



**HAL**  
open science

## La stratégie en pratiques

Valérie Chanal

► **To cite this version:**

Valérie Chanal. La stratégie en pratiques. Géraldine Schmidt. Management, fondements et renouvellements, Editions Sciences Humaines, pp.42-50, 2008. halshs-00368423

**HAL Id: halshs-00368423**

**<https://shs.hal.science/halshs-00368423>**

Submitted on 16 Mar 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## La stratégie en pratiques

Valérie Chanal

In : Management, fondements et renouvellement, coordonné par Géraldine Schmidt, Editions Sciences Humaines, 2008, p. 42-50.

*La stratégie est un secteur de recherche en pointe aujourd'hui. Mais qu'en est-il de la « stratégie en pratiques » ? Les différents choix des entreprises dépendent des entrepreneurs qui les mettent en œuvre, de leurs trajectoires personnelles, et des outils qu'ils utilisent. D'où une grande diversité des pratiques et une certaine difficulté à les synthétiser. Regards sur un secteur en pleine évolution...*

### De la stratégie comme théorie à la stratégie en pratiques

Depuis les années 1960, la stratégie s'est constituée comme un champ de recherche focalisé pour l'essentiel sur l'étude des choix stratégiques qui affectent la performance ou contribuent à l'avantage concurrentiel. On peut voir ainsi la stratégie d'une entreprise comme sa **théorie** sur la manière d'obtenir des avantages concurrentiels (Barney et Hesterly, 2006). Ce type d'approche concerne le **contenu** de la stratégie (autrement dit quelle est la bonne stratégie pour atteindre la performance désirée). Certains auteurs ont relevé que ces recherches n'expliquaient pas comment atteindre les résultats, et ont défendu une approche **processuelle** de la stratégie (voir Pettigrew, 1992 pour une synthèse). Il s'agit d'étudier le séquençement d'épisodes de décisions et d'actions qui forment les processus d'élaboration et d'implémentation de la stratégie. Ces approches ouvrent d'une certaine manière la « boîte noire » du management stratégique mais sans obligatoirement entrer dans une analyse très fine des activités des managers. La fin des années 1990 et le début des années 2000 ont vu émerger un intérêt fort dans la communauté de recherche en stratégie pour la perspective de **la stratégie en pratiques**<sup>1</sup>, c'est à dire la façon dont les managers « font de la stratégie ». Si ce courant partage une proximité avec l'approche processus de la stratégie, en particulier une focalisation sur les activités concrètes, il s'en distingue cependant sous deux aspects (Whittington, 2002) :

---

<sup>1</sup> Notre traduction du courant dit « Strategy-as-Practice » dans la communauté anglo-saxonne

- Un processus est éphémère. Il est caractérisé par un début, des actions spécifiques, et une fin, alors que la notion de pratique est liée à la continuité des actions qui se déroulent au quotidien dans une organisation (les routines),
- Les processus ont tendance à s'appliquer aux organisations alors que la pratique est liée aux individus. L'approche de la pratique vise à étudier ce que les praticiens font concrètement.

Ainsi l'approche de la stratégie en pratiques peut-être vue comme un souci « d'humaniser la recherche sur le management et les organisations » en s'intéressant aux activités les plus fines des individus qui ont un impact sur la stratégie de l'organisation (Jarzabkowski *et al*, 2007). Mais au delà, l'intérêt de s'intéresser aux pratiques stratégiques est double. En premier lieu, l'élaboration par les entreprises de réponses rapides et innovantes à la compétition mondiale nécessite une décentralisation des décisions au niveau le plus local. Ainsi la valeur et l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout dans l'intelligence locale (Johnson, Melin et Whittington, 2003). En second lieu, on observe une demande pour un renouvellement de la formation des managers en stratégie. Les chercheurs doivent aller au delà de modèles génériques parfois difficiles à mettre en œuvre pour produire des connaissances concrètes sur les activités des managers (Rouleau, Allard-Poesi et Wargnier, 2007).

Le champ de la recherche sur la stratégie en pratiques est aujourd'hui particulièrement dynamique, avec de nombreux ateliers de recherche dans de grandes conférences internationales en management, trois numéros spéciaux de revues académiques à ce jour <sup>2</sup>, plusieurs ouvrages de synthèse, une communauté active de plus de 2000 membres et un site web officiel pour animer cette communauté ([www. strategy-as-practice.com](http://www.strategy-as-practice.com)). Ce courant de recherche a déjà produit des bases théoriques et des contributions empiriques significatives. Partant de là, ce chapitre a deux objectifs. Le premier est d'offrir une synthèse des recherches pour définir les concepts clé ainsi qu'un cadre d'analyse de la stratégie en pratiques, à partir des travaux des auteurs les plus actifs dans le domaine. Le second vise à présenter une sélection de recherches empiriques afin d'illustrer les principaux enseignements que l'on peut tirer de ces travaux.

## **1 - La stratégie en pratiques : structuration d'un nouveau champ de recherche en management stratégique**

---

<sup>2</sup> Journal of Management Studies, Vol. 40, n° 1, janvier 2003, Special Issue on Micro Strategy and Strategizing, Human Relations, Vol. 60, n°1, janvier 2007, Revue Française de Gestion, Vol. 33, n°174, mai 2007, Le Management Stratégique en Pratiques

Dans le courant de la stratégie en pratiques, la stratégie n'est plus vue comme une caractéristique des organisations (quelque chose que les entreprises ont), ni comme un agencement d'actions organisées dans un processus, mais une activité sociale située. Dans un article de synthèse récent, Paula Jarzabkowski, Julia Balogun et David Seidl (2007) proposent la définition suivante de la stratégie, dans une perspective pratique : *« 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 terme de résultats pour la direction et/ou la survie de l'entreprise »*. Les principales bases théoriques de la perspective pratique, ainsi qu'un cadre d'analyse de la stratégie en pratiques sont présentés ci-après.

### *Les théories de la pratique en sciences sociales*

Dans les années 70 et 80 les sciences sociales ont été marquées par des efforts de théorisation de la notion de pratique, notamment en sociologie et en anthropologie (ce qu'on appelle parfois le « practice turn »). Les théories de la pratique tendent à intégrer les théories objectivistes de la société (théories où les actions sociales sont vues comme le résultat des structures sociales existantes) et les approches subjectivistes (telles que l'ethnométhodologie ou l'interactionnisme symbolique) pour lesquelles la société est plutôt le résultat émergent des interactions sociales au quotidien. Les théories de la pratique ont été associées principalement à des auteurs comme Michel Foucault, Michel De Certeau, Pierre Bourdieu et Anthony Giddens. Foucault est connu pour ses travaux sur l'exercice du pouvoir dans les sociétés modernes. (par ex Surveiller et Punir, 1975). L'originalité du travail de Foucault est qu'il a substitué à l'analyse des institutions qui exercent le pouvoir, celles des dispositifs, procédures techniques « minuscules » et quotidiennes qui organisent la mise en ordre des relations de pouvoir. Il s'est également intéressé aux pratiques discursives, c'est à dire à l'effet des discours sur les relations de pouvoirs. Inspiré par la pensée de Foucault et de Bourdieu, Michel de Certeau a surtout théorisé la notion de pratique comme forme de résistance, en s'intéressant notamment aux pratiques de consommation courante, et à l'expression de la liberté des usagers dans leur manière de faire ou de consommer. Le sociologue anglais Anthony Giddens a également fortement inspiré les travaux du champ de la stratégie comme pratiques, dans une perspective de structuration du social, faisant suite aux travaux de Bourdieu. La dynamique du pouvoir et les logiques de domination ne sont pas absentes du travail de ces auteurs, mais ils ajoutent l'idée que la structure sociale n'a pas de réalité en tant que telle, mais est instanciée par les pratiques des individus. Chez Bourdieu, les individus se

socialisent à travers des dispositions particulières qu'il appelle habitus. Giddens parle de son côté de structuration, qui désigne un processus d'émergence du social par la mobilisation continue de règles et de ressources dans les pratiques. On retiendra de ces fondements théoriques de la notion de pratique deux perspectives complémentaires, qui fondent également les travaux du courant de la stratégie en pratiques : une perspective critique qui réhabilite les micro-pratiques locales comme actes de résistance ou de liberté des acteurs d'une part, une perspective de structuration du social et d'émergence des règles institutionnelles par les pratiques d'autre part. Le cadre d'analyse de la stratégie en pratiques présenté ci-après s'inspire essentiellement de cette seconde perspective.

*Un cadre d'analyse de la stratégie en pratiques : la pratique, les pratiques, les praticiens*

Dans un article programmatique sur la perspective de la stratégie en pratiques, Richard Whittington propose de retenir trois éléments pour construire une théorie de la stratégie en pratique : la pratique (au singulier), qu'il appelle aussi la praxis, les pratiques (au pluriel) et les praticiens. **La pratique** (ou praxis) se situe plutôt à un niveau individuel, local, et intègre les relations entre les actions de différentes personnes. On retrouve cette notion dans la théorie des communautés de pratique qui décrit des groupes d'individus partageant une pratique commune (des techniciens de maintenance, des agents administratifs etc.) et contribuant, par leurs échanges au quotidien, à un apprentissage collectif dans la pratique (Wenger, 1998). La notion de **pratiques** (au pluriel) renvoie à des comportements collectifs routinisés. Ces pratiques fournissent à la pratique locale des ressources comme des normes de comportement, des procédures, des manières de faire, un langage. Chez Giddens, ce niveau des pratiques, routinisées, institutionnalisées, relève du structurel et alimente en règles et en ressources la pratique locale. Cette dualité pratique locale / pratiques sociales a été mobilisée sous diverses formes, par exemple dans le champ des systèmes d'information, où l'on distingue la technologie en usage (ce que font les individus au quotidien par exemple d'un nouveau système d'information) et la technologie en pratique (qui est l'émergence structurelle d'une pratique, qui intègre les usages réguliers, les règles d'usage émergentes et les ressources technologiques) (Orlikowski, 2000).

Finalement, **les praticiens** sont les acteurs qui font le lien entre la pratique et les pratiques. Du point de vue de la recherche sur les pratiques stratégiques, les praticiens sont les unités

d'analyse les plus évidentes à prendre en compte : qui sont-ils, que font-ils en tant que « stratèges ».

Partant de ce tryptique, Jarzabowski *et al.* (2007) indiquent que l'activité stratégique (*strategizing*) se situe au carrefour entre la pratique, les pratiques et les praticiens et que toute recherche dans ce domaine devra faire en sorte d'intégrer ces trois aspects.

Il demeure que l'étude de la stratégie en pratiques pose des problèmes d'ordre méthodologique, car si un chercheur peut en général accéder à des informations sur une entreprise et sa performance il est plus difficile d'accéder aux pratiques des dirigeants, ne serait-ce que pour des raisons de confidentialité des échanges. Certains auteurs comme Samra-Fredericks (2004) privilégient des méthodes qualitatives comme l'ethnométhodologie ou l'analyse conversationnelle. L'idée étant de repérer des « moments » ou des épisodes dans le flot des interactions où les équipes de direction donnent forme à la stratégie.

Nous passons maintenant à la présentation d'une sélection de recherches dans le domaine afin de mieux saisir les enseignements théoriques et managériaux que l'on peut tirer de cette perspective.

## **2 - Quels enseignements tirer des recherches sur la stratégie en pratique**

Paradoxalement, ce champ de recherche qui met en avant la pratique, produit beaucoup de discours théorique, sans doute dans un souci de construire une légitimité scientifique et un appareillage épistémologique et méthodologique. Dans le cadre de cette synthèse, nous proposons d'aborder à titre d'exemple quatre thèmes qui nous semblent apporter un éclairage complémentaire sur la pratique, les pratiques et les praticiens en stratégie. Nous présenterons ainsi successivement : l'élaboration de la stratégie au cours des ateliers stratégiques, les pratiques discursives en stratégie, les outils de la stratégie et enfin les compétences et les trajectoires des dirigeants.

### *Les ateliers stratégiques*

Les ateliers ou séminaires stratégiques sont une pratique courante des entreprises, qui consiste à extraire un groupe de dirigeants ou de cadres des routines quotidiennes pour délibérer sur les orientations à long terme de l'entreprise. Cette pratique répandue a fait l'objet de peu d'études jusqu'à l'article de Hodgkinson *et al.* en 2006 sur le rôle de ces ateliers dans l'élaboration de la stratégie. Les auteurs ont adopté une méthodologie quantitative, par questionnaire auprès d'entreprises britanniques et recueilli plus de 1000 réponses exploitables

dont 864 de participants à ces ateliers. Leurs résultats montrent que les ateliers stratégiques représentent une pratique stratégique importante souvent institutionnalisée dans les organisations, avec des caractéristiques communes en terme de participants ou d'objectifs. Les auteurs notent, entre autres résultats, la faible préparation des participants, un usage limité des outils de l'analyse stratégique (l'outil Swot étant utilisé à 62%). Cela laisse penser que ces ateliers sont plutôt des forums qui construisent sur l'expérience existante des managers plutôt que des épisodes où un travail analytique approfondi est réalisé. Partant de cette première recherche exploratoire, les auteurs invitent à approfondir des points comme l'évaluation des effets réels de ces événements sur les décisions stratégiques, le rôle des outils d'analyse dans l'animation de ces ateliers ou encore le rôle des managers intermédiaires.

### *Les pratiques discursives en stratégie*

Si l'étude des dispositifs concrets de délibération tels que les ateliers stratégiques est importante pour comprendre la stratégie en pratiques, il en va de même pour les discours stratégiques et en particulier la communication de la stratégie, pratique centrale dans l'agenda des dirigeants. Hendry (2000) est l'un des auteurs qui a fait le lien entre la pratique stratégique et les discours. Il considère que, du point de vue du praticien (c'est à dire du manager ou du stratège), les décisions qui comptent sont celles qui sont communiquées. La communication des décisions agit à la fois pour légitimer les actions passées de manière rétrospective, et, de manière prospective pour obtenir le consensus et l'engagement des parties prenantes. Dans ce contexte, Chanal et Tannery (2007) ont étudié la rhétorique du dirigeant du groupe Lafarge, en étudiant tous les supports de communication officielle du dirigeant aux différentes parties prenantes stratégiques (conseil d'administration, investisseurs financiers, cadres dirigeants). Les auteurs ont déduit de cette étude quatre logiques rhétoriques, qui jouent différemment sur les registres de l'ethos (les valeurs de l'orateur), le logos (l'argumentation) et le pathos (les préoccupations de l'auditoire) et qui produisent des effets sur l'engagement des parties prenantes dans le projet stratégique du groupe dirigeant. Le dirigeant conçoit une question stratégique à traiter qui est celle de son auditoire qui va être différente par exemple selon que l'on s'adresse aux investisseurs ou aux collaborateurs. Il recourt à des formes d'argumentation visant à persuader pour créer un désir d'engagement de la part des parties prenantes. Il cherche à construire la crédibilité de son action, notamment par une argumentation basée sur la relation entre fins et moyens ou sur des exemples. Enfin, il cherche à inscrire son action sur la durée, en mettant en scène une trajectoire générale et cohérente de l'entreprise. Cette recherche constitue un exemple d'étude approfondie d'une pratique importante des dirigeants qui est la communication de la stratégie.

### *Les outils de la stratégie*

L'entrée par les outils de gestion dans l'étude d'une pratique peut être également intéressante. En effet, dans une perspective pratique, les outils de gestion constituent des ressources et des règles pour l'action. Si l'on suit le raisonnement de Orlikowski à propos des technologies, on peut distinguer les outils de gestion en usage (dans la pratique) et les outils de gestion constitutifs des pratiques génériques d'une organisation. Kaplan et Jarzabkowski (2006) ont conduit une recherche sur la façon dont les outils stratégiques (tels que les 5 forces, les matrices, les cartes de groupes stratégiques etc.) sont mobilisés dans la pratique stratégique. En effet, ces outils sont enseignés dans les écoles de management, mais finalement on ne sait pas bien si et comment les managers les utilisent dans leur pratique stratégique. L'étude qualitative a été conduite dans une entreprise majeure du secteur des télécommunications. Les observations des auteurs montrent que les outils (par exemple ici le plan projet) ne sont pas juste "utilisés" dans les réunions, mais sujets à interprétation et à des négociations politiques tout en contribuant à ériger des frontières organisationnelles. Les implications managériales suggérées par les auteurs sont que les outils stratégiques ne doivent pas être vus par les managers comme des moyens d'éliminer les aspects émotionnels ou politiques, mais comme des façons de mettre en lumière les hypothèses implicites et les différentes perspectives qui s'expriment dans une organisation. Encore une fois, la perspective pratique nous renseigne ici de manière différente que les approches normatives ou instrumentales sur ce qui se joue dans l'exercice de la stratégie.

#### *Les trajectoires des dirigeants*

Certains travaux sur la pratique se focalisent sur les praticiens de la stratégie, c'est à dire leurs compétences et leur trajectoire professionnelle. C'est le cas du travail de Mantere et Whittington (2007) qui s'interrogent sur la façon dont un manager devient stratège. Ils construisent leur modèle de recherche sur trois tensions relevées dans la littérature : l'approche individuelle de la compétence stratégique du leader opposée à une vision plus collective de la stratégie, la vision du manager qui maîtrise la technique des outils stratégique versus celle basée sur des qualités personnelles et enfin une perspective de la stratégie comme activité mentale de réflexion par rapport à une perspective de la stratégie comme capacité d'action. La recherche menée par les auteurs s'est appuyée sur des interviews d'une cinquantaine de dirigeants britanniques, avec une approche de type récit de vie, afin de saisir dans ces récits ce qui fait qu'une personne devient un stratège. Les trois tensions repérées dans la littérature ont permis aux auteurs de qualifier six trajectoires professionnelles comme celle allant de la compétence personnelle à la maîtrise des outils d'analyse, ou celle allant d'une perspective d'action à une perspective plus réflexive. Chacune de ces trajectoires est illustrée par des cas personnels. Ce type de travail aboutit à une modélisation qui offre à de futurs chercheurs un cadre pour interpréter des trajectoires de stratèges. Ceux ci apparaissent



ainsi comme des personnes qui parviennent par leur développement et leur apprentissage personnel à tenir ensemble des éléments présentés comme opposés dans la littérature.

## Conclusion

Le courant de la stratégie comme pratiques apparaît comme un courant dynamique et fécond qui apporte un regard complémentaire aux théories de la stratégie comme contenu ou comme processus, en permettant de ramener l'analyse stratégique à un niveau proche de ce qui se passe dans les organisations. Les quatre exemples de recherches présentées montrent que l'on peut aborder l'étude de la stratégie en pratiques avec de multiples points d'entrée (les dispositifs organisationnels, les actions des managers, les outils mobilisés dans la pratique stratégique, ou encore les trajectoires professionnelles) et avec différentes méthodologies, allant de l'enquête quantitative à une approche par étude de cas qualitative, ou encore le recueil de récits de vie. Cependant, et comme le signale Ann Langley dans la discussion finale du numéro spécial de la RFG sur la stratégie en pratiques, ces travaux restent épars et il est difficile de cumuler ces connaissances afin de les transmettre et de les enseigner. Cela nous semble un des enjeux majeurs pour que ce courant entre dans une phase de maturité et permette véritablement un progrès dans l'enseignement de la stratégie.

(17000 signes sans les espaces et sans la biblio)

## Références

- Barney J.B. and Hesterly W.S. (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education, Prentice Hall.
- Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques*. Paris, Seuil.
- Chanal V. et Tannery F. (2007), La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, n° 2, p. 97-128
- De Certeau M. (1980), *L'invention du quotidien. I. Arts de faire*. Paris, Gallimard.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et Punir. Naissance de la prison*. Paris, Gallimard.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Hendry, J. (2000), Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37, p. 955-977
- Hodgkinson G., Whittington R., Johnson G. and Schwartz M. (2006), The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. *Long Range Planning*, 39, p. 479-496.
- Jarzabkowski P., Balogun J. and Seidl D. (2007), Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, 60,1, p. 5-27.
- Johnson G, Melin L. and Whittington R. (2003), Guest Editors' Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View, *Journal of Management Studies*, 40, 1, p. 1-22.

- Kaplan S. and Jarzabkowski P. (2006), Using Strategy Tools in Practice. How Tools mediate Strategizing and Organizing, Presented at the 22<sup>nd</sup> EGOS Colloquium, cité avec l'autorisation des auteurs.
- Mantere S. and Whittington R. (2007), Becoming a Strategist : Senior Manager Trajectories, Presented at the 23<sup>rd</sup> EGOS Colloquium, cité avec l'autorisation des auteurs.
- Orlikowski, W. 2000. 'Using technology and constituting structure: A practice lens for studying technology in organizations.' *Organization Science*, 12: 404-428.
- Pettigrew A.M. (1992), The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, 3, p. 5-16.
- Rouleau L., Allard-Poesi F. et Wagnier V. (2007), Le management stratégique en pratiques, *Revue Française de Gestion*, n° 174, p. 15-24.
- Samra-Fredericks D. (2004), Understanding the Production of Strategy and Organization through Talk Amongst Managerial Elites. *Culture and Organization*, 10, 2, p. 125-141.
- Wenger E. 1998. *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whittington R. (2002), Corporate Structure: From Policy to Practice, in: *Handbook of Strategy and Management*, Pettigrew, Thomas and Whittington Eds, London, Sage, p. 113-138.