

La construction sociale de la stratégie : une analyse structurationniste des effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques sur l'agence stratégique des praticiens

OUSSEDIK Amine^{*}, YANAT Zahir^{**}, MESSAÏD Amina^{***}

Résumé : Notre article s'intéresse à une question clé de l'approche structurationniste du courant de « la stratégie comme pratique », qui s'attache à la manière dont les pratiques stratégiques habilitent et contraignent l'agence stratégique des membres de l'organisation dans la construction sociale de la stratégie. Pour aborder cette question clé, qui s'avère peu explorée empiriquement dans ce champ de recherche, nous avons employé une méthodologie qualitative, orientée vers une étude de cas unique, dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année. En outre, notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la méthode de théorisation enracinée. Les résultats de notre étude ont révélé trois types de pratiques stratégiques qui se déclinent en 14 pratiques habilitant et contraignant l'agence stratégique des acteurs impliqués directement ou indirectement dans la stratégie de l'organisation. Nous avons constaté une proportion élevée des pratiques considérées comme contraignantes dans l'organisation étudiée. Nous avons aussi relevé une augmentation de l'inhibition de l'agence stratégique à mesure que l'on descend vers les strates hiérarchiques inférieures de cette organisation. Nous soutenons que ces constats expliquent en partie l'échec de la mise en acte de la stratégie dans la réalité sociale de l'entreprise étudiée.

Mots clés : stratégie comme pratique, construction sociale, ethnographie, pratiques stratégiques, agence stratégique.

Abstract: In this paper, we focused on a key issue of structurationist approach in “strategy as practice” field, which emphasizes on how strategic practices enable and constrain (disable or thwart) strategic agency of the organization members, in social construction of the strategy. To address this key issue, we used a qualitative methodology, oriented towards a single case study, in which we conducted an ethnographic approach that lasted one year. In addition, our qualitative methodological approach has been combined with the principles of the grounded theory. The results of our study revealed three types of strategic practices that are embodied in 14 practices enabling and constraining strategic agency of actors directly or indirectly involved in the organization's strategy. We found a high proportion of practices considered as constraining the strategic agency in the organization under study. We also noted an increase in the inhibition of the strategic agency as one descends into the lower hierarchical strata of this organization. We argue in our study that these findings explain, in part, the failure of strategy implementation in the social reality of organization studied.

Key words: strategy as practice, social construction, ethnography, strategic practices, strategic agency.

JEL Classification : M19

^{*} Doctorant en sciences de gestion, école nationale supérieure de management ENSM, pôle universitaire de kolea, Tipaza, Algérie. Email : a.oussedik@ensm.dz.

^{**} Professeur à KEDGE Business School, Bordeaux, France. Email : zahir.yanat@kedgbebs.com.

^{***} Professeure à l'école nationale supérieure de management, pôle universitaire de kolea, Tipaza, Algérie. Email : ha.messaïd@ensm.dz.

Introduction

Le champ du management stratégique s'est longtemps intéressé à des questions portant sur la réification de la relation entre l'entreprise et son environnement, dont la préoccupation principale s'attache à la formulation et à la mise en œuvre des plans et des choix stratégiques à partir d'un diagnostic stratégique effectué essentiellement par une élite managériale (Whittington, 1996 ; Rouleau, 2002 ; Golsorkhi et al., 2010). Cette conception supprime le caractère construit et social de l'action stratégique (Rouleau, 2002 ; Whittington, 2006). En effet, elle avance des explications qui définissent la stratégie comme un plan linéaire ou une configuration rationnelle d'actions à mettre en œuvre, résultant d'une prise en considération univoque des top-managers dans la production de l'action et de la réflexion stratégique (Rouleau et Mounoud, 1998).

En opposition aux courants hégémoniques en stratégie, la fin des années 1990 et le début des années 2000 sont marqués par l'émergence de l'approche théorique de la « *stratégie comme pratique* » ou « *strategy as practice* ». Cette approche complète et étend certaines des critiques énoncées à l'égard des postures positiviste, fonctionnaliste et rationaliste qui caractérisent les recherches conventionnelles en stratégie (Golsorkhi et al., 2010). Les principes théoriques de la stratégie comme pratique reposent sur le fait de reconnaître le caractère social de la formation des stratégies et d'ancrer la recherche dans les pratiques quotidiennes, c'est-à-dire, dans les actions et les discours des membres de l'organisation (Whittington, 2002 ; Johnson et al., 2007 ; Golsorkhi et al., 2010 ; Vaara et Whittington, 2012).

En outre, l'approche de la pratique en stratégie s'est développée autour d'une idée fondamentale : la stratégie ne doit pas être pensée comme une propriété des organisations (les organisations ont une stratégie), mais comme une activité façonnée par des individus (les individus font la stratégie) (Jarzabkowski, 2005 ; Whittington, 2006 ; Johnson et al., 2007). Dans cette perspective, la stratégie représente « *une activité socialement accomplie, construite par les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient, qui a des conséquences en termes de résultats pour la direction et/ou la survie de l'entreprise* » (Jarzabkowski et al., 2007).

La mise en valeur des individus et le fait d'insister sur leurs interactions, leurs interdépendances, leurs pratiques et les systèmes d'action qui en découlent, permettent de mieux incarner la stratégie et de l'envisager comme un « *construit social* » (Shrivastava, 1986, Jarzabkowski, 2005 ; Golsorkhi et al., 2010).

Les recherches portant sur la stratégie comme pratique nous révèlent que l'on peut aborder la construction de la stratégie ou la stratégie en devenir à travers différents points d'entrée, qui renvoient notamment à des thèmes aussi variés qu'importants, à savoir le travail des stratèges dans différents contextes, les pratiques stratégiques (par exemple les ateliers stratégiques, les comités de direction, diverses routines formelles et administratives), le sensemaking dans l'élaboration des stratégies, les pratiques discursives de la stratégie, les rôles et les identités des managers dans l'élaboration des stratégies ou l'exercice du pouvoir qui caractérise l'action stratégique (Chia, 2004 ; Jarzabkowski et al., 2007 ; Vaara et Whittington, 2012). Pour traiter ces thèmes, les auteurs de ce champ de recherche ont introduit une pluralité de concepts et de perspectives innovantes, à la fois théoriques et méthodologiques, pour appréhender le « *sens pratique* » de la stratégie (Johnson et al., 2007).

En ce qui nous concerne, notre recherche s'inscrit dans une approche structurationniste de la stratégie qui découlent du courant de la stratégie comme pratique (Rouleau, 2002 ; Rasche et Chia, 2009 ; Whittington, 2010).

De manière générale, le point de vue structurationniste repose sur l'idée selon laquelle la stratégie est une construction sociale où l'action des membres de l'organisation (agence) et la stratégie en tant qu'entité structurante sont indissociables : l'une est la condition de l'autre et réciproquement (Whittington, 1992; Rouleau, 1997 ; Rouleau, 2002). Cette approche permet d'articuler les liens entre la stratégie dans sa globalité (au niveau macro) et les activités quotidiennes des individus (au niveau micro), de façon à représenter l'unité de la stratégie tout en reconnaissant l'éclatement des actions individuelles et collectives qui, au quotidien, font en sorte qu'elle existe (Rouleau, 2002 ; Whittington, 2010).

Whittington et Vaara (2012) nous indiquent que la pertinence de cette perspective réside notamment dans sa capacité à expliquer comment l'activité stratégique des membres de l'organisation est habilitée et contrainte par les pratiques stratégiques en vigueur au sein de l'organisation et qui constituent la stratégie de cette dernière. L'approche structurationniste dans la stratégie comme pratique représente une voie prometteuse pour aborder la construction sociale de la stratégie en visant à étudier et à comprendre la façon selon laquelle les membres de l'organisation participent concrètement aux activités stratégiques, à leur formation et leur persistance dans des contextes spatio-temporellement situés (Whittington, 2010). L'approche structurationniste nous invite alors à tenir compte de l'« *agence* » stratégique, qui désigne les capacités des individus, toutes positions hiérarchiques confondues, à « *faire la différence* » dans la formation réelle de la stratégie, en mettant en acte leurs représentations de l'environnement qui les entoure et du sens que prend la stratégie dans leurs champs d'intervention au sein de l'organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008). Cependant, il est important de noter que certains individus seront habilités par les pratiques stratégiques dans l'exercice de leur agence stratégique, alors que d'autres seront contraints ou empêchés par celles-ci, en canalisant leurs activités qu'ils considèrent comme correspondant aux intérêts stratégiques de l'organisation (Whittington, 2010).

Ainsi, nous considérons que la question de savoir quelles pratiques habilitent et contraignent l'agence stratégique comme une question essentielle concernant l'agence des individus dans la construction sociale de la stratégie. Ainsi notre objet de recherche peut être formulé de la manière suivante : **Quelles sont les pratiques stratégiques qui habilitent et contraignent les membres de l'organisation dans le cadre de l'exercice de leur agence stratégique ? quel est l'impact de leurs effets habilitants et contraignants sur les positions d'autorité au sein de l'organisation ?**

Nous soulignons que cette problématique reste certes peu explorée, mais elle a été définie par plusieurs auteurs comme une question clé pour le paradigme de la stratégie comme pratique (Jarzabkowski, 2004 ; Mantere, 2008 ; Whittington et Vaara, 2012 ; Whittington, 2010).

Par ailleurs, notre objet de recherche, ne revêt pas uniquement une dimension théorique, il est aussi imprégné d'une dimension empirique.

Ayant occupé une position professionnelle au sein de la division automobile d'un groupe surnommé *Algerian Industrial & Negotium Company* « AINC », nous avons décidé de nous intéresser dans le cadre d'une recherche exploratoire à l'une de ses filiales les plus importantes qui opère dans le secteur de l'automobile à savoir : l'entreprise *Asia Motors Corporation Algérie* « AMCA ». Notre objet de recherche s'est construit à travers un

raisonnement abductif, qui s'est traduit par plusieurs allers-retours entre le terrain et la littérature théorique pour cerner la nature du phénomène à observer lors de notre travail de recherche. Cela nous a conduit à nous intéresser au champ de la stratégie et la manière dont cette dernière se présentait dans la vie quotidienne des membres de l'organisation. A mesure que nos lectures théoriques avançaient et nos interactions avec le terrain s'intensifiaient, notre problématique de recherche avait émergé. Ce faisant, pour répondre à notre problématique de recherche, nous nous sommes appuyés sur une approche qualitative, orientée vers une étude de cas unique (l'entreprise « AMCA »), dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année. Notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la méthode de théorisation enracinée (Grounded Theory) (Strauss et Corbin, 1994).

Afin de mettre en évidence la manière dont on a répondu à notre problématique, nous avons structuré cet article en quatre sections. Dans la première et la deuxième section de cet article, nous évoquerons l'ancrage théorique sur lequel nous nous sommes appuyés dans le cadre de notre démarche de recherche. La troisième section sera consacrée à la méthodologie employée au cours de notre recherche pour répondre aux questions qui sous-tendent notre problématique. Enfin, la quatrième section de l'article révèle les résultats de notre recherche.

1. Cadre conceptuel de la stratégie comme pratique : Pratiques, praxis et praticiens

L'approche pratique de la stratégie s'est développée autour d'une idée fondamentale selon laquelle, la stratégie n'est une propriété des organisations, mais comme une activité façonnée par des individus (Jarzabkowski, 2005 ; Whittington, 2006 ; Johnson et al., 2007). Ainsi, la stratégie comme pratique renvoie à ce que font les individus au quotidien en s'intéressant d'une part, à leurs activités les plus fines qui ont un impact sur la stratégie de l'organisation et d'autre part, aux pratiques socialement définies sur lesquels ils s'appuient pour accomplir ces activités (Jarzabkowski et al., 2007). En s'appuyant sur la description du tournant pratique en sciences sociales proposée par Reckwitz (2002), Whittington (2002 ; 2006) a balisé le champ de la stratégie comme pratique pour permettre le développement cohérent des recherches futures qui s'y attachent. Trois concepts majeurs ressortent de cet effort de cohérence : « la praxis », « les pratiques » et « les praticiens ».

1.1. La praxis

Le concept de praxis renvoie ici à l'ensemble de l'action humaine et plus précisément à l'activité réelle et concrète des praticiens au quotidien (Reckwitz, 2002). Elle représente le flux d'activités à travers lesquelles la stratégie est accomplie. Elle fait référence également à la stabilité ou au changement de l'état de l'organisation et de ses activités dans le temps. Le domaine de la praxis est large, il inclut les activités routinières et non-routinières, formelles et informelles, ainsi que celles qui sont conduites distinctivement au centre et à la périphérie de l'organisation (Johnson et al., 1997 ; Whittington, 2006). Dans ce sens, la notion d'activité renvoie aux actions et mécanismes spécifiques menés par les praticiens au sein d'une catégorie de praxis (Jarzabkowski, 2005). Par exemple, l'activité de communication dans le cadre d'un nouveau projet aura lieu au sein de la praxis qui vise à organiser et à déployer le changement.

Le concept de praxis nous permet d'analyser un ensemble d'action constituant téléologiquement un flux d'activité qui permettent de faire évoluer l'organisation, sous

l'impulsion d'un processus de sensemaking ou dialectique, de l'instant « t » à l'instant « t + 1 », d'un état « A » à un état « B » (Van de Ven et Poole, 1995 ; Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2006 ; Golsorkhi et al., 2010). En ce sens, le concept de praxis met en évidence le fait qu'il est possible de suivre les activités quotidiennes des praticiens durant les épisodes stratégiques pour déceler les moments où la stratégie se forme et se déforme, ainsi que la nature des pratiques qui ont conduit à son émergence et à son développement (Whittington, 2006). Il s'agit aussi de s'intéresser de près aux pratiques en usage qui permettent de développer et de maintenir la reproduction la stratégie dans l'organisation ou celles qui contraignent son émergence et sa mise en acte (Jarzabkowski, 2004).

1.2. Pratiques

Le concept de pratiques regroupe particulièrement toutes les ressources cognitives, comportementales, procédurales, discursives et physiques qui sont combinées, coordonnées, reproduites ou adaptées par les praticiens pour construire la praxis (Whittington, 2002 ; Jarzabkowski, 2004). A cet égard, Jarzabkowski (2005) souligne que les pratiques peuvent revêtir plusieurs natures : elles peuvent être de nature administrative, discursive ou épisodique. Les pratiques de nature administrative servent à organiser et à coordonner les activités stratégiques de l'organisation et le travail stratégique des praticiens. Il s'agit par exemple des outils de la stratégie, tels que les mécanismes de planification stratégique, les budgets, les systèmes de contrôle et d'évaluation de la performance (Jarzabkowski, 2004).

Les pratiques qui s'attachent à une nature discursive renvoient généralement à la communication de la stratégie et à la conception, la diffusion, la manipulation et l'appropriation des discours qui se rapportent à l'élaboration de la stratégie. Elles concernent également les ressources cognitives, linguistiques et symboliques sur lesquelles les praticiens s'appuient pour attribuer un sens à la stratégie et pour interagir dans le contexte dans lequel ils exercent leurs activités stratégiques (Jarzabkowski, 2005). Les pratiques qui revêtent le caractère épisodique comprennent les réunions du comité de direction, les interventions des consultants, les réunions d'équipe ou les réunions informelles (Hendry et Seidl, 2003 ; Whittington, 2006). Ces pratiques représentent le moment propice pour les échanges entre les praticiens afin d'accroître leur réflexivité et d'impulser l'innovation dans les pratiques existantes (Hendry et Seidl, 2003).

En fait, la stratégie se constitue à partir d'un amas de pratiques qui semblent à première vue hétérogène, mais leurs associations et leurs interactions régulières peuvent constituer une construction structurante et dynamique des spécificités de la stratégie. Il s'agit dans cette perspective d'identifier les pratiques qui sont impliquées dans l'activité réelle des praticiens pour comprendre la construction de la stratégie et l'avantage concurrentiel qui la sous-tend (Johnson et al., 2007). Ainsi, cette dernière peut s'expliquer en s'intéressant à la manière dont ces pratiques sont utilisées, adaptées ou créées dans les activités situées de l'organisation, c'est-à-dire dans la praxis (Jarzabkowski, 2004).

1.3. Praticiens

Les praticiens représentent les acteurs impliqués dans l'élaboration de la stratégie qui réalisent la praxis et contribuent également aux pratiques (Whittington, 2006). En outre, les praticiens sont non seulement ceux qui conçoivent la stratégie, ceux qui l'exécutent et ceux qui en pilotent la mise en œuvre, mais aussi tous ceux qui exercent une influence sur cette conception, cette exécution et ce pilotage (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007).

Le concept de praticiens désigne l'ensemble des acteurs qui influencent la construction de la praxis à travers qui ils sont, comment ils agissent et la manière dont ils font usage des pratiques stratégiques (Jarzabkowski et al., 2007 ; Golsorkhi et al., 2010).

La recherche actuelle en stratégie d'une manière générale soulève plusieurs questions qui portent sur le rôle des acteurs impliqués dans le processus stratégique. Ces questions incluent les acteurs internes à l'organisation, tels que les top managers, les managers intermédiaires ou le personnel opérationnel, mais aussi des acteurs externes tels que les chercheurs, les consultants ou les pouvoirs publics (Whittington, 2006). La stratégie comme pratique peut répondre à ces préoccupations, puisqu'elle inclut les mêmes acteurs dans son processus d'analyse du faire stratégique. Les approches traditionnelles en stratégie mettent le top management et leurs conseillers au centre de leurs analyses pour expliquer la formation de la stratégie (Golsorkhi et al., 2010). Ces approches ne peuvent expliquer exhaustivement les processus de formulation et d'implémentation de la stratégie, puisqu'elles excluent plusieurs acteurs de leurs champs d'analyse. Le courant de la stratégie comme pratique se veut plus inclusive, dans la mesure où il considère que la stratégie se construit à travers les actions et les interactions d'individus qui n'occupent pas nécessairement des fonctions de direction dans l'organisation ou qui se situent au-delà des frontières organisationnelles (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007 ; Golsorkhi et al., 2010).

Il est important de préciser que les concepts de praxis, pratiques et praticiens sont interconnectés. Jarzabkowski et al., (2007) indiquent que le *faire stratégique* (ou le *strategizing*) se situe au carrefour de ce triptyque. Le faire stratégique renvoie ici aux actions, interactions et négociations de multiples acteurs et aux pratiques situées sur lesquels ils s'appuient dans la praxis, impliquant ainsi des conséquences sur les résultats et/ou la survie de l'organisation.

2. L'analyse structurationniste dans le courant de la stratégie comme pratique

L'approche structurationniste dans le courant de la stratégie comme pratique s'inspire des apports conceptuels de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Whittington (1992, 2010) nous indique à cet égard que la théorie de la structuration de Giddens peut être appliquée dans une perspective pratique de la stratégie, il souligne notamment que l'approche structurationniste a été une source importante d'inspiration pour les chercheurs qui s'inscrivent dans le courant de la stratégie comme pratique. Le recours à la théorie de la structuration (Giddens, 1984) pour renouveler les connaissances en stratégie a déjà fait l'objet de plusieurs travaux de recherche (Rouleau, 1997 ; Rouleau, 2002 ; Jarzabkowski, 2008 ; Mantere, 2008). Jusqu'à maintenant, ces travaux permettent surtout d'introduire le caractère construit de la stratégie.

D'un point de vue structurationniste, la stratégie est une construction sociale, dans la mesure où l'action humaine (agence) et la stratégie en tant qu'entité structurante sont indissociables : l'une est la condition de l'autre et réciproquement (Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997 ; Rouleau, 2002). Nous nous intéresserons dans cet article à deux principes fondamentaux de l'analyse structurationniste en stratégie, à savoir : l'agence stratégique et la dualité de la stratégie.

2.1. L'agence stratégique

L'agence implique une action téléologique effectuée par des sujets capables de réfléchir sur les conditions de leurs activités et de maintenir ou de transformer ces conditions (Giddens, 1984 ; Whittington, 1992 ; Rouleau, 1997). La perspective structurationniste de la stratégie reconnaît le potentiel de la compétence sociale et la réflexivité des praticiens dans la construction sociale de la stratégie, ce qui implique que tous les individus, peu importe leur position hiérarchique dans l'organisation, contribuent plus ou moins à la formation de la stratégie et possèdent par conséquent une forme d'agence « *stratégique* », si infime soit-elle (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008).

L'agence se fonde sur le concept de « *compétence* » au sens de Giddens (1984), qui désigne la connaissance discursive et pratique que les individus ont de leur organisation et des différents partenaires avec lesquels ils interagissent. Les agents compétents, comme il est envisagé dans l'approche structurationniste, agissent de manière réflexive, en étant au moins partiellement conscient des conditions structurelles qui sont à l'origine de leur agence. En tant que tel, ils sont aussi capables de transformer ces conditions structurelles par le biais de leur agence (Whittington, 2010). Cette compétence est liée aux agents qui sont en mesure de mettre leurs capacités réflexives en action lors de la présentation des préoccupations liées à l'avenir de l'entreprise à d'autres parties prenantes (Rouleau, 2002). Elle entre également en jeu lorsque les agents, dans le cadre de leur travail, contribuent à recomposer ou à tisser des liens avec les partenaires de l'entreprise, dans le but de rendre l'entreprise plus rentable (Rouleau, 1997).

Ainsi, l'efficacité potentielle de l'agence se fonde sur ce qui rend les personnes attentives par rapport à leur activité, en adoptant une observation pénétrante sur ce qu'ils font, pendant qu'ils le font. Ainsi, pas tout à fait prévisible et variablement compétent, les personnes font une différence dans le monde à travers leurs choix, refus ou échecs (Whittington, 1992).

Par « *agence stratégique* », nous nous référons à la capacité d'un individu d'avoir un effet perçu sur son propre travail, en se préoccupant de ce qui pourrait être bénéfique aux intérêts de son organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008 ; Whittington, 2010). Ainsi, l'exercice de l'agence stratégique consiste pour un individu à prendre des mesures pour tenter ou essayer d'influencer¹ la stratégie, en agissant ou en croyant agir dans son intérêt, tout en dépassant ses responsabilités opérationnelles immédiates (Mantere, 2008).

Cette acception de l'agence stratégique s'appuie sur une conception de la stratégie que l'on considère comme étant une construction interprétative destinée à motiver les individus à agir en faveur des intérêts stratégiques de l'organisation (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008). Ce qui implique que l'agence des praticiens est perçue comme « *stratégique* », du moment où ces praticiens évoquent explicitement ou implicitement les intérêts stratégiques comme un facteur de motivation pour leurs actions. Par ailleurs, certains membres de l'organisation ou praticiens ont accès à plus de ressources que d'autres, en réifiant la stratégie en pratiques stratégiques avec lesquelles ils influencent l'avenir de l'entreprise à travers leur agence stratégique (Rouleau, 2002). Ce qui est important de comprendre, c'est comment ils utilisent ces pratiques stratégiques dans le cours de l'action et comment ils les mettent éventuellement à la disposition des autres acteurs qui les entourent, afin que ces derniers puissent exercer leur agence stratégique (Whittington, 1992 ; Mantere, 2008 ; Whittington, 2010).

¹ En adoptant une approche structurationniste de la stratégie, Mantere (2005) signale que les activités impliquées dans l'influence des enjeux stratégiques sont très variées : Chercher à affecter les opinions ou les activités des supérieurs, des pairs et des subordonnés ; chercher à changer l'organisation ou ses systèmes ; chercher à obtenir des ressources, etc.

Ce faisant, certains individus seront habilités par les pratiques stratégiques dans l'exercice de leur agence stratégique, alors que d'autres seront contraints ou empêchés par celles-ci, en canalisant leurs activités qu'ils considèrent comme correspondant aux intérêts de l'organisation (Whittington, 2010). Selon une perspective structurationniste, la stratégie est loin d'être uniquement le résultat des décisions des top-managers. Elle est le produit de tous les agents de l'organisation qui la mettent en action quotidiennement (Rouleau, 2002). Cette perspective offre une vue plus complexe à la fois sur l'action des managers et sur les activités des agents qui les entoure.

2.2. La dualité de la stratégie

L'approche structurationniste nous invite à considérer la stratégie comme une structure spécifique de l'activité sociale qui est produite et reproduite dans le cours normal de l'action (Whittington, 2010 ; Rouleau, 2002). La dualité de la stratégie indique que cette dernière est le résultat d'une construction sociale produite par les actions et les interactions complexes des individus, en même temps les actions et les interactions de ces individus sont régies par cette stratégie, qui s'apparente ici à une parcelle de la structure sociale de l'organisation (Rouleau, 1997). En associant la stratégie à une parcelle de la structure sociale, elle est en non seulement un moyen d'encadrer l'agence stratégique des acteurs et mais aussi le résultat cette agence stratégique.

Pour rendre compte du caractère habilitant et contraignant des pratiques stratégiques et la manière dont elles contribuent à la construction sociale de la stratégie, une distinction conceptuelle est nécessaire entre la stratégie en tant que comportement et positionnement de l'entreprise dans son contexte et des systèmes stratégiques en tant que pratiques situées des membres de l'organisation.

Selon l'approche structurationniste, la stratégie (en tant que comportement de l'entreprise) est virtuelle, voire abstraite, dans la mesure où elle n'existe que dans l'esprit des individus à travers leurs représentations et leurs connaissances des règles et des ressources de la société, de l'industrie et de l'organisation, qu'ils puisent et reconstituent dans le cours de leur action (Rouleau, 2002 ; Jarzabkowski, 2004). Par exemple la stratégie de différenciation est constituée à partir d'un ensemble de règles de la société, de l'industrie et de l'organisation, en revanche cette stratégie restera virtuelle s'il elle ne transcende pas l'ensemble des activités réelles des membres de l'organisation (praxis). La stratégie en tant que structure se compose d'un ensemble de règles et de ressources qui s'inscrivent dans le cadre de référence des praticiens et qui forment dans le cours de l'action des pratiques stratégiques propres à l'organisation, y compris celles qui ont été importées de son champ extra-organisationnel, puis intériorisées dans son stock de connaissance (Rouleau, 1997 ; Whittington, 2006).

En ce qui concerne les systèmes stratégiques, ils sont formés à partir d'un ensemble de pratiques régularisées et spatio-temporellement situées, visant à orienter l'avenir de l'entreprise de telle sorte qu'elle se distingue et se démarque des autres entreprises (Rouleau, 2002). Donc, les pratiques stratégiques se manifestent en derniers recours et sont perceptibles dans les actions et les interactions des membres de l'organisation. Pour revenir à notre exemple précédant, c'est dans les systèmes stratégiques où les membres de l'organisation instancient et mettent en acte leurs connaissances des règles et des ressources de la stratégie, formant ainsi des pratiques stratégiques situées et concrètes.

Ainsi, l'articulation des systèmes stratégiques conduisent à la réalisation de la praxis, puisque les praticiens mobilisent les règles et ressources de la stratégie en tant qu'entité

structurante, à travers leurs interactions dans plusieurs systèmes stratégiques pour accomplir réellement la stratégie. La praxis apparaît ici comme un concept qui définit la façon dont l'agence stratégique et la stratégie en tant que structure sont liées dans les systèmes stratégiques (Giddens 1984 ; Rouleau, 1997 ; Whittington, 2006 ; 2010). Ce faisant, selon la perspective structurationniste, les actions et les interactions produites, reproduites par les systèmes sociaux représentent « *un amas de pratiques stratégiques* » qui contribuent au maintien ou à la transformation de la stratégie.

Par ailleurs, selon Giddens (1984), tout système social, y compris le système stratégique dans notre cas, possède trois dimensions qui forment ses propriétés structurelles :

- **La dimension de signification** fait référence à l'ordre discursif et symbolique d'un système social, en l'occurrence celui de la stratégie, consistant en des règles régissant les types de conversation, de jargon et d'image qui prédominent. Elle renvoie également aux dimensions abstraites cognitives de la vie sociale par lesquelles les agents communiquent et se comprennent.
- **La dimension de domination** concerne les ressources matérielles et d'allocation ainsi que les règles d'autorité qui produisent le pouvoir.
- **La dimension de légitimation** représente les règles normatives et les obligations morales d'un système social, elle se réfère au régime des comportements et des actions normativement sanctionnés ; ces règles s'étendent des contraintes et des obligations (légales) formelles jusqu'aux types de codes (discursifs) non écrits et tacites qui sont énoncés, intégrés et incarnés dans la culture particulière de l'organisation.

En outre, ces types de règles et de ressources s'inscrivent dans les propriétés structurelles des systèmes stratégiques, dont la stratégie est le principe relativement durable et général de ces systèmes (Whittington, 2010).

Les dimensions des systèmes stratégiques mettent en évidence trois formes caractéristiques d'action et d'interaction dans lesquelles s'exerce l'agence stratégique des membres de l'organisation : la communication, l'exercice du pouvoir et la sanction (Giddens, 1984). Nous notons que l'intensité relative de chacune de ces dimensions varie selon les interactions entre les individus. Par exemple, la communication peut dominer dans le cadre d'une interaction, tandis que dans d'autre cas, ce sera le pouvoir ou la sanction qui seront dominants.

Les propriétés structurelles des systèmes stratégiques sont essentielles à l'action et à l'interaction des membres de l'organisation, en même temps, elles sont produites ou reproduites par cette action ou interaction. De plus, les pratiques stratégiques qui s'inscrivent dans les systèmes stratégiques peuvent être habilitantes ou contraignantes, selon la manière dont les membres de l'organisation instancient les propriétés structurelles qui les constituent (Whittington, 2010).

La stratégie et les systèmes stratégiques n'existent pas indépendamment des praticiens (ils ne sont pas extérieurs à l'individu) ; les deux sont produits et reproduits grâce à des pratiques stratégiques régularisés dont ils sont constitués quotidiennement (Rouleau, 1997 ; Whittington, 2010). Il est important de souligner que la stratégie et les systèmes stratégiques existent seulement dans le cours des pratiques stratégiques qui sont associées à l'avenir de l'entreprise, ceci étant à la fois le moyen et le résultat des interactions des membres de l'organisation.

La dualité de la stratégie évince la séparation conceptuelle entre l'entreprise et l'environnement. En affirmant que la stratégie est produite dans le cours des pratiques, les

conceptions de l'entreprise et l'environnement comme des entités distinctes et autonomes deviennent ainsi obsolètes (Rouleau, 1997 ; 2002).

Dans leurs pratiques stratégiques, les praticiens font appel à leur représentation de la stratégie tout en l'adaptant au contexte de l'action et de l'interaction. De cette façon la représentation de la stratégie est à la fois le médium et le résultat de leur action.

En réalité, les praticiens ne rencontrent pas l'environnement de leur entreprise, car c'est à travers différents jeux de langage que l'environnement est mis en action (énoncé au sens Weick, 1995), réifié et se réalise ainsi dans les multiples rencontres quotidiennes que les membres de l'organisation effectuent entre eux ou avec des acteurs extra organisationnels (Rouleau, 1997), c'est-à-dire ceux qui font partie des différents réseaux de l'entreprise.

Bien qu'elles contraignent leur marge de manœuvre, les pratiques stratégiques habilitent les agents dans les décisions quotidiennes qu'ils mettent en acte pour essayer de renforcer le succès de l'entreprise et construire socialement la stratégie.

3. Méthodologie

Les recherches relatives à la perspective pratique de la stratégie, notamment celles adoptant une approche structurationniste, ont toujours eu une forte dépendance à l'égard des méthodes de recherche qualitative (Golsorkhi et al., 2010 ; Vaara et Whittington, 2012), ces dernières permettent au chercheur de développer une compréhension plus profonde des pratiques stratégiques que les conceptions de recherche quantitative ne sont pas en mesure de capturer². En ce qui concerne la méthodologie employée pour notre recherche, nous nous sommes appuyés sur une approche qualitative, orientée vers une étude de cas unique (Yin, 2013), dans laquelle nous avons mené une démarche ethnographique qui s'est étalée sur une année (entre les années 2014 et 2015). Notre approche méthodologique qualitative a été conjuguée avec les principes de la méthode de théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1994 ; 2004).

Cette méthode se distingue des autres approches de la recherche qualitative, par le fait qu'elle met l'accent sur la construction d'une théorie connue sous le nom de « *théorie substantive* » qui fait allusion à une construction théorique qui va émerger des données obtenues lors de la recherche. La théorie « *substantive* » doit être distinguée de la théorie « *formelle* » qui fait référence à un développement conceptuel plus achevé, dont la portée est plus universelle, et qui peut s'attacher à une ou plusieurs disciplines en l'intégrant dans le patrimoine de leurs connaissances (Strauss et Corbin, 1994 ; 2004). C'est pourquoi la théorie qui est conçue à partir de la méthode de théorisation enracinée rend compte de réalités humaines qui possèdent des caractéristiques contextuelles spécifiques. En outre, le caractère exploratoire de notre recherche se traduit par l'absence d'hypothèses de départ à tester et le choix d'une approche épistémologique interprétative puisant son sens dans les données, cela nous a conduit à réfléchir d'une manière abductive aux questions de recherche et à formuler notre construit théorique en partant du terrain et du contexte organisationnel.

Par ailleurs, il est important de noter que la combinaison de l'ethnographie avec notre posture de chercheur et de praticien en même temps, a contribué à rendre notre recherche substantiellement riche en données, tant en volume qu'en qualité, et privilégie une facilité

² Les chercheurs qui s'orientent vers la perspective pratique de la stratégie mettent l'accent sur ses défis méthodologiques, qui exigent que le chercheur soit proche de la pratique, tout en utilisant un large éventail d'outils théoriques et méthodologiques.

d'accès à des situations de gestion auxquelles un observateur externe n'aurait pas pu approcher autrement, notamment lorsqu'il s'agit de traiter un objet de recherche peu exploré tel que le nôtre.

3.1. L'étude de cas unique : l'entreprise Asia Motors Corporation Algérie « AMCA »

3.1.1. Principes de confidentialité et éthique de la recherche

Le caractère sensible du sujet étudié, notre position de chercheur-praticien (ou acteur) et la nature confidentielle des données collectées, notamment en termes d'observation, de discussions informelles ou de données d'interviews formelles, nous ont conduit à respecter le principe de confidentialité dans notre démarche de recherche (Groleau, 2003). Ainsi, pour ces raisons et en suivant les préconisations de Baumard et al (2014), nous avons préservé l'anonymat de l'organisation étudiée, en lui attribuant le pseudonyme de *Asia Motors Corporation Algérie* « AMC ». Cette organisation appartient à la division automobile d'un groupe privé Algérien, que nous avons surnommé dans cette thèse : *Algerian Industrial & Negotium Company* « AINC ». Dans ce sillage, nous avons aussi préservé l'anonymat des personnes observées et interviewées.

3.1.2. Présentation du cas

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de traiter le cas de l'entreprise « AMCA », qui représente l'une des filiales de la division automobile du groupe privé algérien « AINC ». Le groupe « AINC » est une entreprise familiale où les membres de la famille participent activement dans la gestion quotidienne des activités des entreprises appartenant au groupe. L'entreprise « AMCA » est un concessionnaire automobile, fondé en 1997, par le PDG actuel (surnommé MR) de la division automobile du groupe et qui est lui-même membre de la famille dirigeante. Contrairement à certains concessionnaires automobiles multimarques, ce concessionnaire représente exclusivement une marque de voiture asiatique en Algérie, et ce depuis sa création. L'entreprise détient trois (03) succursales, dont deux (02) se situant dans la région d'Alger et une (01) dans la région d'Oran. Son réseau de distribution couvre pratiquement la moitié du territoire national, en totalisant près de 45 partenaires (agents distributeurs). Le nombre d'effectif moyen dans l'entreprise s'était élevé à plus de 500 personnes durant les années 2014 et 2015.

L'entreprise « AMC » commercialise plusieurs produits qui s'étendent sur plusieurs segments, dont le léger, le lourd et l'engin (BTPH). Dans le cadre de notre étude de cas nous nous sommes particulièrement focalisés sur les activités qui concernent le segment des véhicules légers, composé de 20 produits au total, et contenant lui-même des sous segments pour distinguer les différents types de produit, en fonction des besoins des clients : citadine, mini-citadine, citadines polyvalentes, Berline, SUV tout terrain, Van .

En s'appuyant sur les données dont nous disposions pour baliser notre étude cas, nous avons identifié deux périodes idéographiques, et cela dans le but de saisir l'émergence de la stratégie au sein de l'organisation étudiée et d'examiner le basculement de l'action managériale d'une logique de la tactique vers une logique stratégique, ainsi que les contraintes qui ont caractérisé ce revirement³.

³ Mis à part les documents de l'entreprise auquel nous avons accès, nous n'étions pas en mesure d'accéder à des données rétrospectives pertinentes, qui pouvaient nous renseigner sur la situation managériale et le contexte interne de l'entreprise avant l'année 2010.

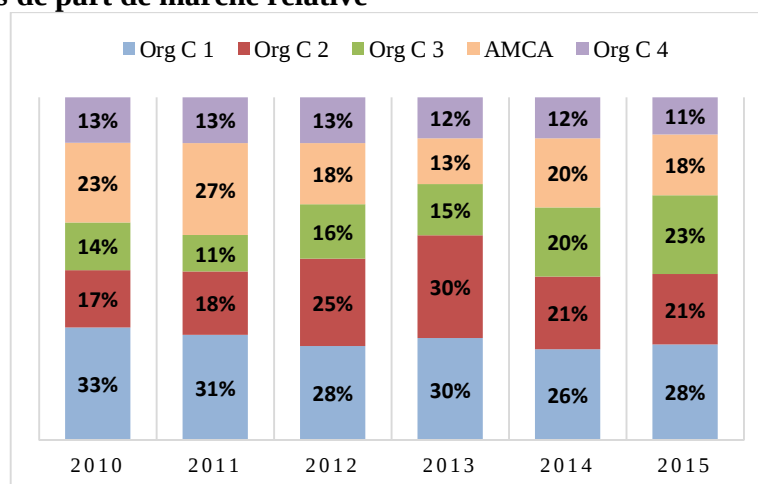
La première période idéographique se situe entre les années 2010 et 2012, durant laquelle le PDG (MR) actuel de la division automobile était toujours DG de l'entreprise « AMCA ». Cette période était caractérisée par une certaine stabilité dans l'environnement de l'entreprise et par une structure de marché avantageuse où l'offre était inférieure à la demande. La centralisation du pouvoir par le DG (MR) avait conduit à l'enracinement d'une approche tactique dans la gestion des activités de l'organisation, rendant ainsi toute réflexion stratégique inenvisageable, voire impossible. Le style de management autoritaire du DG (MR), imprégné de la culture paternaliste propre aux entreprises familiales, contribuait à maintenir sa position d'unique décideur dans l'organisation. Lors de cette période, l'activité commerciale était mise en avant (pour satisfaire la demande), au détriment du développement de la qualité du service après-vente, qui représentait un facteur clé de succès de plus en plus important dans le secteur. Les membres du réseau de distribution n'étaient pas soutenus ou accompagnés dans la réalisation de leurs activités ou dans une perspective de cohérence dans l'action collective, en plus des conflits qui résidait la relation partenariale entre l'entreprise « AMCA » et ses distributeurs. En somme, cette période idéographique renvoie à une absence de stratégie ou à un « *vide stratégique* » au sens de Baumard et Bauer (2012).

La deuxième période idéographique se situant entre les années 2013 et 2015, était marqué par l'arrivée d'un nouveau DG (Surnommé PV) à la tête de l'entreprise « AMCA », l'ancien DG (MR) avait cédé sa place au DG (PV) pour occuper la fonction de PDG de la division automobile du groupe « AINC ». Cette période était caractérisée par une forte incertitude dans l'environnement de l'organisation et une reconfiguration des variables contextuelles qui régissaient le fonctionnement du secteur automobile. Elle était aussi marquée par une intensité concurrentielle accrue, due notamment au basculement d'un marché où l'offre était inférieure à la demande à un marché dans lequel l'offre excédait la demande. Le concessionnaire automobile « AMCA » se trouvait dans une situation délicate dans cette période, puisque les changements dans la configuration contextuelle du marché, ainsi que l'impulsion d'une nouvelle politique marketing du concédant impliquaient inéluctablement un revirement dans la logique managériale qui caractérisait la gestion des activités de l'organisation.

L'organisation devait se doter d'une stratégie robuste pour maintenir sa position sur un marché de plus en plus concurrentiel. Elle devait reconstruire sa politique marketing qui a été forgée à partir un positionnement qui s'était enraciné dans l'esprit des clients depuis plus de dix ans. Cela a donné lieu à la formulation d'une stratégie d'extension de gamme vers le haut. Elle devait également restructurer ses activités du service après ventes qui constituait une faiblesse dans une perspective de différenciation par rapport aux concurrents. Ce qui a donné lieu à la formulation d'une stratégie de différenciation par le service après-vente. La stratégie globale qui concernait à la fois l'activité commerciale et celle du service après-vente de « AMCA », devait s'orienter vers l'amélioration de l'image de marque et de la satisfaction des clients, en refondant les facteurs clés de succès qui permettra à « AMCA » de surpasser ses concurrents, sinon de maintenir ses parts de marché. Nous notons qu'à la fin de l'année 2015, les actions stratégiques prévues dans les plans opérationnels et stratégiques se sont soldées par un échec au niveau de la mise en œuvre.

Comme le montre la figure (1), l'entreprise « AMCA » a perdu des parts de marché entre les années 2012 et 2015, impliquant ainsi le renforcement de la position compétitive de ces concurrents directs ; cela s'est traduit par la perte de deux places dans le classement des ventes sur le marché de l'automobile.

Figure (1) : position de l'organisation AMCA par rapports à ses concurrents directs en termes de part de marché relative



Source : auteurs, chiffres tirés de l'AC2A

Dans le cadre de notre étude de cas nous avons focalisé notre attention sur la deuxième période idiographique pour comprendre la manière dont la stratégie s'est construite et les contraintes rencontrées par les membres de l'organisation dans sa mise en acte. Nous rappelons aussi que c'est dans cette deuxième période idiographique que la stratégie a commencé à prendre forme et à être implémentée au sein de l'entreprise « AMCA », donc il s'agissait pour nous de nous concentrer sur cette période pour comprendre la construction sociale de la stratégie en temps réel par les membres de l'organisation, tout en se référant à plusieurs épisodes de la praxis.

3.2. Collecte et analyse des données : une démarche ethnographique dans le cadre de la méthode de théorisation enracinée

En se référant à la méthode de théorisation enracinée, il est important de préciser que dans notre cas, la collecte et l'analyse des données se sont faites simultanément, tout en recourant à un « *échantillonnage théorique* » qui stipule que le choix des données à collecter doit être déterminé uniquement par les besoins de la théorie en construction, et non pas par des fins de représentativité statistique (Strauss et Corbin, 2004 ; Suddaby, 2006 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009) ; c'est ce qui caractérise la méthode qualitative dont l'objectif principal n'est pas de généraliser les résultats. En d'autres termes ce sont les résultats dégagés de notre analyse progressive qui dirigeaient les épisodes de collecte de données subséquents. Ainsi, dans le cadre de notre recherche nous n'étions en mesure de dénombrer notre échantillon qu'une fois la recherche entière terminée : le critère qui indique la fin de l'échantillonnage est la saturation théorique. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà indiquer que nous nous sommes intéressés dans notre étude de cas à plusieurs positions d'autorité, à savoir : le top management, le management intermédiaire et le personnel opérationnel (incluant les managers opérationnels, les chefs d'équipe, les opérateurs et les partenaires du réseau de distribution en tant que membres externes de l'organisation). Ceux-ci représentent les « *praticiens* » du point de vue de la stratégie comme pratique. Le nombre total des personnes interrogées sera révélé au cours de cette section.

Par ailleurs, ayant occupé une position professionnelle dans la division automobile du Groupe « AINC », cela nous avait donné l'opportunité de mener une étude ethnographique en profondeur sur l'une de ses filiales les plus importante, en l'occurrence l'entreprise « AMCA ». La démarche ethnographique consiste à « *s'immerger dans un milieu de façon prolongée et à recueillir par l'observation, les rencontres, les entretiens, la participation aux activités, des données concernant la vie sociale du groupe étudié* » (Chanlat, 2005 : p. 166) avec la finalité de « *comprendre sa dynamique, son fonctionnement, ses représentations, ses croyances, en d'autres mots, son organisation sociale et culturelle* » (Ibid).

La collecte des données dans notre démarche ethnographique s'est déclinée à partir de trois techniques : l'observation participante, l'entretien ethnographique et l'analyse documentaire (documents internes et externes à l'entreprise). Les données récoltées à partir de ces données forment notre « *matériau ethnographique* ».

L'observation participante se définit comme : « *une méthode de recherche et une théorie aux multiples facettes, est le processus de vivre, travailler, et/ou de passer du temps de quelque façon que ce soit avec un groupe particulier de personnes, que l'on peut considérer comme une communauté interprétative. Le but est de parvenir à une compréhension plus nuancée du monde à partir de leurs perspectives, plutôt que simplement de celle du chercheur ; d'avoir une base afin d'explorer les multiples façons dont les personnes catégorisent leurs mondes ; et de comprendre la signification de ces perspectives et catégories pour les nombreuses façons dont elles apprennent leur place dans la société et représentent leur vision du monde (...)* » (Pader, 2006 : p.163).

La posture particulière d'observateur participant, immergé dans la pratique, que nous avons adoptée était intéressante sur le plan empirique, dans la mesure où elle nous permettait d'accéder à des données riches et détaillées, généralement basées sur les interactions quotidiennes avec les membres de l'organisation étudiée : Discussions quotidiennes, collectes d'anecdotes, observation et participation aux réunions de travail, aux séminaires, ateliers stratégiques, aux séances de présentation et de restitution des travaux ou des rapports d'activités, etc. Toutes les données récoltées à partir de ces situations d'observation ont été consignées dans un journal de bord, que nous avons tenu tout au long de notre recherche. Il est important de noter que lors de l'observation participante, notre statut de chercheur était dissimulé derrière notre position professionnelle, cela avait pour objectif de ne pas influencer le comportement des personnes observées et rencontrées lors de notre immersion sur le terrain.

Ainsi, en effectuant nos missions qui s'attachaient à notre position professionnelle, nous avons saisi cette opportunité pour mener des entretiens informels avec plusieurs personnes, détenant des « *positions sociales*⁴ » différentes (top managers, managers

⁴ Ici, il ne s'agit pas de catégoriser restrictivement le rôle des individus dans une perspective de type fonctionnaliste (par exemple catégorie socioprofessionnelle ou fonction décrivant les missions relatives à une fiche de poste), dans laquelle les rôles sont des fonctions officiellement acceptées, formant une hiérarchie statique. En cohérence avec la perspective structurationniste, le concept de rôle a été élargi au concept de « *position sociale* » pour permettre la réflexion individuelle sur sa position sociale comme l'indique la notion de « *compétence* » dans la théorie de la structuration. Il serait donc plus approprié d'assumer une position (attitude) performative à l'égard des rôles, décrivant des contextes uniques dans lesquels les rôles sont exécutés. Notre façon « d'analyser les données » examinera en ce sens la relation entre les rôles fonctionnels officiels et les rôles réels observés. Ce faisant, le concept de « *position sociale* » offert par Giddens (1984) fournit plus d'espace pour l'agence des acteurs. Nous nous référons à ce concept pour désigner la relation de l'acteur au processus stratégique en s'intéressant à sa représentation du rôle perçu, son affect et ses actions réelles. De ce qui précède, « *position* » signifie plus précisément « *positionnement* » ; aussi nous avons

intermédiaires, personnel opérationnel). Cela nous avait permis d'aborder des questions sur la manière dont la stratégie se déroulait, les contraintes que les personnes rencontraient lors de l'exercice de leurs activités, leurs motivations, ce qui les démotivait, les pratiques contraignantes ou celles qui étaient plutôt habilitantes à leurs égards. Nous avons à cet effet conçu et établi quatre grands thèmes sur lesquels les personnes rencontrées étaient questionnées d'une manière subtile et discrète : Le rôle des acteurs dans le faire stratégique ; la définition de la stratégie par les acteurs ; la perception des pratiques organisationnelles et leurs efficacités ou leurs contraintes ; et enfin l'impact de la stratégie sur l'environnement de travail et inversement. En outre, la manière de poser les questions changeaient en fonction de la « *position sociale* » de notre interlocuteur, de la fonction qu'il occupait, du contexte dans lequel se trouvait le secteur de l'automobile. Au total, nous avons effectué plus de 83 entretiens informels⁵ lors la période d'immersion sur le terrain. Les données générées par ces entretiens informels ont été aussi consignées dans notre journal de bord.

En plus de l'observation participante, nous nous sommes appuyés dans notre démarche de collecte de données sur les entretiens ethnographiques. L'entretien ethnographique se définit comme un entretien en profondeur, flexible, non directif, non structuré et non standardisé : « *c'est une rencontre ou une série de rencontres en face à face entre un chercheur et des informateurs visant à la compréhension des perspectives des gens interviewés sur leur vie, leurs expériences ou leurs situations, et, exprimées dans leur propre langage* » (Bogdan et al., 2015 : p. 102). Cependant, l'ethnographe ou le chercheur doit préparer une trame (ou un guide) à l'intérieur de laquelle il conduit son entretien ; ce qui rend l'entretien ethnographique à la fois non structuré et flexible, mais il est nécessairement contrôlé (Palmer, 2007). En cohérence avec les acceptions fournies par les définitions de l'entretien ethnographique, il est important de souligner que la conduite de ce type d'entretien était de nature formelle. A ce moment nous avons affiché notre statut de chercheur. Ainsi, les entretiens ethnographiques se sont avérés nécessaires au moment où il s'agissait de s'intéresser de près aux partenaires externes de l'organisation, notamment les distributeurs et certains membres du personnel des succursales, qui se trouvaient en dehors du périmètre d'observation participante, c'est-à-dire ceux avec lesquels nous n'avions pas pu interagir et discuter ou pas suffisamment. Il était en outre important pour nous de récolter des informations supplémentaires afin de compléter les données récoltées lors de l'observation participante, notamment à travers les entretiens informels.

Tenant compte des caractéristiques de l'entretien ethnographique, il était fondamental que nous établissions une trame d'entretien afin de garder le contrôle sur la conduite des entretiens et d'obtenir les informations et les précisions dont on avait besoin pour compléter notre analyse (Beaud, 1996). Puisque l'entretien ethnographique représente une sorte d'extension à l'observation participante et jugeant que la trame mobilisée préalablement dans les entretiens informels englobe d'une manière générale et sans restriction notre objet de recherche, nous avons décidé de garder cette même trame pour pouvoir conduire nos entretiens ethnographiques. Bien que nous ayons maintenu la même trame de questions que nous avions mobilisé lors de nos entretiens informels, à mesure que nous avançons dans notre recherche, d'autres sous-questions avaient émergé et ont été introduites dans la trame

substitué le terme de position sociale à la notion de rôle ou de catégorie socioprofessionnelle, étant donné la grande richesse de signification dont il peut être chargé.

⁵ A mesure que nous analysions les données et que nous interagissions en même temps avec les acteurs de l'organisation, certains entretiens ont été exclus de notre matériau empirique à cause de la forte subjectivité dans les propos tenus par les personnes rencontrées.

initiale dont on a fait usage préalablement (en gardant toujours les quatre principaux thèmes initialement établis). Au final, nous avons pu mener 67 entretiens ethnographiques au cours la phase finale de notre immersion sur le terrain, dont 26 ont concerné des personnes déjà questionnées lors de nos entretiens informels. La durée de l'entretien ethnographique variait entre 20 minutes et une heure. Le tableau « 1 » résume l'ensemble des entretiens effectués, selon qu'ils soient formels (E/FOR) ou informels (E/INF), en fonction de la position d'autorité.

Tableau (1) : Nombre de personnes questionnées lors des entretiens formels et informels

	Division automotive du groupe AINC		L'organisation AMCA		Réseau de distribution		Total par position d'autorité	
	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR	E/INF	E/FOR
Top management	7	5	6	4	/	/	13	9
Management intermédiaire	11	4	27	16	2	8	40	28
Personnel opérationnel	2	2	34	18		10	36	30
Total							89	67

Source : Auteurs (nous-mêmes), tiré du logiciel d'analyse des données (Atlas.ti)

En parallèle avec l'observation participante et l'entretien ethnographique, nous nous sommes appuyés sur l'analyse des documents internes à l'entreprise et des documents externes à celle-ci. L'analyse documentaire s'inscrivait dans une perspective de comparaisons constantes au cours de l'analyse des données et nous aidait à préciser certaines de nos questions lors nos rencontres avec les enquêtés (qu'ils soient internes ou externes à l'organisation). Elle nous guidait également sur des pistes recherche auxquelles nous devions recourir pour enrichir nos connaissances, nos données rétrospectives sur l'entreprise et le secteur dans lequel elle opérait, en l'occurrence celui de l'automobile.

Notre engagement simultané dans la collecte et l'analyse des données nous permettaient de constamment comparer les données récoltées avec le cadre théorique mobilisé et les développements théoriques qui étaient en train d'émerger. En nous appuyant lors de l'analyse sur la démarche de « *comparaison constante* » de la méthode de théorisation enracinée, les données nouvellement récoltées ont été comparées continuellement aux données recueillies, codées et analysées auparavant, pour trouver des similarités et des différences entre données brutes et données traitées, et pour nous aider à la conceptualisation et à la théorisation

Ainsi, chaque entretien, chaque observation ou chaque document devait systématiquement donner lieu à une phase de traitement et d'analyse qui s'est effectuée en recourant à un processus de codage des données (codages ouvert, axial et sélectif) et à la rédaction de mémos. Cette démarche a été effectuée à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives « *Atlas ti* ». Ce dernier nous a beaucoup aidé dans l'organisation et l'analyse de la masse importante de données générées par notre démarche ethnographique.

4. Résultats et discussions

Dans le cadre de cette section nous traiterons dans un premier temps de l'identification des pratiques habillant et contraignant l'agence stratégique et leur définition, ensuite dans un second temps, nous mettrons en évidence la tendance globale qui explique l'influence des pratiques stratégiques sur les membres de l'organisation dans la construction sociale de la stratégie, autrement dit : les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par rapport à la position d'autorité

4.1. Identification des pratiques stratégiques habillant et contraignant l'agence stratégique

Nous avons procédé, à l'aide d'Atlas. ti, à la création d'une typologie des pratiques en nous appuyant sur le codage de notre matériau ethnographique. Nous avons recensé toutes les pratiques qui pourraient habiller ou contraindre l'exercice de l'agence stratégique des individus dans le processus stratégique. Une pratique a été désignée ou a été référencée comme « *contraignante* » lorsque :

- Les données de notre matériau ethnographique indiquent que l'absence d'une pratique contraint l'exercice de l'agence stratégique en évoquant les inhibiteurs de l'action stratégique ou de la participation au travail stratégique
- Les données de notre matériau ethnographique révèlent que la pratique existante est inappropriée dans le cadre de l'exercice l'agence stratégique, notamment pour participer au processus stratégique ou pour rendre le travail stratégique plus efficace.

Une pratique a été désignée ou a été référencée comme « *habilitante* » lorsque les données de notre matériau ethnographique indiquent qu'une pratique permet et favorise l'agence stratégique ou la participation au travail stratégique. En outre, l'exercice de l'agence stratégique dépend des pratiques stratégiques disponibles dans les systèmes stratégiques de l'organisation. Dans la mesure où ces pratiques sont mobilisées par les membres de l'organisation pour récolter les informations, faciliter l'interprétation et l'action dans le cadre du processus stratégique. Par ailleurs, en se laissant guider par les données, nous avons effectué le codage des exemples de pratiques, en formant d'abord un grand nombre de catégories préliminaires (codage ouvert). Ensuite, conformément à la méthode de comparaison constante de la méthodologie de théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1994), nous avons condensé ces catégories pour obtenir progressivement des catégories de plus en plus fondamentales (codages axial et sélectif).

Comme le montre le tableau « 2 », nous avons regroupé les pratiques stratégiques en trois catégories principales : les pratiques de formation de la stratégie, les pratiques d'organizing et les pratiques de contrôle. Notre intention était de construire un modèle propre à l'exercice de l'agence stratégique, et cela en se rapprochant des trois dimensions de la théorie de la structuration de Giddens (1984), à savoir : la signification, la domination et la légitimation.

Tableau (2) : Pratiques stratégiques habillant et contraignant l'exercice de l'agence stratégique⁶

⁶ FN signifie « Fréquence en Nombre de citation », alors que FP désigne « Fréquence en Pourcentage ».

Pratiques	Habilitantes		Contraignantes	
	FN	F%	FN	F%
Formation de la stratégie				
Mécanismes de rétroaction (feed-back)	19	14%	28	17%
Mécanismes de diffusion de l'information	21	16%	34	20%
Pratiques d'opérationnalisation de la stratégie	20	15%	40	24%
Pratiques de diffusion et de partage du sens (Sensegiving)	72	26%	65	39%
Total (1)	132	47%	167	40%
Organizing				
Pratiques de réification et d'incrémentalisme logique	10	14%	21	20%
Normalisation de l'environnement de travail	12	17%	15	14%
La négociation continue des responsabilités et des attentes de rôles	17	24%	27	26%
Pratiques de développement des ressources humaines (RH)	13	18%	16	15%
Pratiques de répartition et de définition des tâches	19	27%	26	25%
Total (2)	71	25%	105	25%
Contrôle				
Pratiques de coalisation	23	29%	10	7%
Pratiques de participation (contrôle des ressources d'autorité)	18	23%	25	17%
Pratiques d'évaluation de la performance	16	21%	23	16%
Pratiques de mobilisation des ressources d'allocation	9	12%	56	38%
Pratiques de rétribution (gratification)	12	15%	24	16%
Total (3)	78	28%	146	35%
Total (1) + (2) + (3)	281	100%	418	100%

Source : Auteurs (nous-mêmes) - tiré du logiciel d'analyse des données (Atlas.ti)

Après avoir identifié les pratiques et construit les typologies qui s'y attachent, nous allons maintenant les définir.

4.1.1. Les pratiques de formation de la stratégie : La dimension « signification » des systèmes stratégiques

La formation de la stratégie renvoie à la création et la mise en œuvre de la stratégie, car la stratégie émerge à partir d'un ensemble cohérent d'activités collectives, qui concernent toutes les strates hiérarchiques de l'organisation. Ici, nous suivons les points de vue de Whittington (2002) et Jarzabkowski (2004), selon lesquels la stratégie de l'organisation est formée (par opposition à être formulée) par les actions de plusieurs acteurs. Les pratiques de formation de la stratégie concernent dans notre cas : les pratiques de diffusion de l'information, les pratiques de rétroaction, les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie et les pratiques de diffusion et de partage du « sens ».

Les pratiques de diffusion de l'information

Elles sont mobilisées par les membres de l'organisation (notamment par les managers) dans le but de partager des informations explicites sur les objectifs organisationnels, en mobilisant des canaux de communication préplanifiés tels que des bulletins internes, les discours des managers (top management et management intermédiaire), le mailing, les documents de la stratégie. Les pratiques officielles de diffusion de l'information permettent aux individus d'entendre parler et de prendre connaissance de l'orientation stratégique de l'organisation. Elles mettent en évidence les enjeux stratégiques qui concernent l'orientation stratégique de l'organisation et les missions qui la sous-tendent.

Les pratiques de rétroaction

Les pratiques de rétroaction ont été mentionnées dans notre matériau ethnographique comme des pratiques préplanifiées à travers lesquelles les opinions, les préoccupations, les idées et les alternatives stratégiques sur la stratégie pourraient être communiquées. Ces pratiques contribuent à la formation de la stratégie, en traduisant les menaces de l'environnement et les contraintes organisationnelles dans le cadre de la remontée d'information exercée par les membres de l'organisation, lors de la fixation des objectifs stratégiques ou de leur mise en œuvre.

Les pratiques d'opérationnalisation de la stratégie

Alors que la diffusion de l'information et la rétroaction portent sur la communication, les pratiques d'opérationnalisation traitent de la traduction de la stratégie en objectifs explicites. L'opérationnalisation de la stratégie consiste à fournir un effort dans la traduction des enjeux stratégiques dans un langage et un discours intelligibles pour que les membres de l'organisation, comprennent comment leur travail quotidien peut créer de la valeur pour l'organisation.

Les pratiques de diffusion et de partage du sens

Les pratiques de diffusion et de partage du sens renvoient à des activités de communication et de dialogisation entre supérieurs et subordonnés à différents niveaux organisationnels, dans lesquels une compréhension commune de la stratégie est créée à travers des discussions interactives. Le sujet de ces discussions porte sur ce que la stratégie actuelle signifie à la fois pour l'organisation et l'individu. Dans ce sillage, les pratiques de diffusion et de partage du sens permettent aux membres de l'organisation de s'approprier, d'une manière adaptative, le sens attribué à l'opérationnalisation de la stratégie et de l'incorporer dans leur travail quotidien.

4.1.2. Les pratiques d'organizing : La dimension « normative » des systèmes stratégiques

Les pratiques d'organizing conduisent à la légitimation des activités : Ce qui est convenu comme la manière appropriée d'agir conformément la stratégie, comment les tâches des individus et des équipes (unités) correspondent à la stratégie, qui est obligé et qui est autorisé à agir et ainsi de suite. Comme Weick (1995) le fait valoir, l'organizing exige que les individus fassent des choses différentes d'une manière interconnectée, ce qui nécessite la légitimation de l'action. La stratégie fournit un cadre de référence essentiel

pour définir les activités qui seront considérées comme légitimes. En ce sens, la réussite de la stratégie repose sur le fait qu'elle doit être légitime au regard de ceux qui doivent la mettre en œuvre (Neilsen et Rao, 1987). Nous avons identifié dans notre cas quatre pratiques stratégiques d'organizing : les pratiques de définition et de repartitions des tâches, les pratiques de développement des ressources humaines, la négociation des rôles, les pratiques de normalisation de l'environnement de travail, et enfin les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique.

Les pratiques de définition et de réparation des tâches

Ces pratiques représentent à la fois des règles et des ressources sur lesquelles les membres de l'organisation s'appuient pour légitimer leurs idées, propositions, revendications et leurs actions (décisions prises) dans l'accomplissement leurs activités. En somme, il s'agit dans cette perspective de définir et de répartir les tâches récursives que les membres de l'organisation devraient mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques.

Les pratiques de développement des ressources humaines

Nous avons relevé dans l'analyse de notre matériau ethnographique les activités de développement du personnel, telles que la formation, ainsi que la pré-planification et la structuration des parcours professionnels ou de carrière individuelle, notamment si elles étaient liées à l'achèvement ou à la réalisation de la stratégie de l'organisation.

Les pratiques de normalisation de l'environnement de travail

Ces pratiques consistent à introduire des normes opératoires de fonctionnement de certaines activités, dans lesquelles plusieurs fonctions de l'organisation sont impliquées. Les normes opératoires de fonctionnement avaient pour objectif de définir les processus récursifs dans lesquelles les membres de l'organisation devaient s'engager pour soutenir la mise en acte de la stratégie.

Les pratiques de négociation des rôles

Les pratiques de négociation des rôles consistaient à donner la parole aux membres de l'organisation pour définir leurs rôles dans la mise en œuvre de la stratégie, afin de comprendre ou de recadrer le rôle perçu des individus (par rapport à l'accomplissement de leurs différentes activités) et de mettre en relation ce rôle avec la mise en acte de l'orientation stratégique de l'organisation. Dans cette perspective, il s'agit notamment d'adapter le rôle des membres de l'organisation aux nouveaux changements qui caractérisent l'orientation stratégique de l'organisation et son environnement. Les pratiques de négociation continue des rôles ont pour objectif d'une part de compléter le contenu des fiches de poste, dans une perspective d'adaptation à l'orientation stratégique de l'organisation, et d'autre part, de mettre en évidence le rôle que devait jouer les membres de l'organisation dans le processus stratégique.

Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique

Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique sont de nature adaptative. Elles concernent des activités qui visent à interpréter des solutions à des enjeux et problèmes stratégiques, ainsi qu'à des situations d'incertitude sans se référer à des tâches prédéterminées. Ces pratiques remettent en question le statu quo, ce qui conduit à une meilleure coopération entre les responsables de la mise en œuvre et les décideurs. Les pratiques de réification et d'incrémentalisme logique se réfèrent à un ensemble d'individus projetés dans des séquences d'interactions, au cours desquelles ils se construisent une représentation de leur environnement et s'engagent dans des actions en mobilisant des ressources de la structure. L'interaction est le moment où les individus se construisent une représentation des autres, de leur environnement et d'eux-mêmes. L'interaction est jugée optimale lorsqu'elle permet aux individus : de communiquer et de transformer leurs points de vue ; et de construire d'une manière intersubjective des connaissances partagées et un cadre de référence normative commun.

4.1.3. Les pratiques de contrôle : La dimension « pouvoir » des systèmes stratégiques

Les pratiques de contrôle déterminent la façon dont les ressources, comme le capital, le travail et la connaissance, sont distribués ou réparties dans les organisations (Giddens, 1984). Ces pratiques sont nécessaires, car il ne suffit pas pour un individu d'être en mesure de donner un sens à ses actions en termes de stratégie organisationnelle (formation de la stratégie) ou de savoir quel type de comportement est attendu ou découragé, voire prohibé ou désapprouvé, dans sa position (organizing) au sein de l'organisation. L'individu doit également être en mesure de mobiliser les ressources nécessaires pour exercer ses compétences stratégiques et accomplir les comportements qu'il considère essentiels. Nous avons relevé quatre pratiques stratégiques de contrôle dans l'analyse de notre matériau ethnographique, à savoir : Les pratiques de coalisation, les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation, les pratiques de contrôle des participations, les pratiques d'évaluation et les pratiques de gratification.

Les pratiques de coalisation

Nous avons décelé dans l'analyse des données des pratiques de coalisation qui revoyaient à l'usage de réseaux sociaux non officiels au sein de l'organisation pour former une coalition (de contre-pouvoir), et ce, dans le but de défendre et de promouvoir les intérêts stratégiques de l'organisation. Les pratiques de coalisation sont considérées comme adaptative, par ce qu'elles permettent aux membres de l'organisation d'influencer ceux qui détiennent le contrôle des règles et des ressources : pour mettre en acte les actions adaptatives nécessaires dans le processus stratégique ; pour faire face aux contraintes organisationnelles et aux menaces de l'environnement ; et pour saisir les opportunités à caractère stratégique. Les pratiques de coalisation ont pour objectif, d'une part, de créer des espaces d'autonomie où les membres de la coalition croient agir dans les intérêts de l'organisation et, d'autre part, de construire une certaine confiance entre les membres de la coalition et les personnes cibles à influencer.

Les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation

Les pratiques de contrôle ou de mobilisation des ressources d'allocation représentent les règles d'accessibilité aux ressources, auxquelles sont soumis les membres de l'organisation. Elles renvoient également à la manière dont les ressources sont attribuées

aux différents projets et activités stratégiques. Du point de vue des propriétés structurelles de l'organisation, la référence aux ressources d'allocation désigne la capacité de mobiliser et de maîtriser les ressources, comme les ressources financières et techniques, requises pour accomplir la stratégie de l'organisation.

Les pratiques de contrôle des participations

Ces pratiques avaient contribué dans notre étude de cas à la création d'un espace de discussion et de rencontre dans lequel s'inscrit une dynamique d'inclusion et d'exclusion des individus du processus stratégique. Les pratiques de participation désignent des espaces de discussion fixes comme un moyen pour les membres de l'organisation d'avoir leur mot à dire dans les problèmes stratégiques et pour obtenir une autorisation (approbation) claire pour pouvoir participer dans le travail stratégique. Les pratiques de participation représentent aussi un moyen de discipline qui consiste à orienter les schèmes interprétatifs et les comportements vers la concrétisation de la stratégie, en se fondant sur un noyau d'idée qui forme la structure principale de l'orientation stratégique. Les pratiques de participation influencent la structuration du pouvoir au sein de l'organisation, en donnant la possibilité aux membres de l'organisation d'accéder à des tâches qui leur ont été quasi-interdites préalablement ou à des espaces exclusifs de dialogisation.

Les pratiques d'évaluation

Une opérationnalisation claire dans la dimension de la formation de la stratégie se reflète dans la dimension de contrôle sous la forme de mesures et d'évaluation de la performance, ainsi que la rémunération ou la gratification associée. Les pratiques d'évaluation visent à contrôler l'état d'avancement des objectifs, la qualité de la réalisation d'une tâche ou d'une activité et le respect des procédures opératoires. La présence a posteriori de ces moments d'évaluation a pour objectif d'influencer a priori les membres de l'organisation dans la mise en œuvre de la stratégie.

Les pratiques de gratification

Par ailleurs, les pratiques de gratification s'attachent aux pratiques d'évaluation, dans la mesure où les évaluateurs s'appuient sur les pratiques d'évaluation pour gratifier les personnes évaluées ou rétribuer leur performance. Lorsque les normes de performance d'une manière générale et les objectifs en particulier sont explicites, ils peuvent être mesurés. Par conséquent, lorsque les mécanismes de mesures sont explicites, objectifs et transparents, la performance peut être récompensée. Des aspirations ardentes pour cette logique claire étaient présentes dans notre matériau ethnographique, et dans les cas où de telles pratiques existaient, elles étaient souvent considérées comme des pratiques habilitant l'agence stratégique.

La mise en évidence des pratiques de contrôle indique aussi que l'exercice de l'influence sur la stratégie peut s'inscrire dans le registre d'action de tous les membres de l'organisation. En conséquence, nos données empiriques révèlent que ces pratiques tendent à impulser la motivation et l'implication des individus dans l'exercice de leur agence stratégique.

4.2. Les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par rapport à la position d'autorité

Nous constatons à travers nos analyses que les pratiques stratégiques jouent un rôle important dans l'exercice de l'agence stratégique des membres de l'organisation. Nous avons relevé le fait que ces pratiques stratégiques habilitent et contraignent l'agence des membres de l'organisation dans la construction sociale de la stratégie.

En effectuant le croisement en entre les données et les codes qui concernent les pratiques, leurs effets habilitants et contraignants, ainsi que les positions d'autorité, nous remarquons que les capacités des individus à exercer leur agence stratégique diminuent à mesure que l'on se dirige vers le niveau inférieur de la hiérarchie (Cf. tableau (3)). Nous relevons notamment une diminution du nombre d'individus habilités à exercer leur agence stratégique dans les strates hiérarchiques intermédiaires et inférieures de l'organisation étudiée. Comme le montre la figure (2), le taux mesurant les effets contraignants des pratiques stratégiques⁷ s'élève à 47 % pour les top managers, 63 % pour les managers intermédiaires et 72 % pour le personnel opérationnel.

Tableau (3) : Effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par position d'autorité

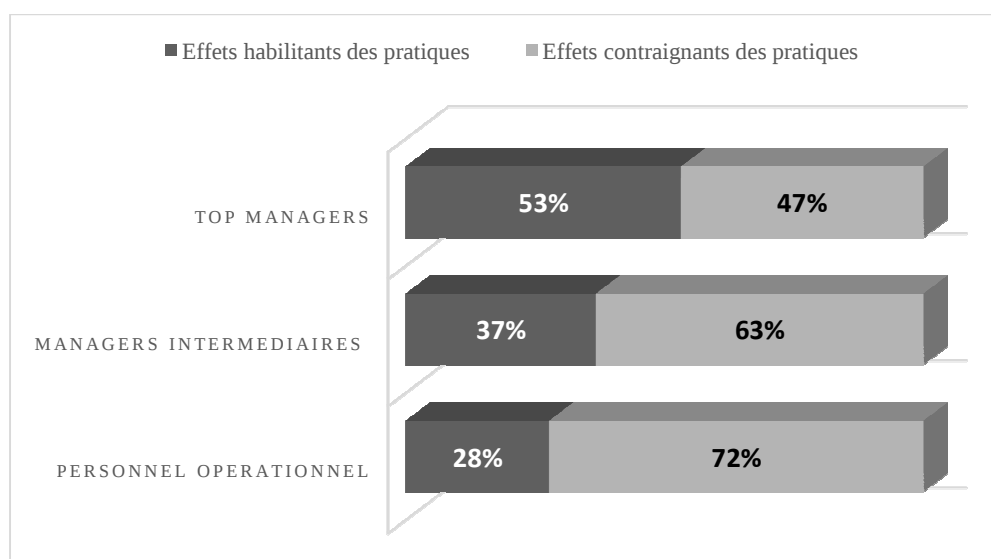
	Formation de la stratégie		Organizing		Contrôle	
	H	C	H	C	H	C
Top managers en %	49,7%	34,1%	22,4%	19,8%	28,0%	46,0%
Managers intermédiaires en %	44,4%	35,5%	28,9%	29,6%	26,7%	34,9%
Personnel opérationnel en %	43,8%	50,0%	27,1%	25,0%	29,2%	25,0%

Source : Auteurs (nous-mêmes), tiré du logiciel d'analyse des données (Atlas.ti)

A mesure que l'on se dirige vers le niveau inférieur de l'organisation, l'agence stratégique tend à s'estomper. De ce fait, la capacité des individus à contribuer au faire stratégique diminue progressivement d'un niveau hiérarchique à un autre. De plus, la dégression de ces taux, mesurant les effets contraignants des pratiques stratégiques d'un niveau hiérarchique à un autre, indique l'existence de défaillances dans la mise en acte de la stratégie au niveau opérationnel. Cela montre que la stratégie était restée virtuelle, sans mise en application effective dans la réalité ; notamment au niveau opérationnel où les micro-actes de traduction et de justification de la stratégie sont de plus en plus intenses dans les configurations interactionnelles quotidiennes, et particulièrement celles qui impliquent différents acteurs qui forment le marché de l'organisation.

⁷ Total des fréquences propres aux pratiques contraignantes qui concernent un groupe d'individus spécifique (par exemple top management), divisé sur la somme des fréquences propres aux pratiques habilitantes et contraignantes qui concernent d'un groupe d'individus spécifique (par exemple top management).

Figure (1) : Effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques par position d'autorité (groupe d'individus)



Source : Auteurs (nous-mêmes)

Ces résultats peuvent dans cette perspective expliquer en partie pourquoi la stratégie n'a pas été mise en œuvre concrètement dans la réalité. Nous pouvons souligner que la fréquence élevée des effets contraignants des pratiques stratégiques par rapport à leurs effets habilitants dans les récits des personnes observées et rencontrées, révèle en partie pourquoi la stratégie délibérée n'a pas été mise en acte dans l'organisation étudiée.

5. DISCUSSIONS

Pour répondre aux limites des recherches conventionnelles en stratégie, nous soutenons dans cet article que chaque individu dans l'organisation doit être impliqué de près ou de loin dans la mise en acte de la stratégie.

Nous avons mis en avant le concept d'« *agence stratégique* » pour contribuer à faire avancer la recherche sur la question des capacités des acteurs à faire la différence dans la concrétisation des intentions véhiculées par le discours stratégique présent au sein de l'organisation. Toutefois, cette mise en acte passe nécessairement par la compréhension des membres de l'organisation du sens et des normes qui régissent le contenu de la stratégie et le contrôle de son opérationnalisation. Ainsi, l'agence stratégique se traduit concrètement par la compréhension du sens de la stratégie et des normes qui s'y attachent, en les mettant en action lors de l'accomplissement des activités quotidiennes. Les pratiques stratégiques sont impliquées dans cette démarche en aidant non seulement les membres de l'organisation à comprendre le sens et les normes de la stratégie, notamment à travers les pratiques de formation de la stratégie et d'organizing, mais contribuent aussi à leurs discipline, via les pratiques de contrôle. Les incohérences contenues dans ces pratiques peuvent conduire à des dysfonctionnements dans la réalisation de la stratégie et compromettre ainsi son existence dans la réalité de la vie organisationnelle.

Par exemple, lorsque les top managers sont contraints par les pratiques de contrôle des ressources, cela implique une absence de cohérence entre les discours stratégiques qu'ils promeuvent au sein de l'organisation et les ressources qui servent à les mettre en

acte : le contenu des plans stratégiques ou des plans d'action ne sera pas en accord avec les actes qui vont suivre dans l'organisation. De même, si la stratégie n'a pas été correctement communiquée à un manager intermédiaire, ce dernier ne pourrait pas la traduire correctement à ses équipes. Lorsque, par exemple, les pratiques de rétroaction et de participation sont contraignantes, certains membres de l'organisation ne seraient pas en mesure d'intervenir dans la proposition des alternatives stratégiques afin de réorienter convenablement la stratégie en fonction de la réalité du terrain. Si un vendeur au niveau opérationnel ne s'approprie pas le sens et les normes de la stratégie de l'entreprise à laquelle il appartient, il ne pourra pas mettre en valeur et incorporer dans son discours les facteurs discriminants qui mèneront le client à choisir le produit de cette entreprise plutôt que celui de la concurrence.

Ainsi, il ne s'agit plus de s'intéresser uniquement aux top managers qui ont été depuis longtemps au centre des préoccupations des chercheurs en stratégie : la stratégie est maintenant une affaire de tous les membres de l'organisation, avec des degrés d'implication plus ou moins importants. En somme, il nous semble que le sujet que nous avons traité peu ouvrir plusieurs perspectives de recherche pour renouveler la réflexion en stratégie et apporter un éclairage minutieux sur la contribution d'une multitude d'acteurs dans l'échec et la réussite du faire stratégique.

6. Conclusion

L'objet de cet article s'inscrit dans la lignée des travaux de recherche du courant de la stratégie comme pratique, en adoptant en ce sens une lentille structurationniste pour saisir le caractère construit de la stratégie. Il s'agissait notamment de comprendre la manière dont la stratégie se construit dans les activités quotidiennes des membres de l'organisation, et cela en s'intéressant à toutes les strates hiérarchiques de celle-ci. Compte tenu du foisonnement conceptuel qui caractérise ce courant de pensée en stratégie et les différents angles d'analyse qu'il offre aux chercheurs pour aborder différentes problématiques, nous nous sommes intéressés dans cet article à la manière dont les membres de l'organisation sont habités ou contraints par les pratiques stratégiques dans la mise en acte de la stratégie. A cet égard la problématique qui s'attache à notre objet de recherche s'est constituée à partir de multiples allers-retours entre la théorie et le terrain de recherche.

En outre, la posture de chercheur et de praticien que nous avons adoptée dans notre démarche ethnographique rend certes la recherche chronophage, mais elle permet au chercheur d'effectuer plusieurs types d'entretiens, tant en volume qu'en qualité, de consulter une multitude de documents et d'accéder à des situations stratégiques auxquelles un observateur externe n'aurait jamais eu accès : ce qui rend la recherche substantiellement riche en données et apporte une facilité d'accès au terrain, notamment lorsqu'il s'agit de traiter un objet de recherche peu exploré tel que le nôtre.

Par ailleurs, les résultats de notre étude ont révélé trois types de pratiques stratégiques, à savoir : les pratiques de formation de la stratégie, d'organizing et de contrôle. Ces dernières se déclinent en 14 pratiques habilitant et contraignant l'agence stratégique des acteurs impliqués directement ou indirectement dans la stratégie de l'organisation. Bien que les choix concernant la détermination des pratiques stratégiques adéquates pour une organisation soient difficiles, nous soutenons néanmoins dans cet article que les effets habilitants et contraignants des pratiques stratégiques sur l'agence stratégique

des membres de l'organisation constituent l'une des questions clés pour comprendre pourquoi la stratégie organisationnelle réussit ou échoue.

En effet, les résultats de notre recherche montrent que lorsque les pratiques stratégiques identifiées sont plus contraignantes qu'habilitantes, cela influence considérablement l'agence stratégique des membres de l'organisation, compromettant ainsi la réalisation concrète de la stratégie et sa réussite dans la réalité de la praxis.

Même si notre analyse fondée sur un cas unique constitue une voie privilégiée d'investigation sur un sujet peu connu, en ce qu'elles autorisent des analyses fines des pratiques stratégiques en vigueur et offre une forme de comparaison entre les différentes positions d'autorité dans la mise en acte de la stratégie, il serait toutefois intéressant dans les recherches ultérieures de tester nos résultats dans un échantillon d'entreprise plus large pour étendre notre théorie substantive vers une théorie formelle.

Cependant, à l'instar de Mintzberg (1982), Pettigrew (1985), March et al. (1991) et Burgelman (1994), nous ne récusons pas le postulat de l'unité de nature entre les organisations⁸ et la répliquabilité des phénomènes étudiés en cas unique, car « *tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale* » (Hatch et Cunliffe, 2009 : p.38).

Bibliographie

- Baumard, P., & Bauer, A. (2012). *Le vide stratégique*. CNRS.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2014). La collecte de données et la gestion de leurs sources, in Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 9(35), 226-257.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 24-56.
- Chanlat, J. F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur, 159-175.
- Chia, R. (2004). Strategy as practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29-34.
- Giddens, A. (1984). *The construction of society*. Cambridge: Polity.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). Introduction: What is strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 1-20.
- Groleau, C. (2003). L'observation. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS. Colombelles, 211-244.
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21.

⁸ A cet égard March et al. (1991) font valoir qu'il est assez fréquent que les organisations tirent des leçons parfois très importantes d'un échantillon d'expériences inférieur ou égal à un seul événement.

- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of management Studies*, 40(1), 175-196.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice*. London und Thousand Oaks.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management journal*, 51(4), 621-650.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice*. Research directions and resources. Cambridge.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies*, 45(2), 294-316.
- March, J. G., Sproull, L. S., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization science*, 2(1), 1-13.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamic des organisations*. Les Editions d'organisation, Paris.
- Neilsen, E. H., & Rao, M. H. (1987). The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12(3), 523-533.
- Palmer, V. M. (2007). *Field studies in sociology*. Rogers Press.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: continuity and change at ICI*. Oxford: Blackwell.
- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. *Organization studies*, 30(7), 713-734.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Rouleau, L. (1997). Le point de vue structurationniste en stratégie. In *Actes de la V ième conférence AIMS* (Vol. 1).
- Rouleau, L. (2002). La formation des stratégies sous le microscope. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 19(1), 12-26.
- Rouleau, L., & Mounoud, E. (1998). Représentations et compétences sociales au cœur de l'activité stratégique. In *VIIème Conférence Internationale de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve.
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of management*, 12(3), 363-377.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. *handbook of qualitative research*. Sage Publications, 273-285.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg: AcademicPress Fribourg.

- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of management journal*, 49(4), 633-642.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of management studies*, 29(6), 693-712.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 109-126.
- Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. C1-C6). Academy of Management.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.