. 293-312.

Gomez M-L. (2006), La fabrique de la stratégie dans la dynamique champ-habitus-pratique, in D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie*, Paris, Vuibert.

Hardy C., Lawrence T., Grant D. (2005), « Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity », *Academy of Management Review*, vol.30, 1, p.58-77.

Hatchuel A. (1999), « The Foucauldian Détour: a Rebirth of Organization Theory? », *Human Relations*,

Hatchuel A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (Eds.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.

Heritage J.C. (1997), Conversation analysis and institutional talk: Analysing data, in D. Zimmerman (Ed.) *Qualitative research: Theory, method and practice*, London, Sage.

Hodgkinson G. (2002), « Comparing managers' mental models of competition: why self-report measures of belief similarity won't do », *Organization Studies*, vol.23, 1, p.63-72.

Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D. (2007), « Strategizing : The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, vol.60, 1, p.5-27.

Johnson G. (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell.

Johnson G. (1988), « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1, p. 75-91.

Johnson P., Duberley J. (2003), « Reflexivity in Management Research », *Journal of Management Studies*, vol. 40, 5, p.1279-1303.

Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003), « Guest editor's introduction: Towards an activity-based view », *The Journal of Management Studies*, vol.40, 1, p.3.

Kerr J. L., Jackofsky E. F. (1989), « Aligning managers with strategies: Management development versus selection », *Strategic Management Journal*, vol.10, p.157-170.

Knights D., McCabe D. (2003), « Governing through teamwork: Reconstituting subjectivity in a call center », *Journal of Management Studies*, vol.40, 7, p.1587-1619.

Knights D., Morgan G. (1991), « Corporate strategy, Organizations and Subjectivity : A critique », *Organization Studies*, vol.12, 2, p.251-273.

Kolb A.Y., Kolb D.A. (2005), « Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, 2, p. 193- 212.

Laroche H., Nioche J-P. (1998), La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes, in H. Laroche, J-P Nioche (Eds.), *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert.

Leonard-Barton D. (1990), «A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites », *Organization Science*, vol.1, 3, p.248-266.

Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, London, San Francisco, Cal.,Harper and Row

Liedtka J. M., Rosenblum J. W. (1996), « Shaping conversations: making strategy, managing change », *California Management Review*, vol.39, 1, p.141-157.

- Lynch M., Peyrot M. (1992), « Introduction: A Reader's Guide to Ethnomethodology », *Qualitative Sociology*, vol. 15, 2, p. 113-122.
- March J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol.2, 1, p.71-87.
- Oakes L.S., Townley B., Cooper D.J. (1998), « Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a changing Institutional Field », *Administrative Science Quarterly*, vol.43, 2, p.257-293.
- Ocasio W. (1997), «Towards an Attention-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol.18, special issue, p.187-206.
- Orson J.D., Weick K.E. (1990), « Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization », *Academy of Management Review*, vol.15, 2, p.203-223.
- Pettigrew A.M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24, 6, p.649-670.
- Pettigrew A.M. (1992), « The character and significance of strategy process research », *Strategic Management Journal*, vol.13, 8, p.5-16.
- Psathas G. (1999), « Studying the organization in action: Membership categorization and interaction analysis », *Human Studies*, 22, p.139-162.
- Rouleau L. (2005), « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell strategic change every day », *Journal of Management Studies*, vol.42, 7, p.1413-1441.
- Samra-Fredericks D. (2000), « Doing 'Boards-in-action' Research, an ethnographic approach for the capture and analysis of directors' and senior managers' interactive routines », *Corporate Governance*, vol.8, 3, p.244-257.
- Samra-Fredericks D. (2003), « Strategising as lived experienced strategists' everyday efforts to shape strategic direction », *Journal of Management Studies*, vol.40, 1, special issue, p.141-174.
- Samra-Fredericks D. (2004), « Understanding the Production of 'Strategy' and 'Organization' through Talk Amongst Managerial Elites », *Culture and Organization*, vol.10, 2, p.125-141.
- Schein E. (1999), *Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Schön D. (1983), *The reflective practitioner*, New York, Basic Books.
- Schwandt D.R. (2005), « When Managers Become Philosophers: Integrating Learning With Sensemaking », *Academy of Management Learning & Education*, vol.4, 2, p.176- 193.

- Smircich L., Stubbart C. (1985), « Management in an enacted world », *Academy of Management Review*, vol.10, 4, p.724-736.
- Starbuck, W.H. (1983), « Organization as Action Generators », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 91-102.
- Szilagyi A. D., Schweiger D. M. (1984), « Matching managers to strategies: A review and suggested framework », *Academy of Management Review*, vol.9, 4, p.626-637.
- Szulanski G., Porac J., Doz, Y. (2005), « The challenge of strategy process research », *Advances in Strategic Management*, vol.22, p.XIII – XXXV.
- Van de Ven A.H. (1986), « Central problems in the management of innovation », *Management Science*, vol.32, 5, p.590-607.
- Van de Ven A.H. (1992), « Suggestions for studying strategy process: A research note », *Strategic Management Journal*, vol.13, 5, p.169-188.
- Van der Heyden K. (1996), *The art of strategic conversation*, New York, John Wiley & sons.
- Van der Velde M. E. G., Jansen P. G. W. (1999), « Managerial activities among top and middle managers: self versus other perceptions », *Journal of Applied Management Studies*, vol.8, 2, p.161-174.
- Van Dijk T.A. (1997), *Discourse as social interaction*, London, Sage.
- Von Krogh G., Roos J. (1995), « Conversation management », *European Management Journal*, vol.13, 4, p.390-394.
- Watson T.J. (1995), « Rhetoric, discourse and argument in organizational sensemaking: a reflexive tale », *Organization Studies*, vol.16, 5, p.805-821.
- Weick K. (1999), « Theory construction as disciplined reflexivity : trade offs in the 90s' », *Academy of Management Review*, vol.24, 4, p.797-810.
- Westley F.R. (1990), « Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, vol.11, 5, p.337-351.
- Yin R.K. (1994), *Case study research: Design and methods (2nde ed.)*, Newbury Park, CA, Sage.
- Zimmerman D. (1988), On conversation: The conversation analytic perspective, in J.A. Anderson (Ed.), *Communication yearbook II*, Beverly Hills, CA, Sage.