

Cadre opérationnel et cadre intermédiaire : deux conversations imbriquées pour deux strates hiérarchiques complémentaires

Audrey ROUZIES

Eric VOGLER

EM Lyon
23, avenue de Collongue
69130 ECULLY
04 78 33 78 02 / Fax 04 78 33 79 27
rouzies@em-lyon.com
vogler@em-lyon.com

Résumé :

L'objectif de cette recherche est double : évaluer la contribution des cadres opérationnels à la démarche stratégique que peuvent initier les cadres intermédiaires et décrire avec plus de réalisme les rôles de ces cadres.

Si le rôle des cadres intermédiaires a déjà fait l'objet de recherches (Floyd et Wooldridge, 1990), la place des cadres opérationnels dans le processus stratégique (évaluation, décision, mise en œuvre) a été peu étudiée (Hart, 1992, Floyd et Lane, 2000). Dans les travaux récents sur l'encadrement intermédiaire, le groupe des contributeurs à la stratégie s'élargit certes, mais ces recherches ne vont pas au bout de la logique décentralisatrice observée dans les entreprises depuis une vingtaine d'année (Martinet, 2001). Ils n'associent pas les cadres opérationnels au processus stratégique et n'étudient pas leurs possibles contributions. Bref, le processus stratégique est alimenté par la strate médiane de l'organisation mais sa possible source opérationnelle est occultée.

Nous observons la contribution du cadre opérationnel au processus stratégique en utilisant le concept de conversation stratégique. Westley (1990) définit cette conversation comme les interactions verbales entre supérieur (cadres dirigeants) et subordonné (cadres intermédiaires) au sujet de la stratégie. Le cadre opérationnel établit avec son supérieur hiérarchique, le cadre

intermédiaire, une conversation que nous qualifions d'opérationnelle, bâtie sur le modèle de la conversation stratégique.

Cette recherche contribue également à affiner la définition des rôles des cadres opérationnels et intermédiaires dans le processus stratégique en précisant leurs rôles horizontaux (relations avec les pairs en interne et avec l'environnement en externe), jusque là peu pris en compte (Payaud, 2003). Ces rôles horizontaux sont particulièrement bien intégrés dans le modèle quadri-facettes de Keys et Bell (1982) présentant quatre relations : avec la hiérarchie, les subordonnés, les pairs et l'environnement.

Nous posons cinq propositions pour tester l'existence d'une conversation opérationnelle (P1), et d'une conversation stratégique (P3), l'impact des relations horizontales sur ces conversations (P2 et P4) et enfin l'imbrication de la conversation opérationnelle à la conversation stratégique (P5).

A partir de 29 entretiens semi-directifs de cadres opérationnels et cadres intermédiaires du secteur des services, nous décrivons les deux profils complémentaires du cadre intermédiaire et du cadre opérationnel. Cette recherche fait apparaître l'imbrication de la conversation stratégique et de la conversation opérationnelle : l'une est nourrie par l'autre. Cette étude illustre donc le rôle du cadre intermédiaire dans le processus stratégique (Wooldridge et Floyd, 1990) et reconnaît le cadre opérationnel comme source complémentaire (et parfois préalable) d'initiatives stratégiques.

Mots clés : Cadres intermédiaires, cadres opérationnels, conversation stratégique, décentralisation

1. INTRODUCTION

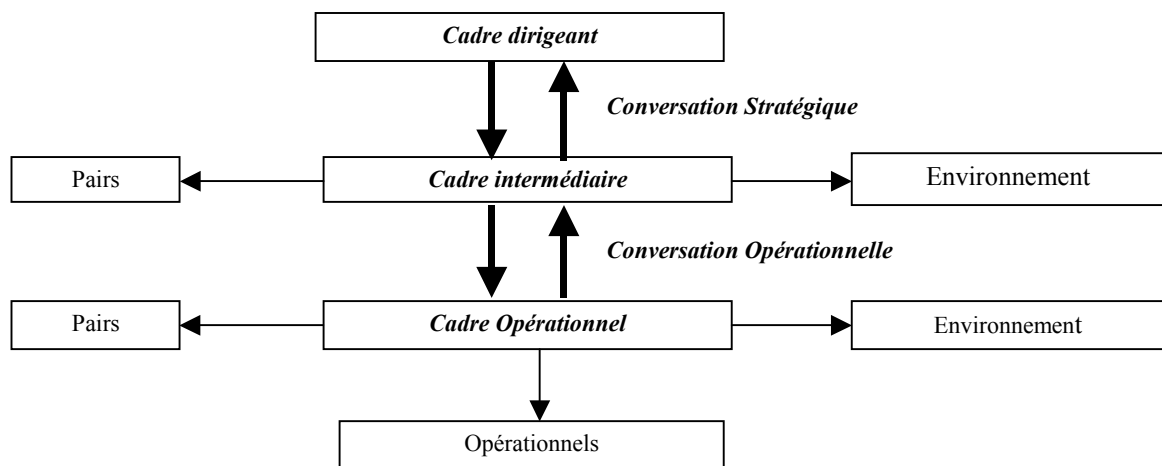
Les cadres dirigeants ont longtemps été considérés comme les seuls acteurs légitimes du processus stratégique (Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971). Le rôle des autres acteurs de la ligne hiérarchique (cadre intermédiaire et cadre opérationnel) était limité à la mise en œuvre des plans d'actions. Depuis les années 80, les cadres intermédiaires sont réellement entrés dans le champ d'observation des recherches en stratégie. Ils ne sont plus considérés comme de simples « courroies de transmission » mais comme de véritables acteurs du processus stratégique dans l'évaluation, la prise de décision et la mise en œuvre (Bower, 1970 ; Burgelman, 1983). Ainsi, l'engagement du cadre intermédiaire dans le processus stratégique est synonyme de performance pour l'entreprise (Schilit, 1987 ; Floyd et Wooldridge, 1990). Le changement de nature de la planification stratégique (Martinet, 2001) et le développement de la décentralisation donnent plus d'autonomie aux cadres intermédiaires et opérationnels (Hammer et Champy, 1993). Si la contribution des cadres intermédiaires au processus stratégique a été observée depuis le début des années 80 (Burgelman, 1983, Floyd et Wooldridge, 1994 et 1997), celle des cadres opérationnels reste encore largement inexplorée.

Cette recherche s'ancre sur les travaux de Floyd et Lane (2000) qui définissent les rôles des trois principaux niveaux hiérarchiques de l'organisation dans le rapport au processus stratégique : les cadres dirigeants, intermédiaires et opérationnels. Ces rôles sont analysés dans leur dimension verticale (Thakur, 1989 ; Westley, 1990, Floyd et Wooldridge, 1992 ; Huy, 2001) sans tenir compte des dimensions horizontales de leur fonction. Nous pensons au contraire que les relations horizontales des cadres avec leurs pairs et avec l'environnement peuvent alimenter leurs réflexions et leurs contributions au processus stratégique.

Cette recherche a pour objectif d'évaluer la contribution des cadres opérationnels et intermédiaires au processus stratégique via le concept de conversation stratégique (Westley, 1990) qui se centre sur les interactions au sujet de la stratégie dans la dyade supérieur-subordonné. Cette recherche contribue également à affiner la définition des rôles des cadres opérationnels et intermédiaires dans le processus stratégique en se focalisant sur leurs rôles horizontaux (relations avec les pairs en interne et avec l'environnement en externe).

Dans une première partie, nous présentons les travaux sur la décentralisation pour comprendre l'émergence des cadres intermédiaires et opérationnels dans le processus stratégique. Nous analysons ensuite la littérature sur le rôle des cadres intermédiaires et opérationnels dans le processus stratégique qui tend à se focaliser sur la dimension verticale en délaissant les relations horizontales. Nous détaillons le modèle de Keys et Bell (1982) qui permet d'analyser les rôles horizontaux des cadres intermédiaires et opérationnels. Suite à cette revue des travaux existants, nous posons cinq propositions. Nous présentons dans une troisième partie la méthodologie de collecte de données et de traitement des données. Nous avons opté pour une approche semblable à celle développée par Mintzberg (1973) pour analyser le quotidien des cadres dirigeants en interrogeant des cadres intermédiaires et opérationnels sur leur rôle dans l'organisation. Pour tester le modèle construit (figure 1), l'étude terrain se focalise sur les entreprises de services à réseau dans lesquelles les cadres intermédiaires et opérationnels ont une forte autonomie et un poids dans le processus stratégique (Payaud, 2003). Enfin, nous présentons les résultats de l'étude de terrain : dans la prise de décision, les cadres dirigeants sont aidés par leur conversation stratégique avec les cadres intermédiaires. Cette conversation stratégique est alimentée à la fois par les relations horizontales que le cadre intermédiaire entretient avec ses pairs et avec l'environnement, mais aussi par la conversation opérationnelle qui se noue entre le cadre intermédiaire et le cadre opérationnel. En résumé, la conversation opérationnelle nourrit la conversation stratégique pour rendre le processus stratégique plus pertinent et plus réaliste. (Figure 1).

Figure 1 : Une double conversation stratégique alimentée par les rôles horizontaux



2. QUELLE PLACE POUR LE CADRE INTERMÉDIAIRE DANS LE PROCESSUS STRATEGIQUE ?

2.1. ENCADREMENT INTERMEDIAIRE ET DÉCENTRALISATION STRATÉGIQUE

Le champ de la recherche en stratégie s'est d'abord développé en élaborant des modèles d'analyse et des trames type de décisions stratégiques (le modèle LCAG de Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965 ou encore les principes du PIMS, Buzzel et Gale, 1987). Le focus sur le processus stratégique plus que sur le résultat est un virage encore récent. L'évolution des termes est, à cet égard, révélatrice : de planification, à stratégie puis management stratégique. La stratégie envisagée non pas comme ensemble d'outils ou résultat d'une analyse mais comme processus, est encore un champ de recherche récent (Whittington, 1996 ; Johnson, Melin, Whittington, 2003). La difficile traduction de « strategizing » illustre les difficultés de cette nouvelle vision à s'imposer : stratégie comme pratique, fabrique de la stratégie, processus stratégique insistent tous sur la vision de la stratégie comme une dynamique, un processus, et non pas comme un état, un résultat. L'objectif de cette recherche est de construire un modèle pragmatique pour cerner les rôles des cadres intermédiaires dans le dispositif stratégique de l'entreprise. Pour cela, elle se focalise sur la contribution des cadres intermédiaires au processus stratégique plus que sur leur rôle constaté a posteriori dans la stratégie. C'est leur rôle dans l'action stratégique, leur « façon de faire » de la stratégie, qui est ici observée.

Le débat vigoureux entre Mintzberg et Ansoff qui a animé le début des années 90 sur la fin présumée de l'ère de la planification stratégique (Martinet, 2001) est révélateur pour partie de l'émergence dans le processus stratégique de nouveaux intervenants que les dirigeants ne peuvent plus ignorer : les cadres intermédiaires. Sans restituer ni la critique, ni la défense (Mintzberg, 1994), il faut constater les changements dans la pratique stratégique et l'utilisation formelle de la planification stratégique (Martinet, 2001). « La responsabilité de la planification stratégique passe des fonctionnels aux opérationnels et du niveau central aux unités décentralisées » (Martinet, 2001, p.185). Les outils de planification ne sont pas abandonnés, ils sont simplifiés, partagés pour une utilisation qui associe parfois dans une démarche participative des couches de management auparavant cantonnées dans un simple rôle de mise en œuvre. « Dans la grande majorité des cas, la réflexion stratégique et l'élaboration des stratégies ont retrouvé le lieu où elles peuvent trouver leur pleine efficacité :

les directions opérationnelles d'unités » (Martinet, 2001, p.185). Cette place nouvelle des cadres intermédiaires dans la réflexion stratégique s'inscrit dans la nécessaire prise en compte par les chercheurs d'autres niveaux que les seuls niveaux dirigeants, échantillon habituel des recherches en management stratégique (les « upper echelons » de Hambrick et Mason, 1984) : il faut inclure dans l'observation des processus stratégiques d'autres acteurs que les seuls décideurs (Langley et al., 1995, Whittington, 2002) sous peine de n'avoir qu'une vue partielle (la décision) d'un processus qui doit aussi inclure la réflexion stratégique et sa mise en œuvre (Langley et al., 1995, Laroche, 1995).

Il faut cependant nuancer cette prise de position (avec Martinet, 2001). Certaines entreprises continuent à pratiquer une planification stratégique que l'on qualifiera de « bureaucratique », formelle et contraignante pour le management intermédiaire, laissant peu d'autonomie aux cadres intermédiaires. D'autres, dites organiques, laissent émerger des stratégies locales portées par les cadres intermédiaires avec une autonomie assez forte, s'inscrivant assez bien dans des situations plus radicales décrites par Mintzberg et Waters (1985) comme les stratégies émergentes : « réalisées malgré l'absence d'intentions des dirigeants », (Mintzberg et Waters, 1985, p.257), aux antipodes des stratégies délibérées : « réalisées telles que prévues par les dirigeants », (Mintzberg et Waters, 1985, p.257).

Ce processus stratégique est impacté par la décentralisation stratégique. Il faut cependant précisé clairement les nuances entre processus décentralisé, émergent et autonome (Torset, 2003). La décentralisation verticale donne effectivement plus de pouvoirs aux échelons inférieurs (Mintzberg, 1979), donc aux cadres intermédiaires, mais la décentralisation horizontale (Kalika, 1988) n'ouvre pas forcément la décision stratégique aux cadres intermédiaires. Par ailleurs, la participation des cadres intermédiaires au processus stratégique se révèle bien dans les processus autonomes, développés indépendamment de la volonté des dirigeants (Torset, 2003, p.23), et dans les processus émergents, développés en dehors des procédures habituelles de formation de la stratégie, (Torset, 2003, Mintzberg et Waters, 1985). Cependant, les cadres intermédiaires peuvent aussi contribuer au processus stratégique en suivant les stratégies délibérées du Siècle.

En conclusion, la planification stratégique a changé de nature : elle n'est plus l'apanage des dirigeants mais ceux-ci partagent ses outils avec les cadres intermédiaires, les associant plus ou moins à l'élaboration de stratégies délibérées, les faisant plus ou moins participer dans le

cadre d'une décentralisation stratégique horizontale. Les cadres intermédiaires peuvent aussi être à l'origine de stratégies autonomes dans le cadre de processus ascendants visant à les inscrire dans des stratégies délibérées. Les cadres intermédiaires ont gagné du poids dans le processus stratégique, passant de simple « courroie de transmission », chargés de la mise en œuvre d'une stratégie venant du haut, à un rôle de participant à la réflexion stratégique, parfois à la décision, en partenaire du Siège.

2.2.LE RÔLE DU CADRE INTERMÉDIAIRE DANS LE PROCESSUS STRATEGIQUE

2.2.1. Le cadre intermédiaire sur la ligne hiérarchique

Les cadres intermédiaires sont donc considérés comme des parties prenantes du processus stratégique, avec plus ou moins d'influence selon le degré de décentralisation des organisations. S'il est assez facile de se représenter le cadre intermédiaire comme le maillon entre la direction et les acteurs opérationnels, il n'existe pas de définition unifiée du cadre intermédiaire (Westley, 1990). Wooldridge et Floyd (1990) voient le cadre intermédiaire à deux ou trois niveaux en-dessous du Président Directeur Général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse c'est à dire à la différence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels. Thakur (1988) précise une borne inférieure : les cadres intermédiaires sont situés à un niveau en-dessous du Directeur Général [Vice-Président] et deux niveaux au dessus du cadre opérationnel [first-line supervisor]. Huy (2001) définit à son tour le cadre intermédiaire comme tout manager situé deux niveaux en dessous du Président Directeur Général [CEO] et un niveau au dessus des travailleurs et opérationnels de terrain. Ces auteurs s'accordent sur la limite haute dans la définition du cadre intermédiaire (un niveau en dessous du Directeur Général), mais proposent des visions différentes de la zone de contact entre le cadre intermédiaire et les opérationnels (un ou deux niveaux au dessus des opérationnels). De plus, ces définitions se focalisent uniquement sur la position hiérarchique du cadre intermédiaire sans prendre en compte ses rôles dans le processus stratégique. L'hétérogénéité de ces définitions renforce l'intérêt d'une clarification de la définition du cadre intermédiaire en se focalisant sur ses rôles. Le cadre intermédiaire est vu comme « le coordinateur entre activités quotidiennes des unités dirigées par les cadres opérationnels et les activités stratégiques des cadres dirigeants » (Floyd et Wooldridge, 1994). Nous adoptons une définition pragmatique du cadre intermédiaire : il s'agit d'un individu qui encadre des personnes qui encadrent (les cadres opérationnels).

2.2.2. Le rôle stratégique du cadre intermédiaire : la dimension verticale

De nombreux travaux se sont intéressés à la définition des rôles du cadre intermédiaire dans l'organisation (Kanter, 1982 ; Nonaka, 1988 ; Floyd et Wooldrige, 1994 ; Huy, 2001). Certains auteurs analysent l'influence des cadres intermédiaires en période de changement radical (Kanter, 1982 ; Nonaka, 1988 ; Huy 2001), d'autres se focalisent sur leurs rôles dans le processus stratégique (Floyd et Wooldridge, 1994, 1996 ; Thakur, 1998 ; Payaud, 2003).

En période de changement radical, les cadres intermédiaires sont des « traducteurs » de la vision stratégique de la direction et des « intégrateurs » des points de vue émanant de chaque extrémité de la ligne hiérarchique (Nonaka, 1988). Ces deux rôles sont repris sous une forme différente par Huy (2001) qui observe le changement radical. Il décrit le cadre intermédiaire dans son rôle d'entrepreneur, chargé de développer des idées entrepreneuriales porteuses de valeur ajoutée et de communicateur, chargé de diffuser les informations émanant de la hiérarchie, notamment via ses réseaux informels. Il y ajoute les rôles de thérapeute qui aide les employés à gérer le stress lié au changement et de funambule, chargé de maintenir l'équilibre entre l'inertie et le changement radical.

Westley (1990) décrit le rôle du cadre intermédiaire dans sa « conversation stratégique » avec la ligne hiérarchique. La conversation stratégique correspond aux interactions verbales au sujet de la stratégie dans la dyade supérieur-subordonné où une structure formelle de domination existe (Giddens, 1984). Deux dimensions clé d'une conversation stratégique sont identifiées : la perception d'exclusion versus d'inclusion du cadre intermédiaire dans les processus stratégiques et la domination / soumission du cadre intermédiaire par rapport à son supérieur lors d'une conversation stratégique.

Floyd et Woodridge (1994) proposent quatre rôles du cadre dans les processus stratégiques. Tout d'abord (1), le cadre intermédiaire est une force de proposition d'alternatives stratégiques innovantes. Par un mécanisme de proposition d'initiatives stratégiques (*issue selling* : Schilit, 1987 ; Dutton et Ashford, 1993 ; Dutton et al., 1997), le cadre intermédiaire attire l'attention des dirigeants sur des propositions ou des solutions préalablement testées à son niveau (Bower, 1970) et auxquelles la direction n'aurait pas accès ou auxquelles elle n'aurait pas porté attention. Floyd et Woodridge (1994) estiment que les cadres

intermédiaires, grâce à cette influence sur les perceptions des dirigeants, sont à même d'influencer dans une certaine mesure l'agenda organisationnel. Le cadre intermédiaire joue également un rôle central (2) dans la synthèse d'informations internes ou externes. D'autre part (3), les cadres intermédiaires améliorent l'adaptabilité des organisations (Bower 1970, Burgelman 1983) en stimulant parfois les comportements qui divergent des attentes de la direction (Alter, 1990). Les cadres intermédiaires sont ainsi qualifiés de « facilitateurs » de changement par Kanter (1982). Enfin, la fonction d'implémentation de la stratégie délibérée par les cadres intermédiaires (4) suppose une série d'interventions chemin faisant des cadres intermédiaires, ces interventions n'étant que partiellement anticipées par la direction (Guth et MacMillan, 1986).

2.2.3. Une vision élargie du rôle des cadres: le modèle quadri-facettes

Les travaux présentés précédemment voient le rôle du cadre intermédiaire principalement dans sa dimension verticale : faire remonter l'information et les opportunités aux dirigeants ou diffuser les informations stratégiques aux acteurs opérationnels. Cependant, ces travaux ne mentionnent pas les autres relations possibles (Payaud, 2003). De même, il nous semble que le débat autour de la planification stratégique a focalisé l'attention des chercheurs sur la dimension verticale du rôle des cadres. Cette focalisation a laissé en friche leurs autres rôles. Pour pallier cette lacune le modèle quadri-facettes de Keys et Bell (1982) est particulièrement efficace. Le cadre intermédiaire gère au quotidien quatre types de relations pour lesquelles des qualités personnelles et des compétences particulières sont requises. Le cadre intermédiaire est ainsi en relation (1) avec ses supérieurs (*Facing Upward*), (2) avec ses subordonnées (*Facing Downward*), (3) avec ses pairs (*Facing Sideways*) et (4) avec les divers groupes constituant l'environnement externe de l'organisation (*Facing Outward*). Dans sa relation avec chaque groupe, le cadre intermédiaire a recours à une facette différente, son rôle est ainsi vu comme quadri-facettes. Avec ses supérieurs (1), le cadre intermédiaire développe des capacités de communication et est à même de créer des coalitions pour soutenir ses projets. Lorsqu'il est en relation avec ses subordonnés (2), le cadre intermédiaire utilise des compétences en management d'équipe : adopter un discours bilingue pour traduire les intentions de la hiérarchie en plans opérationnels et motiver ses collaborateurs. Il est également capable de coordonner et d'allouer les ressources. Keys et Bell (1982) estiment que suivant les organisations, le cadre intermédiaire passe entre 1/3 et 3/4 de son temps en relation avec ses pairs. Ces contacts avec les pairs (3) sont d'autant plus importants que

l'entreprise opte pour certains types d'organisation comme le management par projet. Le cadre intermédiaire doit faire preuve d'une capacité à gérer les conflits entre spécialistes et à intégrer leurs points de vue souvent divergents. Le contact avec les pairs est essentiellement politique et ne peut que difficilement se baser sur une relation d'autorité. Le rôle du cadre intermédiaire dans ses relations avec l'extérieur (4) s'apparente à celui de « boundary spanning manager » (Hegarty et Hoffman, 1997) : il évalue l'environnement et cherche à former un point de vue le plus extérieur possible sur les dysfonctionnements de son organisation. Il a également un rôle de représentation et d'image. En conclusion, le rôle du cadre intermédiaire va donc bien au-delà de la seule dimension verticale pour intégrer également un rôle institutionnel de représentation (rôle horizontal) et un rôle politique de coordination (rôle latéral).

Tous les travaux présentés ci-dessus prennent en compte la contribution des cadres intermédiaires au processus stratégique, mais négligent celle des cadres opérationnels. Ce faisant, ils retombent dans le tropisme qu'ils pensaient critiquer. Le groupe des contributeurs à la stratégie s'élargit certes, mais ne va pas au bout de la logique décentralisatrice observée dans les entreprises depuis une vingtaine d'année (Martinet, 2001). Ces travaux n'associent pas les cadres opérationnels au processus stratégique, ils n'étudient pas leurs possibles contributions à la conversation stratégique. Bref, le processus stratégique naît avec la strate médiane de l'organisation : sa source opérationnelle est occultée. Les cadres opérationnels ont été très peu étudiés dans la littérature sur le processus stratégique (Lawler, Porter et Tennenbaum, 1968 ; Hart, 1992). L'étude de Floyd et Lane (2000) est, à ce titre, intéressante car elle situe et précise les rôles des cadres opérationnels dans le processus stratégique en reprenant les travaux Floyd et Woodridge (1994) sur les cadres intermédiaires pour y intégrer les rôles des cadres dirigeants et opérationnels (Tableau 1).

Tableau 1 : Floyd et Lane (2000)

Rôles	Comportements dans le processus stratégique
Cadres dirigeants Ratifier Reconnaître Diriger	Soutenir, surveiller, articuler la vision et les plans stratégiques. Découvrir le potentiel stratégique, élaborer la vision stratégique, déléguer. Planifier, déployer les ressources, commander.
Cadres Intermédiaires Soumettre Synthétiser Faciliter Mettre en oeuvre	Proposer des alternatives stratégiques innovantes. Synthétiser les informations internes et externes. Améliorer l’adaptabilité et guider l’adaptation de l’organisation. Motiver, réviser et ajuster les actions lors de la mise en œuvre.
Cadres Opérationnels Expérimenter Ajuster Se conformer	Relier les besoins techniques et les compétences, apprendre, prendre des initiatives. Faire face au changement émanant du terrain Suivre les recommandations, être un « bon soldat ».

Cette recherche s’intéresse aux rôles du cadre opérationnel dans le processus stratégique. Dès lors qu’on s’intéresse au processus, c’est-à-dire à la construction dynamique d’un résultat, la stratégie ; l’observation des actions entre individus est légitime. Des travaux ont été réalisés sur la construction sociale et cognitive de la stratégie (Calori, Johnson, Sarnin, 1994) : ils se centrent majoritairement sur la prise de décision au sein des équipes dirigeantes. Le modèle de Westley (1990), quant à lui, autorise une prise en compte de la contribution dans ce processus des cadres intermédiaires par le concept de conversation stratégique. Notre modèle théorique s’appuie donc en premier lieu sur ce concept de conversation entre subordonné et supérieur (voir figure 2 : P1, P3 et P5).

Nous appliquons le concept de conversation stratégique à la relation entre le cadre intermédiaire et le cadre opérationnel. Celui-ci établit avec son supérieur hiérarchique, le cadre intermédiaire, une conversation que nous qualifions d’opérationnelle. Bâtie sur le modèle de la conversation stratégique, la conversation opérationnelle correspond aux interactions verbales dans une dyade subordonné-hiérarchique particulière, celle entre le cadre opérationnel et l’encadrement intermédiaire. Les conversations représentent des échanges rituels des droits et devoirs envers chacun des interlocuteurs. Pour Westley (1990, p.340) il est nécessaire aux acteurs de s’entendre sur certaines réciprocitys de forme, si ce n’est de contenu. Appliquée au niveau opérationnel, la conversation opérationnelle définit les échanges attendus par les deux parties : quelles informations et réflexions attendre de son supérieur, de son subordonné ?

Le modèle de Westley (1990) s'inscrit dans une relation hiérarchique verticale qui ne permet pas de représenter toutes les interactions des cadres avec les acteurs de l'organisation et de l'environnement. Le modèle de Keys et Bell (1982) présenté précédemment, complète les travaux de Westley (1990) en prenant en compte la dimension latérale et horizontale des relations du cadre. L'imbrication de ces deux modèles permet alors de clarifier la contribution des cadres intermédiaires dans la construction dynamique de la stratégie.

Nous pensons que le cadre opérationnel nourrit sa conversation opérationnelle avec le cadre intermédiaire par ses relations quadri-facettes, au même titre que le cadre intermédiaire contribue à sa conversation stratégique avec les dirigeants par ses propres relations quadri-facettes.

Proposition 1 : Il existe une conversation opérationnelle entre le cadre opérationnel et le cadre intermédiaire.

Nous définissons ces échanges par les rôles des cadres opérationnels dans le processus stratégique (Floyd et Lane ; 2000) : expérimenter, ajuster, et se conformer.

Proposition 2 : Les relations horizontales (avec l'extérieur) et latérales (avec ses pairs) du cadre opérationnel alimentent la conversation opérationnelle.

Les échanges verbaux dans le cadre de la conversation opérationnelle viennent pour partie de la relation du cadre opérationnel avec le terrain (le personnel en contact avec le client dans le cas des entreprises de services), mais plus largement de ses relations avec ses collègues et pairs ainsi que ses relations avec son environnement local.

Proposition 3 : Il existe une conversation stratégique entre le cadre intermédiaire et les cadres dirigeants.

Cette conversation stratégique entre le cadre intermédiaire et ses cadres dirigeants porte sur les quatre comportements du cadre intermédiaire dans le processus stratégique (Floyd et Lane, 2000), à savoir proposer des initiatives stratégiques, synthétiser l'information, faciliter l'adaptation de l'organisation, et mettre en œuvre les actions stratégiques. Là encore les droits et devoirs de chacun servent de toile de fond à cette conversation : le dirigeant attend certaines choses de son cadre intermédiaire au même titre que ce dernier attend certaines choses de son dirigeant à propos de son rôle dans le processus stratégique.

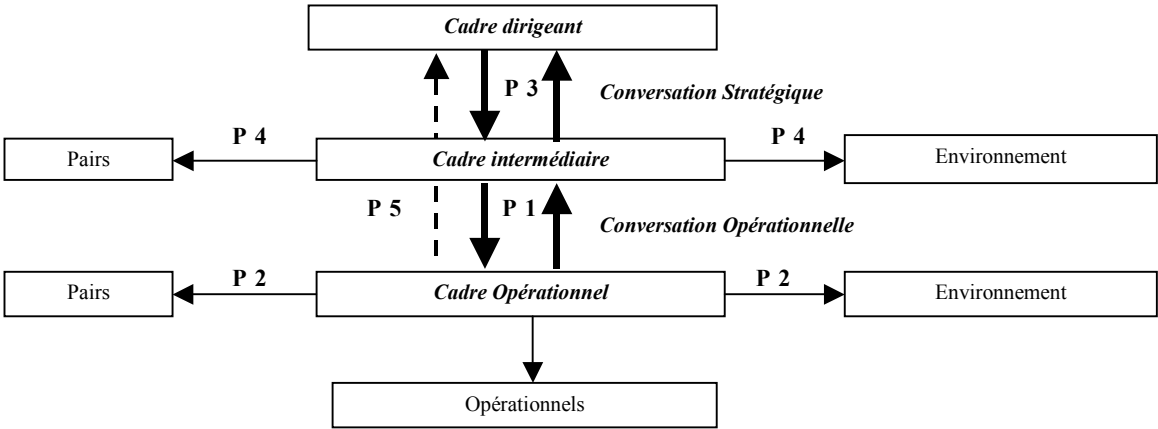
Proposition 4 : Les relations horizontales (avec l’extérieur) et latérales (avec les pairs) du cadre intermédiaire alimentent la conversation stratégique.

Le cadre intermédiaire participe également au processus stratégique en établissant une conversation stratégique (Westley, 1990) avec son supérieur : le cadre dirigeant. Dans cette conversation stratégique on retrouve les rôles verticaux énoncés par Floyd et Wooldridge (1994) : soumettre des alternatives stratégiques innovantes, synthétiser l’information, faciliter l’adaptation de l’organisation et mettre en œuvre les actions stratégiques. Nous pensons que le cadre intermédiaire alimente également sa conversation stratégique avec les informations collectées lors de ses contacts latéraux avec ses pairs et horizontaux avec l’environnement.

Proposition 5 : La conversation opérationnelle alimente la conversation stratégique.

Au même titre que le cadre intermédiaire contribue aux tâches de direction de l’entreprise de ses hiérarchiques par son implication dans la conversation stratégique avec les dirigeants, le cadre opérationnel contribue à la réflexion stratégique de son hiérarchique par son implication dans sa conversation opérationnelle avec l’encadrement intermédiaire. Cette imbrication des conversations opérationnelle et stratégique précise les rôles de chaque strate de l’organisation dans le processus stratégique. Il explique de façon plus réaliste et plus précise la génération d’initiatives stratégiques dans l’organisation en incluant enfin l’encadrement opérationnel dans ce processus par son association à la réflexion stratégique de l’encadrement intermédiaire. Ce point de départ identifié, on évite ainsi la critique d’un « sui generis » inexpliqué de l’initiative stratégique. Cette imbrication contribue aussi à enrichir le concept de stratégie émergente en s’intéressant à l’émergence d’initiatives stratégiques autonomes.

Figure 2 : Modèle à tester : Une double conversation stratégique alimentée par les rôles horizontaux



3 - METHODOLOGIE

En raison de caractère exploratoire de cette étude, nous avons opté pour un dispositif large de recherche qualitative (Wacheux, 1996) qui repose essentiellement sur des entretiens semi-directifs mais également sur des données secondaires comme des articles de presse ou les rapports annuels des entreprises rencontrées. Pour tester le modèle (figure 2) notre choix s'est porté sur les entreprises de services à réseau. L'entreprise de services est généralement amenée à développer un réseau d'unités de « production-distribution », démultipliant les points de production sur un vaste territoire. L'interface client-prestataire explique donc la forme structurelle particulière des entreprises de services, le réseau (Mills et Margulies, 1983). C'est ce qu'Eiglier et Langeard (1975) appellent la multi-localisation des unités de servuction, chaque unité desservant un marché local dans un contexte concurrentiel souvent spécifique à sa zone. Cette spécificité des entreprises de services transforme la perspective sur les cadres opérationnels et intermédiaires et leur rôle dans le processus stratégique : leur autonomie est plus importante, permettant une contribution de ces deux strates hiérarchiques au processus stratégique. Nous avons ensuite défini l'échantillon de cette recherche par « choix raisonné » (Royer, Zarlowski, in Thiétart et al., 1999) en sélectionnant les entreprises à l'aide de la matrice typologique des services de Schmenner (1986). En effet, un fort degré d'intensité travaillistique (première dimension de la matrice) est un indicateur de la décentralisation des décisions dans une structure. Le degré d'interaction et de personnalisation de la prestation (deuxième dimension) indique un besoin de décentralisation et d'autonomie locale des agences de terrain.

Nous avons réalisé vingt-neuf entretiens en deux vagues : vingt entretiens auprès de Responsables d'Agence et neuf entretiens auprès de Directeurs Régionaux. Les entretiens avec les cadres opérationnels ont été privilégiés afin d'avoir une vision détaillée de leur rôle, encore peu exploré dans la littérature sur le processus stratégique. Dans les entreprises de services à réseau, le directeur régional est le niveau d'encadrement intermédiaire ayant sous sa responsabilité les responsables d'agence. Ces derniers, en tant que cadre opérationnel, supervisent le personnel en contact avec le client.

La première vague d'entretiens a été menée par onze participants du cours de management des services animé par l'un des auteurs de cette étude. Les participants se sont impliqués, de manière volontaire, dans ce projet. Chaque participant a mené deux entretiens d'une à deux

heures auprès de responsables d'agence. Avant d'aller sur le terrain, les participants ont suivi un complément de formation de trois heures sur les méthodes d'enquête par entretiens semi-directifs animés par l'un des auteurs de cette recherche. De même, tout au long du processus de collecte d'information, les auteurs étaient en contact hebdomadaire avec les participants afin d'en superviser le bon déroulement. Cette première vague, effectuée d'avril à juin 2004, a permis de réaliser 22 entretiens retranscrits *in extenso* dont 20 sont réellement exploitables dans le cadre de notre problématique. Nous avons procédé à une analyse thématique de contenu (Miles et Huberman, 1984, Bardin, 1993). Une catégorisation a priori a été établie : les unités d'analyse pertinentes (phrases) ont été classées dans les catégories correspondantes à nos propositions de recherche (existence de la conversation opérationnelle et stratégique, quatre rôles de l'encadrement opérationnel et intermédiaire, imbrication des deux conversations). Les données ont été codées séparément par chacun des auteurs (Weber, 1990). Cette première analyse a confirmé l'imbrication des deux niveaux d'encadrement (intermédiaire et opérationnel) qui se complètent pour nourrir le processus stratégique. Une nouvelle série de neuf entretiens a été menée de juin à août 2004 auprès de directeurs régionaux de six entreprises pour la plupart différentes de celles observées par les participants. Nous avons également procédé à une analyse thématique de contenu sur cette deuxième vague d'entretiens, en ayant recours à la même catégorisation que pour la première vague. A la fin des deux vagues d'entretiens, 300 pages environ de retranscription et une centaine de pages de documents (presse, rapport annuel...) ont été catégorisées et réduites. Les données secondaires n'ont pas fait l'objet d'une analyse de contenu. Elles ont cependant permis de contextualiser les résultats en apportant des informations sur la structure des entreprises.

4- RESULTATS

Les résultats empiriques confirment l'existence de la conversation opérationnelle entre le cadre opérationnel et le cadre intermédiaire (Proposition 1) et l'existence de la conversation stratégique entre le cadre intermédiaire et les cadres dirigeants (Proposition 3). Ces deux conversations sont logiquement alimentées par les relations verticales sur la ligne hiérarchique, mais aussi par les relations horizontales et latérales du cadre opérationnel (Proposition 2) et du cadre intermédiaire (Proposition 4). L'analyse des données issues du terrain confirme également l'imbrication des deux conversations où la conversation opérationnelle nourrit la conversation stratégique (Proposition 5).

4.1. PROPOSITION 1 : IL EXISTE UNE CONVERSATION OPÉRATIONNELLE ENTRE LE CADRE OPÉRATIONNEL ET LE CADRE INTERMÉDIAIRE

Le cadre opérationnel a peu de contacts avec les cadres du siège. Ces contacts portent essentiellement sur la résolution de problèmes liés à la gestion quotidienne : réseau informatique, aide juridique, gestion des contrats.

« Le siège est une centrale pour tout ce qui est feuilles de paye, comptabilité. Par exemple, moi, j'envoie les informations et c'est au siège que sont faites toutes les feuilles de paye. En fait le siège est une centrale de gestion ». (Directeur de site La taverne de Maître Kanter).

« Pour tout ce qui concerne le marketing, les contrats, le réseau informatique ; c'est au siège qu'on s'adresse en cas de problèmes » (Responsable d'Agence MMA).

L'interlocuteur du cadre opérationnel est avant tout le cadre intermédiaire, c'est-à-dire en entreprises de services à réseau le directeur régional :

« Mon principal interlocuteur est mon directeur régional. Les thèmes abordés sont très larges, des DRH, au marketing, de structure d'agence avec l'immobilier, et bien sur le CA ». (Responsable d'Agence Sofinco)

« Adecco aujourd'hui est organisé en régions, avec des Directions Régionales. Une agence n'a pratiquement aucun lien avec le siège. La centralisation se fait au niveau régional. Les régions remontent au niveau du siège » (Responsable d'Agence Adecco)

La relation entre le cadre intermédiaire et le cadre opérationnel est simple et facilitée par le fait qu'il sont tous deux issus du terrain.

« Ils [les directeurs régionaux] sont généralement passés par le terrain (...) donc ils connaissent (...) ils savent quand même ce qui se passe dans les agences. » (Responsable d'Agence Thomas Cook).

« Ce sont les agences qui connaissent la réalité du terrain, pas moi. Je les suis, je les cadre, mais c'est eux au final qui font le business (...). Chacun ses responsabilités ! ». (Directeur Régional ISS)

Pour définir le contenu de la conversation opérationnelle, nous détaillons les flux ascendants (du cadre opérationnel vers le cadre intermédiaire) et les flux descendants (du cadre intermédiaire vers le cadre opérationnel). Les relations entre les cadres opérationnels et les cadres intermédiaires prennent place dans un cadre souple. Leurs contacts sont généralement hebdomadaires. Les liens se basent souvent sur une relation de confiance, d'intimité interpersonnelle (on connaît les enfants et la famille des uns et des autres, des amis sont parfois communs, et les habitudes de loisirs sont partagées). Le contrôle est alors plus social (les nouvelles seront prises « par la bande », chez Sita par exemple) ou culturel (on attend implicitement l'atteinte de certains objectifs par un contrat d'engagement parfois verbal uniquement, avec certains aspects implicites).

« Ils savent ce que j'attends d'eux : les chiffres sont là en début d'année, mais il s'agit plus d'un contrat entre hommes. Il fait son contrat, je tiens mes promesses et il évolue dans la hiérarchie. Les choses ne sont pas forcément écrites mais elles sont claires ». (Directeur Régional Sita).

Des « fautes », des objectifs non remplis ou des entorses peuvent être « pardonnés », parfois « négociés », selon le rapport de force qui existe entre la direction régionale et ses agences. Le management des responsables d'agence par le directeur régional est souvent paternaliste, en tout cas rarement formel et centré sur des objectifs précis. Le directeur régional fait « tampon » avec les objectifs précis du Siège, il communalise les résultats des uns et des autres, insérant les responsables d'agence dans un jeu subtil de contreparties, la mauvaise performance acceptée d'une année devant être suivie d'une meilleure année, et rattrapée par les autres, qui ont une pression moins forte l'année d'après. Les flux descendants de la conversation opérationnelle portent essentiellement sur la communication des objectifs formulés par le siège. Le cadre intermédiaire profite de ces flux pour communiquer sur la cohérence de l'entreprise au niveau national, cohérence parfois mise à mal par les actions locales des « patrons d'agence ».

Les flux ascendants de la conversation opérationnelle portent sur le quotidien de l'agence (activité commerciale, objectifs de CA remplis) ou sa vie d'équipe (motivation, questions de gestion des carrières). Pour alimenter les flux ascendants de la conversation opérationnelle, le cadre opérationnel se base sur ses relations quotidiennes avec le terrain. Dans les agences locales des entreprises de services à réseau, il n'existe généralement que deux niveaux hiérarchiques : les salariés opérationnels et le ou les salariés d'encadrement. Cette configuration implique une proximité physique et relationnelle de tous les acteurs.

« Alors déjà nous sommes un petit établissement, nous sommes 26 en tout sur une surface qui n'est pas très grande, donc on se rencontre beaucoup » (Directeur d'un Novotel)

« Ce sont des relations quotidiennes, nous ne sommes que trois, c'est une petite équipe donc l'information circule assez facilement » (Responsable d'Agence Adecco)

Les contacts du responsable d'agence avec les salariés de l'unité sont aussi bien formels qu'informels.

« On a des réunions hebdomadaires pour exposer les résultats de la semaine et faire un commentaire sur le compte d'exploitation, voir les faiblesses éventuelles sur un rayon. Il s'agit de faire un bilan de la semaine passée et de préparer le lancement de la semaine à venir ». (Directeur d'un Virgin Megastore).

Ces constats empiriques confirment donc la proposition 1 : il existe bien une conversation opérationnelle entre le cadre opérationnel et le cadre intermédiaire. De plus, les relations du cadre opérationnel avec son équipe forment une première base d'informations pour alimenter la conversation opérationnelle avec le cadre intermédiaire.

4.2. PROPOSITION 2 : LES RELATIONS HORIZONTALES ET LATÉRALES DU CADRE OPÉRATIONNEL ALIMENTENT LA CONVERSATION OPÉRATIONNELLE.

Les données du terrain identifient bien l'existence de relations horizontales et latérales dans les fonctions quotidiennes du cadre opérationnel. Cependant, elles soulignent la faiblesse des relations latérales.

En effet, le cadre opérationnel a des contacts très réduits, voire même inexistants, avec ses pairs (les autres responsables d'agence du réseau).

« On est dans un monde très clos, celui de la direction régionale. On connaît très peu les patrons des autres agences. Sauf à travers des conventions, mais ça reste succinct. Au niveau de la direction régionale, c'est le directeur régional qui met le tempo. » (Responsable d'Agence Sofinco)

Dans certaines entreprises, on encourage la compétition entre responsables d'agence, ce qui ne favorise pas le développement des échanges. Le cadre opérationnel ne peut donc pas utiliser cette facette comme source d'information pour alimenter sa conversation opérationnelle.

Par contre, les relations horizontales avec l'environnement font partie du quotidien du cadre opérationnel. Cette facette externe du responsable d'agence s'organise autour de quatre axes principaux : les relations favorisant le développement d'une offre adaptée localement, les relations avec les prestataires et les fournisseurs, les relations avec les partenaires locaux.

Le responsable d'agence est souvent « seul maître à bord » pour développer son offre commerciale locale afin de remplir les objectifs fixés par le Siège. L'ancrage dans le contexte socio-économique est très important pour le succès des entreprises de services, c'est pourquoi les responsables d'agence développent des partenariats en fonction des spécificités locales.

« Nous travaillons beaucoup avec les festivals de la région ce qui nous fait développer des produits spécifiques. Cela se fait en fonction de l'univers culturel local ». (Directeur d'un Virgin Megastore)

« Vous avez ce qu'on appelle des offres locales, c'est selon l'emplacement où vous êtes et selon les partenariats locaux que vous pouvez avoir, par exemple avec les équipes de foot ou de basket ». (Responsable de site Quick)

De même, pour lui permettre de développer une politique commerciale cohérente, le responsable d'agence est généralement en charge du choix et des négociations avec les fournisseurs et les prestataires.

« Je suis le seul négociateur pour les achats de nos produits : avec les hôteliers, les autocaristes, les restaurateurs ... ». (Responsable d'Agence Wasteels)

« Le siège ne prend pas la main sur un certain nombre de chose dans le magasin. Nous sommes libres de choisir nos sociétés de sécurité, nos prestataires. Le tout étant de rester dans une fourchette de coût ». (Directeur d'un Virgin Megastore)

Cette facette externe très développée du responsable d'agence le place bien dans le cercle extérieur de l'organisation flexiforme de l'entreprise de services, tournée vers les clients et les partenaires locaux.

Le cadre opérationnel peut communiquer à son cadre intermédiaire les informations collectées grâce aux partenariats locaux. Cette forme de contact avec le terrain, différente du contact avec les clients, permet de soulever de nouveaux enjeux favorisant parfois l'émergence de « propositions d'initiatives » dans le processus stratégique (« issue selling », Dutton et Ashford, 1993). La proposition 2 n'est que partiellement confirmée par les données empiriques, seules les relations horizontales avec l'environnement alimentent la conversation stratégique. Par exemple, le directeur régional de Sita devait trouver un site d'enfouissement pour les déchets. Ses relations avec le préfet n'avaient pas abouti. C'est l'intervention d'un responsable d'agence auprès d'un maire qu'il connaissait bien qui a permis au directeur régional de déverrouiller le dossier. Le responsable d'agence a communiqué au directeur régional l'opportunité de développer ce projet sur ce site en donnant des informations sur le profil du maire et sur ces attentes en matière d'emploi local, ce qui était décisif dans l'avancement du projet.

4.3. PROPOSITION 3 : IL EXISTE UNE CONVERSATION STRATÉGIQUE ENTRE LE CADRE INTERMÉDIAIRE ET LES CADRES DIRIGEANTS

La direction régionale est non seulement le récepteur traditionnel de la démultiplication des plans d'action en provenance du siège mais aussi l'émetteur de plans d'action régionaux autonomes remontant au siège pour validation. En ce sens, on peut parler de conversation stratégique entre les cadres intermédiaires et le siège.

En tant que récepteur ou « démultiplieur » d'une stratégie Siège, les directions régionales sont l'appui du siège sur le terrain, le garant de l'application de la stratégie au plus profond des lignes opérationnelles (les agences), le garant aussi du suivi de la mise en œuvre et parfois l'interlocuteur écouté sur les améliorations à apporter à ce premier jet stratégique d'un siège parfois peu réaliste. Les directeurs régionaux sont en quelque sorte les Préfets d'une République Services au service de Ministères (les fonctionnels au siège) impulsant les politiques du Gouvernement (l'équipe de Direction) aux Agents territoriaux (les responsables d'agence).

Les directeurs régionaux sont parfois à l'origine du lancement d'une nouvelle activité sur leur territoire uniquement, activité de diversification ou innovation reprise ensuite au niveau national par le Siège qui formalise et structure le projet initial.

« La DR a lancé une nouvelle activité, le recrutement pour du personnel en temps partagé (par exemple 2 jours dans une entreprise et les 3 autres jours dans une autre). Le siège a repris cette innovation mais a laissé la DR piloter le déploiement national ». (Directeur Régional Adecco)

Un réel dialogue, fait d'allers-retours dans les phases de décision et de mise en œuvre du processus stratégique, se noue entre les directions régionales et le siège. Le cadre intermédiaire peut ainsi intervenir pour adapter un projet au contexte local. L'exemple de la conduite du projet « Clear » chez Sita illustre ce phénomène. Clear était un nouveau logiciel de suivi opérationnel de l'activité de collecte des déchets, très centralisé et peu flexible : pas d'adaptation a priori, un renseignement du système peu ergonomique, demandant une formation minimale et une rigueur nouvelle dans ce domaine. L'équipe projet du siège s'est appuyée sur les équipes des directions régionales pour installer le logiciel sur le terrain. Ces équipes se sont alors rendus compte de l'inadaptation de cette application dans certaines régions, aux structures spécifiques séparant l'exploitation de la partie commerciale. Ces dysfonctionnements ont été remontés au siège qui a alors décidé de nouveaux développements informatiques non prévus initialement.

Ces illustrations confirment la proposition 3 : il existe bien une conversation stratégique entre le cadre intermédiaire et les cadres dirigeants.

4.4. PROPOSITION 4 : LES RELATIONS HORIZONTALES ET LATÉRALES DU CADRE INTERMÉDIAIRE ALIMENTENT LA CONVERSATION STRATÉGIQUE

Contrairement au cadre opérationnel, le cadre intermédiaire utilise aussi bien ses relations horizontales que latérales pour alimenter sa conversation avec les cadres dirigeants.

Les relations latérales se font à deux niveaux : le directeur régional coordonne les échanges entre responsables d'agences, mais il est également en contact direct avec ses propres pairs : les autres directeurs régionaux.

Le directeur régional coordonne l'action quotidienne des responsables d'agences, en cadrant le plan d'action de la semaine, en gérant quelques décisions RH (recrutement, primes) et en suivant le déroulement de la mise en œuvre de certains projets (mise en place d'un nouveau système d'informations ou d'une nouvelle organisation de l'agence).

« Tous les lundi matin, c'est le même rituel : la réunion téléphonique avec mes responsables d'agence. On fait un rapide bilan des objectifs de la semaine passée, et surtout un brief sur les actions commerciales de la semaine à venir. Certains me rappellent ensuite pour parler de problèmes spécifiques à leur agence (promotion interne, primes individuelles...) ». (Directeur Régional Unilog).

Ces informations sont réutilisées par le cadre intermédiaire lors de ses propres réunions hebdomadaires avec le siège pour alimenter sa conversation stratégique. Les résultats commerciaux des principaux projets gagnés et perdus sont aussitôt synthétisés au niveau régional et remontés à la direction générale. Ces informations sont alors analysées et des actions sont décidées avec les directions régionales comme par exemple l'envoi d'un expert du siège, la correction de prix ou l'autorisation d'investissements.

Une deuxième forme de relations latérales concerne les liens tissés entre les directeurs régionaux. Par exemple, sur le projet Clear chez Sita, les directeurs régionaux ont été amenés à se rencontrer régulièrement pour discuter de la mise en œuvre de l'outil informatique, de son adaptation, des difficultés rencontrées. Parfois, la coordination se réalise entre groupes de régions, formant ainsi une super-région. C'est le cas chez Sita (5 super-régions), ou chez Unilog (3). Les formations sont un moment privilégié pour entretenir son réseau personnel et pour échanger les expériences et les connivences. Certaines alliances se constituent parfois pour lutter contre un projet du siège. Ces temps de formation sont souvent utilisés pour vérifier si sa région est « normale », si les difficultés que l'on croit propres à sa zone, sont vécues par les autres et quelles solutions ils y ont apporté. Ces échanges, au départ organisés et coordonnés par le Siège, échappent ensuite au centre, la périphérie se prenant en charge par des relations interpersonnelles directes.

Les relations latérales permettent au cadre intermédiaire de bénéficier de sources d'informations complémentaires, différentes de celles issues de la conversation opérationnelle. Ces informations peuvent également être source de pouvoir pour influencer le processus stratégique, notamment par la constitution de coalition. L'analyse des enjeux de pouvoir entre les cadres intermédiaires et les cadres dirigeants dépassent cependant l'objet de cette recherche.

Les relations horizontales du cadre intermédiaire avec l'environnement régional se joue sur un mode plus institutionnel et moins opérationnel que pour les cadres opérationnels. Le directeur régional a souvent pour rôle explicite de représenter l'entreprise auprès d'institutions diverses.

« En tant que DR, on rencontre régulièrement les Grands Elus locaux en réunions ou manifestations officielles (maires des grands agglomérations, préfets et sous-préfets) ». (Directeur régional Sita).

Les Gouverneurs d'In Extenso (directeur régionaux) représentent leur entreprise auprès des organismes professionnels en région comme l'ordre régional des experts-comptables qui est un lieu privilégié pour échanger avec des professionnels concurrents sur des thématiques communes.

« C'est dans les colloques et les congrès régionaux qu'on peut nouer des contacts disons informels avec des confrères néanmoins concurrents, repérer de futurs collaborateurs à recruter, flairer les tendances de la profession, l'arrivée de nouveaux produits ». (Gouverneur d'In Extenso).

Ce sont bien des managers sécants (Crozier, 1977), en contact souvent informel avec des acteurs clé de l'environnement : client grand compte, prescripteur et régulateur. Ces contact permettent des échanges d'informations dans des moments privilégiés (match de football avec des élus pour Sita, colloques entre confrères pour In Extenso), un jeu d'influences, dans un espace tampon aux limites floues, au formalisme flou, à la liberté d'action et de pensée sans équivalent.

Ce rôle de représentation institutionnelle du cadre intermédiaire apporte donc des informations pertinentes pour alimenter la conversation stratégique. La proposition 4 est donc confirmée par l'analyse empirique.

4.5. PROPOSITION 5 : LA CONVERSATION OPÉRATIONNELLE ALIMENTE LA CONVERSATION STRATÉGIQUE

On observe bien deux conversations imbriquées (fig.2) qui permettent un processus stratégique plus adéquat grâce à la re-descente de la ligne hiérarchique jusqu'au niveau d'encadrement le plus proche du terrain. Dans sa conversation opérationnelle avec le directeur régional, le cadre opérationnel fait valoir son expertise locale en lui communiquant les informations obtenues grâce à son contact quotidien avec les acteurs et le terrain. Ces informations glanées permettent au cadre intermédiaire de tourner sa propre conversation à son avantage. Il va mieux vendre des initiatives stratégiques (« *issue selling* », Dutton et Ashford, 1993) qu'il présente à sa hiérarchie mais qui tirent leur origine de sa conversation opérationnelle avec les responsables d'agences. Il propose par ce biais des idées ou pratiques nouvelles localement appliquées et transférables à l'échelle nationale. Chez Brink's, la décision d'ouvrir un nouveau centre d'exploitation dans une région où l'entreprise n'était pas leader, contrairement au reste du pays, s'est d'abord cristallisée au niveau local.

« Après avoir été sollicité par un grand client potentiel, le responsable d'agence de la ville X a fait une étude de marché. Les résultats ont été très encourageants, alors, il m'a demandé de soutenir son projet. J'ai alors demandé au siège son support financier. A aucun moment l'ouverture n'a été remise en question par le Siège. Le directeur des opérations a simplement revu le plan des tournées pour l'optimiser, ce qui a beaucoup amélioré l'économie générale du projet ». (Directeur Régional Brink's)

La proposition 5 est donc confirmée. Plus encore, l'imbrication des deux conversations autorise une prise de décision par le siège plus éclairée grâce aux informations venant du terrain. D'autre part, la mise en œuvre de ces décisions est plus réaliste du fait de l'implication préalable des cadres opérationnels. Les deux composantes du processus stratégique : la décision comme dans le cas de Brink's et la mise en œuvre comme dans l'exemple du projet Clear chez Sita, sont ainsi améliorées. L'imbrication des conversations rend l'ensemble du processus stratégique plus pertinent.

5- DISCUSSION

Le cadre intermédiaire a longtemps été considéré comme une simple « courroie de transmission » des attentes de la hiérarchie vers les opérationnels. Depuis la fin des années 80, les praticiens et les chercheurs (Floyd et Wooldridge, 1994) voient le cadre intermédiaire comme un maillon essentiel du processus stratégique sans pour autant aller jusqu'au bout de la logique décentralisatrice : peu d'études se sont intéressées à la contribution de l'encadrement opérationnel au processus stratégique. De même, l'interaction entre encadrement opérationnel et intermédiaire reste peu explorée.

Cette recherche précise les deux profils complémentaires du cadre intermédiaire et du cadre opérationnel. Elle fait apparaître l'imbrication de la conversation stratégique et de la conversation opérationnelle : l'une est nourrie par l'autre. Cette étude illustre donc le rôle du cadre intermédiaire dans le processus stratégique (Wooldridge et Floyd, 1990) et reconnaît le cadre opérationnel comme source complémentaire et parfois préalable d'initiatives stratégiques.

Plus précisément, nos résultats complètent les travaux existants suivants plusieurs axes. Premièrement, deux niveaux de conversation sont précisés : la conversation stratégique et la conversation opérationnelle. Cette distinction affine le concept de conversation stratégique proposé par Westley en 1990. Deuxièmement, le modèle de Keys et Bell (1982) permet de mieux analyser la contribution des cadres au processus stratégique en prenant en compte les relations horizontales et latérales. Ainsi, le recours à ce modèle permet de pallier une limite

récurrente de la littérature (Payaud, 2003), l'analyse des fonctions et rôles du cadre intermédiaire uniquement suivant une dimension verticale. Troisièmement, le modèle quadri-facettes (Keys et Bell, 1982) peut facilement prendre une dimension managériale et répondre aux attentes des praticiens. En effet, ces derniers recherchent des modèles simples et explicites pour situer leur contribution dans le processus stratégique. Ce modèle, avec ses quatre points cardinaux, est rapidement opérationnalisable et donc très adapté aux problématiques soulignées par les acteurs de terrain.

Cette étude présente cependant plusieurs limites. Tout d'abord, le nombre d'entretiens et plus particulièrement le nombre d'entretiens menés auprès des directeurs régionaux demeure faible. Il est nécessaire de compléter cette première étude exploratoire par une analyse quantitative conduite dans une optique confirmatoire et ayant pour but de tester la validité des relations décrites dans la figure 2. Deuxièmement, cette même recherche pourrait être étendue aux entreprises industrielles, par opposition aux services, pour savoir si ces résultats sont généralisables ou si les spécificités des entreprises de services à réseau sont trop prégnantes. Troisièmement, le modèle quadri-facettes gagnerait à intégrer dans son design une évaluation de l'intensité des relations : il s'agirait alors d'identifier des variables permettant de mesurer la fréquence et l'importance des liens entretenus par les cadres dans leur contexte organisationnel et environnemental. Quatrièmement, ce modèle appréhende les relations qui permettent au cadre d'alimenter sa conversation ; il serait intéressant d'envisager ces facettes comme des forces contraignant le quotidien des cadres (les flèches du modèle seraient alors inversées). Il ne s'agirait plus de considérer seulement l'environnement institutionnel par exemple comme source d'initiatives stratégiques mais aussi comme source de contraintes : intégrer ces deux visions pour chaque facette rendrait le modèle de Keys et Bell (1982) plus réaliste. Enfin, la contribution des cadres intermédiaires au processus stratégique pourrait être plus finement analysée en détaillant leurs rôles dans chaque phase de la fabrication de la stratégie : évaluation, prise de décision et mise en œuvre de la stratégie.

En conclusion, intégrer l'encadrement opérationnel au processus stratégique permet la prise en compte d'une nouvelle source d'initiatives stratégiques. Le cadre intermédiaire, acteur aujourd'hui reconnu du processus stratégique, est désormais rejoint par le cadre opérationnel : l'organisation est animée par deux conversations imbriquées pour deux strates hiérarchiques complémentaires.

6- BIBLIOGRAPHIE

Alter N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris

Bardin L. (1993), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris

Bower J.L. (1970), *Managing the resource allocation process*, Harvard University, Boston

Burgelman R.A. (1983), A process model of internal corporate venturing in a diversified major firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, p.223-244

Buzzel R.D., Gale B.T. (1987), *The PIMS Principles*, linking Strategy to Performance, The Free Press, New-York.

Calori R., Johnson G., Sarnin P. (1994), CEO's cognitive maps and the scope of the organization, *Strategic Management Journal*, vol.15, n°6, p.437-457

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Editions du Seuil, Paris.

Dutton J.E. et Ashford S.J. (1993), Selling Issues to top management, *Academy of Management Review*, Vol.18, N° 3, p. 397-428.

Dutton et al. (1997), Reading the wind : How middle managers asses the context for selling issues to the top management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 407-425.

Eiglier P. et Langeard E. (1975), Une nouvelle approche du marketing des services, *Revue Française de Gestion*, Novembre, p. 97-114

Floyd S. W. et Lane P. (2000), Strategizing throughout the organization : managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, Vol. 25, N°1, p.154-177

Floyd S. W. et Wooldridge B. (1992), Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation, *Academy of Management Executive*, Vol. 6, N° 4, p. 27-39.

Floyd S. W. et Wooldridge B. (1994), Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role, *Academy of Management Executive*, Vol. 8, N° 4, p. 47-57.

Giddens A. (1984), *The construction of the society : Outline of the theory of structuration*, Policy Press, Oxford.

Guth W.D et MacMillan I.C. (1986), Strategic implementation versus middle management self-interest, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p. 313-327

Hambrick D. et Mason P. (1984), Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9, p.193-207

Hammer M. et Champy J. (1993), *Reengineering the corporation*, Harper Business

Huy Q. (2001), In praise of middle manager, *Harvard Business Review*, Vol.79, N°8, p.72-80

Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003), Micro-strategy and strategizing : towards an activity-based view, *Special Issue of the Journal of Management Studies*, vol.40, n°1, p.3-22

Kalika M. (1988), *Structures d'entreprise – Réalités, déterminants, performance*, Economica

Kanter R.M. (1983), *The change masters*, Simon and Schusters

Keys B. et Bell R. (1982), The four faces of fully functioning middle manager, *California Management Review*, Vol. 24, p. 59-67.

Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J. (1995), Opening up decision-making : the view from the black stool, *Organization Science*, Vol.6, N°3, p.260-279

- Laroche H. (1995), From decision to action in organizations : decision-making as a social representation, *Organization Science*, Vol. 6, N°1, p.62-75
- Lawler E.E., Porter L.W. et Tennenbaum, A. (1968), Manager attitude toward interaction episode, *Journal of applied psychology*, Vol. 52, p. 432-439
- Learned E.P., Christensen C. R., Andrews B., Guth W.D. (1965), *Business Policy*, Irwin.
- Martinet A.C. (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », in Martinet A.-C. et Thiétard R.-A., *Stratégie : actualités et futur de la recherche*, FNEGE, Vuibert, p.175-194
- Miles A.M. et Huberman A.M. (1984), *Analysing qualitative data : A source book for new methods*, Sage
- Mills. P.K., Chase R.B. et Margulies N. (1983), Motivating the client/employee system as a service production strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 8, p.301-310
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, Harper and Row, 398 p.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod
- Mintzberg H. et Waters J.A. (1985), Of strategies deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, p. 257-272
- Nonaka I. (1988), Toward middle-up-down management : Accelerating the information creation, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 29, N°3, p. 9 – 18.
- Payaud M.A. (2003), Le cadre intermédiaire dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique, 12^{ème} Conférence de l'AIMS, Côtes de Carthage
- Schilit W. (1987), An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing the strategic decisions, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, p.271-293
- Schmenner R.W. (1986), How can service businesses survive and prosper ?, *Sloan Management Review*, Spring, p.21-32
- Thakur M. (1989), Involving middle managers in the strategy making, *Long Range Planning*, Vol. 31, N°5, p. 732-741
- Thiétart R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 535 p.
- Torset C. (2003), La décentralisation des processus stratégiques : proposition d'un cadre d'analyse, 12^{ème} Conférence de l'AIMS, Côtes de Carthage
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica, 290 p.
- Weber R.P. (1990), *Basic Content Analysis*, Sage
- Westley F.R. (1990), Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, N°5, p.337-351.
- Whittington R. (1996), Strategy as practice, *Long Range Planning*, October, p.731-735
- Whittington R. (2002), *Corporate structure : from policy to practice*, *Handbook of strategy and management*, Pettigrew, Thomas et Whittington Eds, Sage, p.113-138
- Wooldridge, B. et Floyd, S. (1990), The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p.231-241