

Processus d'action stratégique : vers une typologie des profils de managers, dans le référentiel des prismes stratégiques.

F. Grazzini

▶ **To cite this version:**

F. Grazzini. Processus d'action stratégique : vers une typologie des profils de managers, dans le référentiel des prismes stratégiques.. 2009, 27p. halshs-00528861

HAL Id: halshs-00528861
https://shs.hal.science/halshs-00528861

Submitted on 22 Oct 2010

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.

CERAG
www.cerag.org
Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-19 E4

Processus d'action stratégique : vers une typologie des profils de managers, dans le référentiel des prismes stratégiques.

GRAZZINI Frédérique

Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68

Processus d'action stratégique : vers une typologie des profils de managers, dans le référentiel des *prismes stratégiques*.

Actuellement, les problématiques liées au processus de formation de la stratégie, en lien étroit avec l'action stratégique, revêtent un intérêt majeur dans le champ du management stratégique (Laroche et Nioche, 2006). Même s'il est à présent reconnu que les managers dirigeants et intermédiaires constituent deux pôles majeurs dans la fabrique de la stratégie (Ikävalko, 2005 ; Mantere, 2005), pourtant, rares sont les travaux de recherche qui décrivent précisément et concrètement leur participation à la formation de la stratégie.

Au sein d'un cadre conceptuel intégrateur, et avec comme unité d'analyse la pratique, la première contribution de ce travail est d'affiner la représentation de la manière dont les managers dirigeants et intermédiaires font sens des processus stratégiques qu'ils animent. La stratégie est envisagée ici comme résultant d'une activité de construction sociale. Plus précisément, l'objectif est de construire une typologie à partir du concept de *prisme stratégique* (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2008). En lien avec différentes perspectives issues de la recherche en stratégie, les *prismes stratégiques* sont définis comme des points de vue au travers desquels les processus stratégiques peuvent être interprétés.

D'autre part, le concept de prisme stratégique a été initialement développé à des fins d'enseignement ; il est présenté dans un manuel pédagogique de référence – *Stratégique*. Néanmoins, ce concept n'a jamais été testé empiriquement, à notre connaissance. Dans le cadre de la controverse qui a pour objet le décalage entre enseignements et pratiques de gestion (Laroche, 2007), la deuxième contribution de ce travail est d'opérationnaliser et de tester le concept de *prisme stratégique* sur le plan empirique.

Sur le plan méthodologique, nous avons procédé à la construction d'un questionnaire à partir des variables constituées par les prismes stratégiques. S'agissant des mesures des variables, nous nous sommes appuyés sur les résultats de la phase qualitative préalable de notre recherche qui nous a conduits à proposer des mesures exploratoires. Les échelles n'ayant jamais été testées dans des conditions similaires puisqu'elles ont été construites pour l'étude, nous avons procédé à un certain nombre de vérifications sur le plan statistique. La population de recherche est constituée par des managers issus de deux associations d'anciens élèves, correspondant respectivement à une Ecole Supérieure de Commerce et à un Institut d'Administration des Entreprises. L'élaboration de la typologie a été effectuée sur la base de 882 questionnaires et a fait intervenir deux méthodes de classification complémentaires. Au final, nous obtenons une typologie qui fait ressortir quatre profils de managers.

Mots clés : formation de la stratégie, strategy-as-practice, sensemaking, management

Frédérique GRAZZINI
Allocataire de recherche - Monitrice
Université Pierre Mendès France - C.E.R.A.G. (UMR 5820 CNRS-UPMF)
150, Rue de la Chimie ; BP 47
38040 Grenoble Cedex 9 (France)
Tél : 33 (0)6 98 13 37 60
Fax : 33 (0)4 76 54 60 68 / E-mail : frederique.grazzini@upmf-grenoble.fr

INTRODUCTION

Malgré la grande diversité des travaux regroupés au sein du management stratégique, qui rend les définitions et les frontières de ce champ difficiles à établir (Martinet, 1993 ; Boissin, Castagnos et Guieu, 2001), certains orientations communes se sont peu à peu construites : « *La distinction formulation/mise en œuvre s'est effacée. Les processus concrets ont été dévoilés (...). La question centrale est maintenant celle du processus d'action stratégique, voire celle du processus de formation de la stratégie* » (Laroche et Nioche, 2006, p 94). Une catégorie d'acteurs semble être prioritairement concernée par la nécessité de développer des recherches sur le thème de l'action stratégique. Il s'agit des managers - dirigeants et intermédiaires : ces derniers constituent deux pôles majeurs dans la fabrique de la stratégie (Ikävalko, 2005 ; Mantere, 2003) et pourtant, rares sont les travaux de recherche qui décrivent précisément et concrètement leur participation à la formation de la stratégie (Johnson et al. 2007), en particulier en ce qui concerne les managers intermédiaires (Payaud, 2005). Par ailleurs, « *l'un des aspects étranges de la littérature sur le management, c'est que ses auteurs les plus réputés semblent tous privilégier un aspect particulier de la fonction de manager, et ce à l'exclusion de tous les autres. (...) Nous nous sommes tant acharnés à décrire cette fonction en morceaux que nous n'en sommes jamais venus aux prises avec sa globalité.* » (Mintzberg, 1994, p 11). L'un des objectifs de cet article est d'affiner la représentation de la manière dont les managers font sens des processus stratégiques qu'ils animent, avec le souci particulier de considérer les différentes composantes de l'action stratégique dans leur ensemble.

Nous proposons deux points d'entrée pour mener cette recherche. Nous nous situons tout d'abord à un niveau microscopique, considérant de manière détaillée les activités qui sont au cœur des processus stratégiques. C'est ce que désignent Johnson et al. (2003) sous les termes *micro-stratégie*, *activity-based-viewed* ou *strategizing*. D'autre part, nous nous appuyons de manière centrale sur le concept de prisme stratégique, en référence à l'ouvrage de Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2008). En lien avec différentes perspectives issues de la recherche en stratégie, les prismes stratégiques sont définis comme des points de vue au travers desquels les processus stratégiques peuvent être interprétés.

A partir d'un cadre conceptuel intégrateur, la première contribution de ce travail est de construire une typologie des profils de managers en fonction de la manière dont ils font sens des processus stratégiques qu'ils animent. De plus, le concept de prisme stratégique a été initialement développé à des fins d'enseignement ; il est présenté dans un manuel

pédagogique de référence – *Stratégique*. Les échanges par mail que nous avons eus avec l'un des auteurs, Richard Whittington, nous ont confirmé qu'à sa connaissance, le concept de prisme n'avait encore jamais été testé sur la base d'une recherche empirique. Il a donc encouragé la poursuite d'une telle démarche. Dans le cadre de la controverse qui a pour objet le décalage entre enseignements et pratiques de gestion (Laroche, 2007), nous proposons donc comme deuxième contribution de notre travail, d'opérationnaliser et de tester le concept de prisme stratégique sur le plan empirique.

Dans la première partie de cet article sont présentés les principaux concepts théoriques sur lesquels repose notre recherche. La deuxième partie est consacrée à la démarche méthodologique que nous avons suivie et à la présentation des résultats obtenus.

1. LA STRATEGIE, UNE ACTIVITE DE CONSTRUCTION SOCIALE

En nous appuyant sur la littérature, l'objectif de cette partie est de clarifier la manière dont nous appréhendons le processus de formation de la stratégie, tant au niveau de certains de ses acteurs – les managers intermédiaires et dirigeants – que de l'action stratégique en elle-même. Avec le terme *manager*, nous désignons tout individu « *membre d'une organisation ayant en charge une de ses parties, pour laquelle il engage sa responsabilité sur un ensemble d'objectifs et au sein de laquelle il exerce nécessairement une activité de commandement sur un nombre de salariés plus ou moins étendus.* » (Barabel et Meier, 2006, p 164). Nous commencerons par montrer en quoi les managers sont des acteurs privilégiés du processus de formation de la stratégie. Puis nous verrons que les perspectives de la pratique en stratégie, avec comme unité d'analyse la pratique, proposent certaines pistes intéressantes pour appréhender l'action stratégique et ses acteurs. Enfin, nous insisterons plus particulièrement sur le processus de construction de sens dans lequel les managers sont engagés, dans le cadre de leur participation à l'action stratégique. En référence à l'ouvrage de Johnson et al. (2008), nous introduirons alors le concept de *prisme stratégique*.

1.1 LES MANAGERS, DES ACTEURS PRIVILEGIES DU PROCESSUS DE FORMATION DE LA STRATEGIE

Etant donné que des « *flux d'intentionnalité ne peuvent, sans une opération qui relève de la fiction, être rassemblés en une intentionnalité globale* » (Laroche, 1997, p 8), l'expression

« *stratégie de l'entreprise* » n'a pas de sens (Martinet, 1984). Certains auteurs ont alors contourné le problème en introduisant la notion de paradigme stratégique qui permet d'établir des liens entre les individus et l'entreprise sur le plan de la stratégie (Johnson, 1987). De par son insertion dans une matrice culturelle, le paradigme est supposé être vecteur de continuité stratégique. Néanmoins, comme le suggère Allard-Poesi (2007, p 395), la « *dimension essentiellement comportementale plus qu'idéologique du paradigme stratégique, sa relative fragilité lorsqu'examiné in vivo et en gros plan, questionnent sa capacité à rendre compte de la trajectoire stratégique d'une firme* ». D'autre part, le « tout le monde fait de la stratégie » ou le « tout est stratégique » ne permettent pas non plus de rendre compte de la trajectoire stratégique d'une entreprise. Certes, la stratégie est façonnée par une multitude d'individus, mais de manière hiérarchisée. Dans la majorité des cas, les managers – intermédiaires et dirigeants – sont à considérer de manière centrale. Tout d'abord, entre délibéré et émergent, le processus de formation de la stratégie est influencé par le noyau stratégique, c'est-à-dire « *le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution et créatrices de l'entreprise. Il peut s'enrichir en s'agrégeant des individus puisés dans l'organisation (cadres...) ou à l'extérieur (experts, conseils, « alliés »)* » (Martinet, 1984, p. 40). Ainsi, la stratégie est le fruit de négociations sur les voies et les moyens auxquelles tous peuvent participer, et qu'il appartient à l'équipe dirigeante de ratifier en dernier lieu (Martinet et Payaud, 2004), même si cette dernière peut n'avoir qu'un rôle de légitimation a posteriori. En plus des managers dirigeants, nous proposons d'étendre notre recherche aux managers intermédiaires[1]. En effet, dès le début des années 1990, le débat qui opposa Mintzberg et Ansoff dans certains articles du *Strategic Management Journal*, a laissé entrevoir la reconnaissance de nouveaux acteurs dans le processus de formation de la stratégie : les managers intermédiaires. Puis d'autres travaux ont continué à faire prendre conscience du rôle dynamiseur - voire central - des managers intermédiaires dans le processus de formation de la stratégie (Floyd et Wooldridge, 1992, 1994 ; Ghoshal et Barlett, 1994 ; Dutton et al., 1997 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Balogun et al., 2003 ; Regnér, 2003 ; Rouleau, 2005 ; Laine et Vaara, 2007). Ainsi, il semble qu'« *élargir le cadre d'observation des pratiques de la stratégie au-delà des « upper-echelons » (Hambrick et Mason, 1984, p.193) permet de gagner en réalisme* » (Vogler et

[1] Il nous semble préférable d'utiliser la notion de manager plutôt que celle de cadre, dans la mesure où la fonction d'encadrement de subordonnés dépasse largement la catégorie professionnelle des cadres (Barabel et Meier, 2006). « *La division cadre/non cadre monte d'un étage et s'installe au sein même de l'encadrement* » (Bouffartigue, 2002, p 5).

Rouzies, 2006, p 113). Pour ces différentes raisons, en plus des managers dirigeants, nous avons souhaité intégrer les managers intermédiaires dans notre recherche.

Pour appréhender le processus d'action stratégique managérial, nous avons choisi de nous inscrire au sein des perspectives de la pratique en stratégie. En plus de répondre à un besoin de renouveau en termes de conception du processus de formation de la stratégie, les perspectives de la pratique nous intéressent particulièrement en raison de l'unité d'analyse qu'elles mettent en avant : la pratique.

1.2 LA PERSPECTIVE DE LA PRATIQUE EN STRATEGIE : LA PRATIQUE COMME UNITE D'ANALYSE

Depuis plusieurs décennies, les problématiques relatives aux processus et aux procédures stratégiques dominent les travaux de recherche en stratégie (Castagnos, Boissin, Guieu, 1997 ; Boissin, Castagnos, Guieu, 2001). Néanmoins, de nombreuses critiques peuvent être formulées à l'encontre de ces travaux. Tout d'abord, on peut remettre en cause la globalité à travers laquelle les processus stratégiques sont appréhendés, « *soit en termes de décisions qui s'imposent à l'organisation, soit en invoquant l'idée de changement organisationnel* » (Mounoud et de La Ville, 2006, p 97). L'approche par les processus est trop désincarnée (Laroche, 1997). Trop peu de recherches prennent en compte de manière centrale le niveau micro et les pratiques concrètes des individus (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski, 2004, 2005). Or, « *il reste que, comme toute discipline de management, une part importante de [la] légitimité [de la stratégie] procède de sa "mise en correspondance" avec des pratiques concrètes, ou pour le moins, avec des problèmes et préoccupations managériales.*» (Laroche, 1997, p 4). Enfin, et contrairement aux travaux de recherche portant sur le contenu, ceux portant sur les processus souffrent d'une importante fragmentation. Les retombées sur la recherche empirique sont néfastes, cette dernière se caractérisant par une grande diversité des thèmes abordés, entravant ainsi la construction d'un « *panorama heuristique global, intégratif et structuré des travaux* » (Ivanaj et Bayad, 2005, p 1). Pour l'ensemble de ces raisons, l'approche processuelle nécessite d'être renouvelée.

Les perspectives de la pratique en stratégie, avec comme unité d'analyse « la pratique » (Golsorkhi, 2007)[2], permettent de le faire sur un certain nombre de points. Ce courant s'appuie d'un côté sur certains fondements de la tradition pragmatiste qui remonte au début

[2] Interviewé par Rouleau L., Allard-Poesi F. et Warnier L., 2007.

du XXe siècle et d'un autre côté sur le « tournant pratique » en sciences sociales (Johnson et al., 2007). Désormais, l'unité d'analyse n'est plus l'organisation, mais l'activité des individus qui la composent (Johnson et al, 2007). Les chercheurs se réclamant de cette approche s'intéressent à la manière dont les individus prennent en main la stratégie au sein de leur entreprise. Les actions étudiées le sont de manière détaillée et concrète. Une considération particulière est accordée aux relations interpersonnelles et aux processus politiques, avec la volonté de ne pas se limiter à l'étude des structures formelles qui composent l'organisation. Ce cadre conceptuel pousse à identifier et à comprendre les micromécanismes sociaux du management stratégique, ainsi que leurs interactions avec des éléments relevant du niveau organisationnel, inter-organisationnel ou institutionnel (Golsorkhi, 2006). Il s'agit de faire émerger les micro-activités – souvent difficiles à identifier, mais qui peuvent avoir des conséquences significatives pour les organisations ou certains de leurs membres (Johnson, Melin et Whittington, 2003). L'objectif est d'aider les managers pas seulement à penser la stratégie, mais également à améliorer leurs pratiques (Johnson et al., 2007).

Les problématiques posées au sein des perspectives de la pratique ont toutes un point commun (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007) : elles se situent à la croisée des liens entre les pratiques stratégiques (des ressources stratégiques combinées à travers des pratiques), les praticiens (des acteurs participant à la constitution de la pratique) et le faire stratégique ou *praxis* (la pratique effective de la stratégie). Analysées en termes de routines (Johnson et al., 2007), les pratiques correspondent au concept d'*'ostensive routines'* développé par Feldman et Pentland (2003), soit la forme idéale ou schématique d'une routine, ou encore la routine telle qu'elle est supposée être, telle qu'elle a été définie par l'organisation. La *praxis* correspond quant à elle au concept de *'performative routines'* (Feldman et Pentland, 2003). Il s'agit d'actions spécifiques, réalisées par des personnes spécifiques, en des lieux et temps spécifiques. Les *'performative routines'* influent sur les *'ostensive routines'*, et peuvent les amender. Si toute question de recherche nécessite de prendre en compte les trois concepts de *pratiques*, *praticiens* et *pratique*, et d'envisager leurs interrelations, en revanche, du point de vue empirique, il est difficile de conserver cette triple approche pour des raisons pratiques (Jarzabkowski et al, 2007), même si certains chercheurs tentent de le faire (Samra-Fredericks, 2005). Il convient alors de se focaliser sur l'une ou l'autre des trois interconnexions possibles, représentées dans la figure ci-dessous par les zones A, B et C. Nos travaux privilégient comme unité d'analyse la *pratique* telle que définie ci-avant. Nous travaillons en effet sur des actions spécifiques, réalisées par des personnes spécifiques, en des lieux et temps spécifiques.

D'un point de vue empirique, nous nous situons donc à l'interconnexion entre les praticiens et la *pratique*, représentée sur la figure 1 par la zone C.

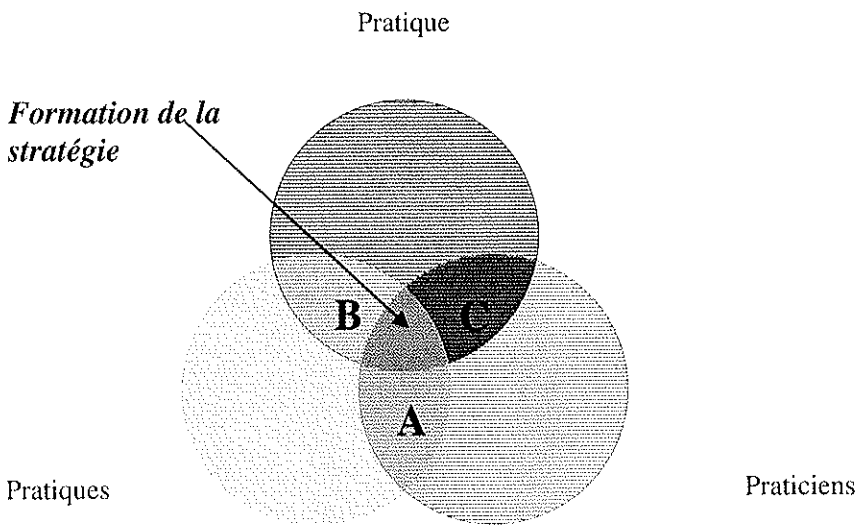


Figure 1 : Cadre conceptuel destiné à l'analyse de la stratégie comme pratique

(adapté de Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007, p 8)

Nous venons de présenter la perspective générale dans laquelle nous nous situons pour appréhender l'action stratégique. A présent, nous allons montrer en quoi les managers sont engagés dans un processus de construction de sens lorsqu'ils participent au processus d'action stratégique.

1.3 ACTION STRATEGIQUE ET PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE SENS

En référence aux travaux de Weick (1979, 1996), Mason et Mittroff (1981), Smircich et Stubbart (1985), Huff (1990) et Koenig (1996), nous considérons que la stratégie résulte d'une activité de construction d'une vision de l'environnement. L'environnement n'est ni perçu, ni donné, mais construit en fonction de l'interprétation de chaque individu (Koenig, 1996). Dans cette perspective, « *la construction de sens est le moteur de l'action, non pas dans un sens causal direct (on ferait ce que l'on pense), mais dans un sens énergétique : pour agir, pour avoir une action propre, il faut être à même de produire du sens* » (Vidaillet, 2003, p 7). Toute action résulte ainsi d'un processus de construction de sens, plus ou moins

conscient, et toute action réalisée est intrinsèquement porteuse de sens, c'est-à-dire « *à la fois la direction, imprévisible et indéterminée, mais non aléatoire, que prend le processus de dépl(o)iement, mais aussi, la signification que l'individu va lui donner (c'est-à-dire la forme qu'il va identifier, extraire, de ce qui est déployé/déplié. C'est enfin, selon l'acception courante de l'expression « avoir le sens de l'action », la capacité à agir, à produire une action propre, par opposition à l'inertie ou à la simple réaction.* » (Vidaillet, 2003, p 7).

Nous introduisons ici le concept de prisme stratégique pour éclairer une partie du déroulement de ce processus de construction de sens. En lien avec différentes perspectives issues de la recherche en stratégie, les prismes stratégiques sont définis comme des « *points de vue au travers desquels les processus stratégiques peuvent être interprétés (...). L'idée clé est qu'il ne faut pas interpréter les questions stratégiques au travers d'un seul de ces prismes. Considérer les problèmes selon différents points de vue permet de faire émerger de nouvelles questions et de nouvelles solutions.* » (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2008, p 35 et 21). Les auteurs proposent de distinguer quatre *prismes stratégiques*, chacun d'entre eux renvoyant à des théories différentes. En effet, plusieurs points de vue complémentaires sont nécessaires à la compréhension d'un phénomène aussi complexe que la stratégie. Le *prisme de la méthode* considère que l'élaboration de la stratégie correspond à un processus analytique, structuré et directif, entraînant un positionnement délibéré de l'organisation (Johnson et al, 2008). Ce prisme renvoie aux théories économistes et aux sciences de la décision. Le *prisme de l'expérience* présente la stratégie comme découlant de l'expérience individuelle et collective, au travers de schémas de pensée implicites généralement encastrés dans la culture organisationnelle (Johnson et al, 2008). Ce prisme renvoie à la théorie institutionnelle, à l'ethnologie et à la psychologie. Le *prisme de la complexité* postule que la stratégie émerge de l'ordre et du désordre, à partir de la variété et de la diversité qui irriguent et entourent l'organisation (Johnson et al, 2008). Ce prisme renvoie aux théories évolutionnistes et à la théorie du chaos. Le *prisme du discours* considère que le langage constitue une véritable ressource pour les managers. Le langage ne permet pas seulement de communiquer sur une stratégie et l'expliquer. Il permet aussi de gagner en influence et en pouvoir ; il renforce la légitimité et l'identité du stratège (Johnson et al, 2008). Ce prisme renvoie aux théories du discours et à la théorie critique du management.

Ainsi, les auteurs tentent d'associer chaque prisme stratégique à ce que nous proposons d'assimiler à des « *paradigmes, théories de l'action et traditions de conduite par exemple [qui], en ce qu'ils ont trait en particulier à l'action et à l'articulation d'actions, constituent potentiellement des répertoires de règles ou procédures. (...) S'ils sont relativement bien*

développés et partagés, ces cadres constitueront les ressources principales d'une construction générique du sens, en même temps qu'ils sont susceptibles, par les filtres qu'ils composent, d'amener les acteurs à percevoir les situations auxquelles ils sont confrontés comme peu équivoques » (Allard-Poesi, 2003, p 105-107). Dans le cadre de cette recherche, nous proposons donc de considérer que les prismes stratégiques constituent des ressources en vue d'une construction générique de sens, ou encore des filtres influant sur la réalité que chaque manager se construit. Le concept de filtre permet d'attirer l'attention sur ce que les acteurs retiennent et éliminent. Pour éviter d'être submergé par les données, l'acteur doit recourir à certaines réductions : « *l'efficacité du sensemaking n'est pas affaire de précision ou d'exactitude, mais de plausibilité. Pour séparer le signal du bruit, il est indispensable de filtrer et de caricaturer. (...) Il est indéniable que la qualité de la délibération* [de l'acteur] *peut souffrir de simplifications mal fondées, mais ce qui est perdu en objectivité est regagné en activité (Brunsson, 1985, p 23-24). Dans un monde malléable et changeant, l'action audacieuse et enthousiaste est bien plus adéquate que la recherche d'une représentation qui, pour être précise, ne peut être qu'obsolète* » (Koenig, 2003, p 20).

Les prismes stratégiques, combinés les uns aux autres de manière spécifique pour chaque individu, semblent donc pouvoir constituer un système de référence personnel qui influe sur la manière dont l'individu prend connaissance de l'environnement et parvient à lui donner du sens. Dans ce travail, nous proposons de considérer que la manière dont les managers font sens des processus stratégiques qu'ils animent peut être analysée en fonction des prismes stratégiques. Nous ne cherchons pas à analyser dans leur ensemble les processus de construction de sens qui sous-tendent l'action stratégique managériale, mais de manière plus ciblée, nous cherchons à faire ressortir les filtres - ou prismes stratégiques - qui servent de toile de fond au déroulement du processus de construction de sens chez un manager. Il serait ainsi possible d'établir, pour chaque manager, une cartographie dans le référentiel des prismes stratégiques.

Dans la deuxième partie de cette communication, nous proposons d'opérationnaliser et de tester empiriquement le concept de prisme stratégique. Nous visons à construire une typologie de profils de managers, qui ferait émerger la manière dont ces acteurs font sens des processus stratégiques qu'ils animent.

2. OPERATIONNALISATION ET TEST DU CONCEPT DE PRISME STRATEGIQUE DANS LE CADRE D'UNE RECHERCHE EMPIRIQUE : VERS UNE TYPOLOGIE DES PROFILS DE MANAGERS.

2.1 POPULATION DE RECHERCHE ET COLLECTE D'INFORMATIONS

Notre population de recherche est constituée par des managers issus de deux associations d'anciens élèves, correspondant respectivement à une Ecole Supérieure de Commerce et à un Institut d'Administration des Entreprises. Ces managers ont donc tous reçu une formation de gestion, soit en tant que formation initiale, soit en tant que formation continue. Sur l'ensemble des questionnaires envoyés (estimés à environ 5000[3]), nous avons collecté puis traité 882 questionnaires exploitables. Précisons que les managers ont répondu au questionnaire sur la base du volontariat (et de manière anonyme pour ceux qui le souhaitaient), et que 95% des répondants ont souhaité recevoir une synthèse de leur profil. Ces éléments renforcent la crédibilité à accorder aux réponses des managers, même si nous sommes conscients qu'un décalage subsiste malgré tout entre les discours des managers et la réalité.

Nous présentons à présent la méthodologie employée pour opérationnaliser les variables constituées par les prismes stratégiques.

2.2 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES CONSTITUTEES PAR LES PRISMES STRATEGIQUES

Concernant les mesures des variables, nous avons utilisé les résultats de la phase qualitative[4] préalable de notre recherche qui nous a conduits à proposer des mesures exploratoires. Pour chaque prisme stratégique, ces mesures exploratoires ont été construites à partir des définitions et des descriptions détaillées proposées par Johnson et al. (2008). En effet, dans leur ouvrage, ces auteurs proposent de décliner concrètement chaque prisme en actions concrètes et en principes qui régissent la vie organisationnelle. Ils proposent ainsi de passer de regards théoriques distincts à des traits, d'un point de vue abstrait à un niveau individuel. Nous sommes donc efforcés de respecter au plus près la pensée des auteurs pour construire les items de notre questionnaire, même si nous sommes conscients qu'un autre chercheur aurait sans doute opté pour des choix différents. Pour chaque prisme, nous proposons de donner ci-après une partie des questions que nous avons construites. N'ayant pas terminé d'exploiter les résultats de notre questionnaire, nous avons choisi de ne pas le livrer ici dans son intégralité.

---

[3] Nous avons diffusé une partie des questionnaires indirectement, à travers une association d'anciens élèves : nous ne disposons pas du nombre exact de questionnaires envoyés (après sélection de différents filtres par rapport à la base de données initiale). Nous ne fournissons donc ici qu'un chiffre approximatif.

[4] La phase qualitative de notre recherche est constituée d'une revue de la littérature et d'une étude de cas réalisée sur 18 mois dans une entreprise.

Les variables de notre étude ont donné lieu à une mesure multi-items évaluée par une échelle bipolaire en cinq points (de «tout à fait d'accord» à «pas du tout d'accord») :

Prisme de la méthode	Lorsque je prends une décision, je procède à un recensement méthodique de tous les paramètres en jeu.
	Dans le cadre de mon travail, je construis des scénarios pour l'avenir.
	Je m'appuie sur des outils et des techniques pour analyser l'environnement de mon entreprise (diagrammes, matrices, tableaux de bord, benchmarking, etc.).
	Il est généralement préférable de reporter une décision, plutôt que de ne pas examiner attentivement les alternatives possibles.
Prisme de la complexité	J'encourage les occasions informelles d'échanges entre mes collaborateurs.
	Mon entreprise est confrontée à un marché mouvant et imprévisible.
	D'une manière générale, j'exerce un fort contrôle sur mes collaborateurs.
	Les objectifs que je fixe à mes collaborateurs sont précis.
Prisme de l'expérience	Lorsqu'un collaborateur développe une méthode de travail intéressante, je la diffuse aux personnes concernées.
	Dans le cadre du travail, je favorise la mise en place de procédures.
	Lorsque je suis confronté à une situation nouvelle, je me tourne rapidement vers mes collaborateurs pour profiter de leur éventuelle expérience.
	Dans mon entreprise, il y a une forte culture d'entreprise.
Prisme du discours	Au travail, je consacre la grande majorité de mon temps à discuter avec mes collaborateurs.
	Communiquer consiste à transférer des informations.
	En période de changement, je fais un réel effort de communication envers TOUS mes collaborateurs.
	Le fait de communiquer sur une stratégie me conduit parfois à me remettre en question.

Figure 2 : Liste d'items (non exhaustive) destinés à mesurer chaque prisme stratégique

Les échelles utilisées n'ayant jamais été testées dans des conditions similaires puisqu'elles ont été construites pour l'étude, nous avons dû procéder à un certain nombre de vérifications sur le plan statistique. Nous avons commencé par effectuer un pré-test à partir d'un échantillon de 30 managers. Cela nous a conduits à effectuer quelques modifications. Puis nous avons réalisé une analyse en composantes principales sur chaque ensemble d'items constitutifs des prismes stratégiques. Nous nous sommes tout d'abord appuyés sur le test de sphéricité de Bartlett, dont le résultat permet de justifier la mise en œuvre d'une analyse factorielle. Les résultats de ce test (cf annexe A) sont concluants pour chaque prisme. Nous avons complété ce premier test par le calcul de l'indice de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO). Les valeurs des indices KMO obtenues (cf annexe A) sont là encore suffisantes pour poursuivre une analyse factorielle. Puis

nous avons observé la répartition des items sur les facteurs avant et après une rotation Varimax. Nous avons retenu le critère proposé par Évrard, Pras et Roux (1993) pour purifier les échelles, en éliminant les items n'ayant aucune contribution factorielle supérieure ou égale à 0,5 sur l'une des composantes principales relevées. Enfin, nous avons réalisé une analyse factorielle sur chaque série d'items constitutifs des prismes stratégiques. Toutes les saturations des items obtenues étant supérieures à 0,50, chaque item est ainsi fortement corrélé avec une seule dimension (cf annexe B). Puis nous avons testé l'unidimensionnalité des dimensions ainsi obtenues en réitérant sur chacune d'entre elles une nouvelle analyse en composante principale.). Voici les composantes identifiées constitutives de chaque prisme stratégique :

Prisme stratégique	Dimensions constitutives	Description
METHODE	Méthode 1	Possibilité d'anticiper les événements futurs
	Méthode 2	Exhaustivité du raisonnement avant une prise de décision
	Méthode 3	La stratégie n'est pas le résultat d'un va et vient permanent entre les dirigeants et les exécutants : elle est décidée par les dirigeants et les niveaux hiérarchiques inférieurs se contentent de l'exécuter
	Méthode 4	Vision simplificatrice de l'environnement et de l'organisation
COMPLEXITE	Complexité 1	Encourager la créativité et la prise d'initiatives de ses collaborateurs
	Complexité 2	Contrôler faiblement ses collaborateurs
	Complexité 3	Etre sensible à la complexité de son environnement (environnement mouvant, usage des NTIC)
EXPERIENCE	Expérience 1	Rationaliser et standardiser l'expérience passée dans le but de s'en servir ultérieurement
	Expérience 2	La rationalité ne suffit pas à elle seule pour rendre compte des différentes attentes et représentations qui coexistent au sein d'une organisation
	Expérience 3	S'appuyer sur l'expérience individuelle et collective
DISCOURS	Discours 1	Dialoguer avec ses collaborateurs
	Discours 2	Le fait de communiquer conduit parfois à se remettre en question
	Discours 3	L'objectif de la communication n'est pas de gagner en influence

Figure 3 : Description des composantes identifiées pour chaque prisme stratégique

Précisons que les méthodologies de type quantitatif, si elles sont très minoritaires dans les travaux qui se réclament de la perspective de la pratique en stratégique, restent néanmoins

compatibles, surtout lorsqu'elles sont combinées avec des études de type qualitatif comme c'est le cas dans cette recherche (Johnson et al., 2007). Nous venons de montrer de quelle manière, et en fonction de quels critères, nous avons opérationnalisé le concept de prisme stratégique. Dans la partie suivante, nous exposons la méthodologie utilisée pour construire la typologie, puis nous présentons les résultats obtenus.

2.3. CONSTRUCTION D'UNE TYPOLOGIE DES PROFILS DE MANAGERS, DANS LE REFERENTIEL DES PRISMES STRATEGIQUES

Pour construire la typologie, nous avons combiné deux méthodes de classification complémentaires – une méthode de classification hiérarchique et une méthode de classification non hiérarchique (Jolibert et Jourdan, 2006).

2.3.1. Méthodes de classification

A partir des 13 dimensions constitutives des prismes stratégiques, identifiées suite à l'analyse factorielle, nous avons tout d'abord réalisé une classification hiérarchique sur notre échantillon (méthode de Ward). L'arbre de classification obtenu nous a amené à retenir une partition en quatre classes. Les profils de ces quatre groupes ont été identifiés suivant une méthode de classification non hiérarchique : une classification en nuées dynamiques. Chacune des 13 dimensions constitutives des prismes stratégiques impacte significativement la constitution d'au moins une des 4 classes (cf annexe C). Les effectifs obtenus pour chaque classe se répartissent tel que suit :

Classe 1	251
Classe 2	217
Classe 3	170
Classe 4	244
Total	**882**

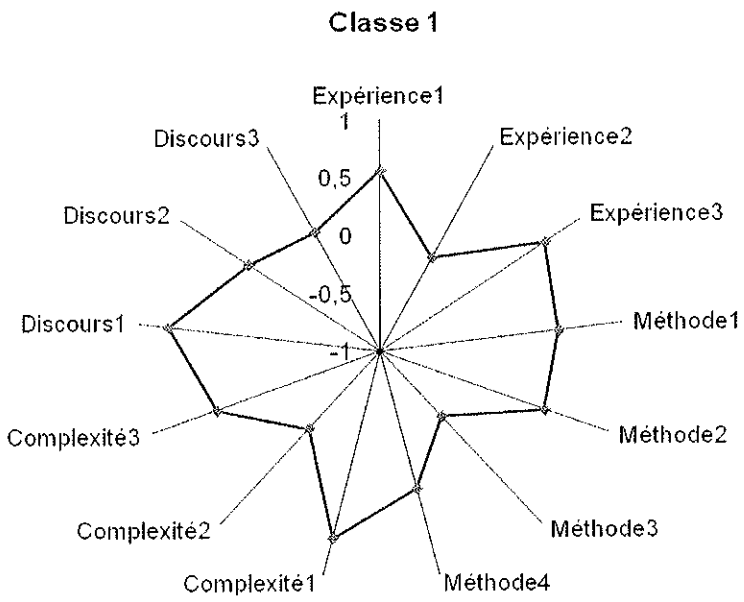
Figure 4 : Nombre d'observations dans chaque classe

Dans la partie suivante, nous présentons et discutons les quatre profils de managers ainsi obtenus.

2.3.2. Présentation des quatre profils de managers obtenus

Chaque classe de managers obtenue est décrite ci-dessous selon quatre axes correspondant aux quatre prismes stratégiques. Rappelons qu'il s'agit de profils « situés », renvoyant au terme de *'performative routines'* (Feldman et Pentland, 2003) comme présenté ci avant (p 6). Pour plus de lisibilité, nous avons à chaque fois représenté graphiquement les résultats, à partir du tableau des centres de classes finaux donné par la classification en nuées dynamiques (cf annexe D). Les classes 1 et 3 présentent des profils plutôt extrêmes, différenciés sur la grande majorité des variables. Il s'agit des « Managers coordinateurs de projets » et des « Managers régulateurs ». Les classes 2 et 4 correspondent à des profils plus nuancés. Il s'agit des « Managers leaders » et des « Managers experts ». Précisons qu'il n'existe pas un profil meilleur qu'un autre. Tout dépend de l'environnement de travail, de la taille et de la structure de l'entreprise, du nombre de personnes managées, etc. L'idéal correspond peut-être même au manager qui, en fonction du contexte dans lequel il se trouve, est capable d'évoluer d'un profil à un autre.

Classe 1 : « Managers coordinateurs de projets »



D'un point de vue statistique, sont surreprésentés dans la classe 1 :

- Les individus qui managent **beaucoup de collaborateurs (> 15 personnes)**
- Les individus qui ont **entre 20 et 30 ans** et ceux qui ont **plus de 50 ans**

- Les individus qui travaillent dans de **grosses structures (> 250 salariés)**
- Les individus qui travaillent dans l'**industrie électronique** (alors que sont sous-représentés les managers qui travaillent dans l'industrie des biens d'équipement, et dans le conseil)

Leur action stratégique s'articule autour des quatre axes suivants :

1/ Prisme de la Méthode

Ils considèrent qu'avant de prendre une orientation stratégique, il convient de respecter rigoureusement un certain nombre d'étapes : définition d'objectifs, planification, analyse, évaluation d'options, etc. Pour prendre une décision, ils s'efforcent de récolter un maximum d'informations et de recenser méthodiquement les différents paramètres en jeu. Ils pensent qu'il est possible d'anticiper avec justesse les conséquences de leurs actions. Ils ont l'habitude d'établir des prévisions, de construire des scénarios. Des concepts et des outils leur permettent de gérer l'incertitude de manière logique et structurée. Ce raisonnement analytique - qui se veut être le plus exhaustif possible - précède et oriente la plupart de leurs actions. Ils préfèrent reporter une décision plutôt que de ne pas examiner les principales options alternatives.

2/ Prisme de la Complexité

Ils sont conscients d'évoluer dans un environnement économique mouvant, qui nécessite flexibilité, innovation et adaptation de la part de leurs équipes. Dans cette perspective, l'utilisation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) constitue un support privilégié de leur action. Ils s'efforcent de créer un contexte et des conditions susceptibles de favoriser l'émergence d'innovations. Ils encouragent fortement la créativité et la prise d'initiatives de leurs collaborateurs. Ils leur donnent les moyens d'exprimer leurs idées.

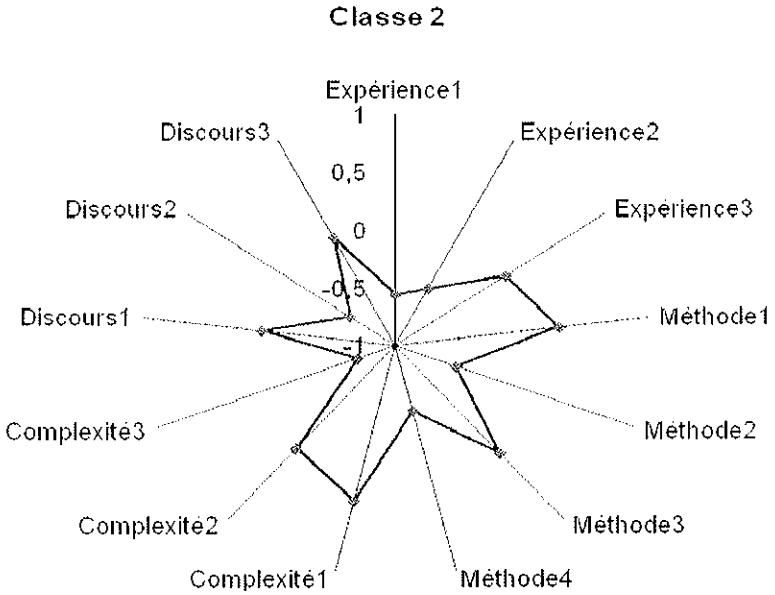
3/ Prisme de l'Expérience

Lorsqu'ils sont confrontés à une situation nouvelle, ils n'hésitent pas à rapidement consulter un collaborateur expérimenté en la matière. En général, ils se situent dans un milieu où la culture d'entreprise est forte. Pour l'exploiter au mieux, ils s'efforcent de rationaliser et de standardiser l'expérience passée. Ils mettent en place des procédures. Lorsqu'un collaborateur développe une méthode de travail intéressante, ils la diffusent aux autres collaborateurs. Ils prennent des décisions en établissant explicitement des liens avec ce qui a pu se produire dans le passé.

4/ Prisme du Discours

Ces managers passent la grande majorité de leur temps à discuter avec leurs collaborateurs. Lorsqu'ils travaillent sur une modification stratégique majeure, ils s'efforcent de consulter préalablement leurs proches collaborateurs avant de prendre une décision, et ils communiquent auprès de tous leurs collaborateurs. Le fait de communiquer implique parfois qu'ils se remettent en question.

Classe 2 : « Managers leaders »



D'un point de vue statistique, sont surreprésentés dans la classe 2 :

- Les individus qui managent **beaucoup de collaborateurs (> 15 personnes)**
- Les individus qui ont **entre 40 et 50 ans** (alors que les individus qui ont entre 20 et 30 ans sont nettement sous représentés dans cette classe)
- Les individus qui travaillent dans de **grosses structures (> 250 salariés)**
- Les individus qui travaillent dans les **industries de biens intermédiaires**, les **industries de bien d'équipement**, les **autres services marchands aux entreprises** et les **transports et télécommunications** (alors que sont sous-représentés les managers qui travaillent dans l'industrie électronique, le commerce/restaurant/hôtel, l'informatique et le conseil)

Leur action stratégique s'articule autour des quatre axes suivants :

1/ Prisme de la Méthode

Selon eux, il est possible d'anticiper les événements futurs et de prévoir les conséquences de leurs actions présentes. Ainsi, ils construisent des scénarios pour l'avenir. Néanmoins, les orientations stratégiques qu'ils prennent ne sont pas le fruit d'une mise en adéquation mécanique entre les ressources et les compétences de leur entreprise et les évolutions de leur environnement. Ils n'assimilent pas leur entreprise à une machine dont les mécanismes internes permettraient de vérifier que la stratégie se développe conformément aux plans prévus initialement.

Plutôt que d'attendre d'avoir recueilli le maximum d'informations pour prendre une décision, ils pensent qu'il faut savoir se décider rapidement, notamment en s'appuyant sur l'intuition et l'expérience. Le facteur temps joue un rôle important dans le processus de prise de décision.

Selon eux, tout n'est pas analysable et contrôlable. En particulier, le management par objectif ne constitue pas un outil « miracle », dont la finalité serait de vérifier que leurs collaborateurs se comportent conformément à la stratégie décidée.

Enfin, ils considèrent que la stratégie n'est pas le résultat d'un va-et-vient entre les dirigeants et les exécutants. Chaque niveau hiérarchique de l'entreprise intervient à une étape bien spécifique dans le déroulement du processus de développement stratégique : les dirigeants prennent les décisions stratégiques, les cadres intermédiaires les déclinent en objectifs concrets, et enfin les exécutants les appliquent.

2/ Prisme de la Complexité

Ils encouragent la créativité et la prise d'initiatives de leurs collaborateurs et ils leur donnent les moyens d'exprimer leurs idées. Ils contrôlent peu leur travail, et les objectifs qu'ils leur fixent sont assez larges.

De manière générale, ils sont confrontés à un environnement de travail plutôt stable. Du point de vue stratégique, l'usage des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) ne joue pas un rôle central dans leur action.

3/ Prisme de l'Expérience

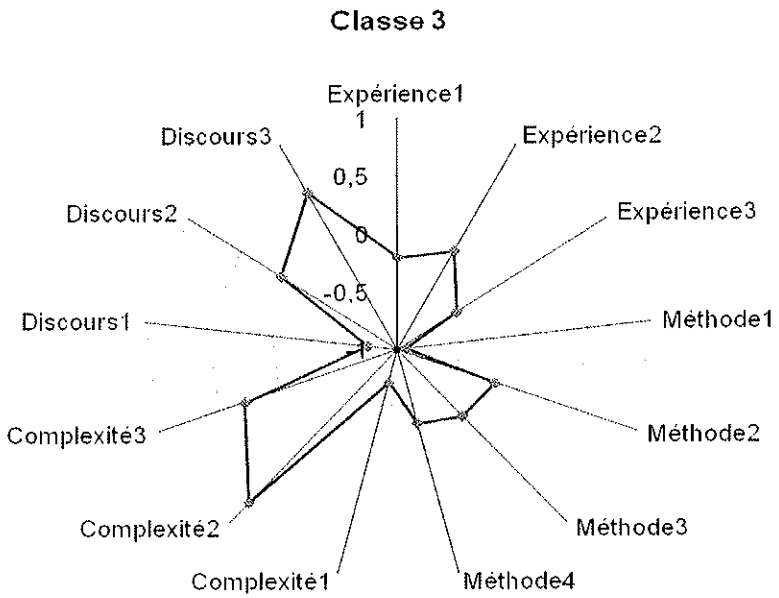
Il ne leur apparaît pas nécessaire de chercher à rationaliser et à standardiser l'expérience passée - individuelle ou collective.

En général, ils ne sont pas gênés par des jeux de luttes de pouvoir ou de négociations au cours des processus de décision stratégique. Ils estiment que leur légitimité ne découle pas particulièrement de leur expérience.

4/ Prisme du Discours

Ils envisagent la communication plus comme un discours unilatéral que comme un dialogue associé à une écoute de différents interlocuteurs. Ainsi, le fait de communiquer ne les conduit que rarement à se remettre en question.

Classe 3 : « Managers régulateurs »



D'un point de vue statistique, sont surreprésentés dans la classe 3 :

- Les individus qui managent de **petites équipes (< 5 personnes)**

- Les individus de **plus de 50 ans**
- Les individus qui travaillent dans des **structures de petite à moyenne taille (< 250 salariés)**
- Les individus qui travaillent dans **l'informatique et le conseil** (alors que sont sous-représentés les managers qui travaillent dans l'industrie des biens d'équipement)

Leur action stratégique s'articule autour des quatre axes suivants :

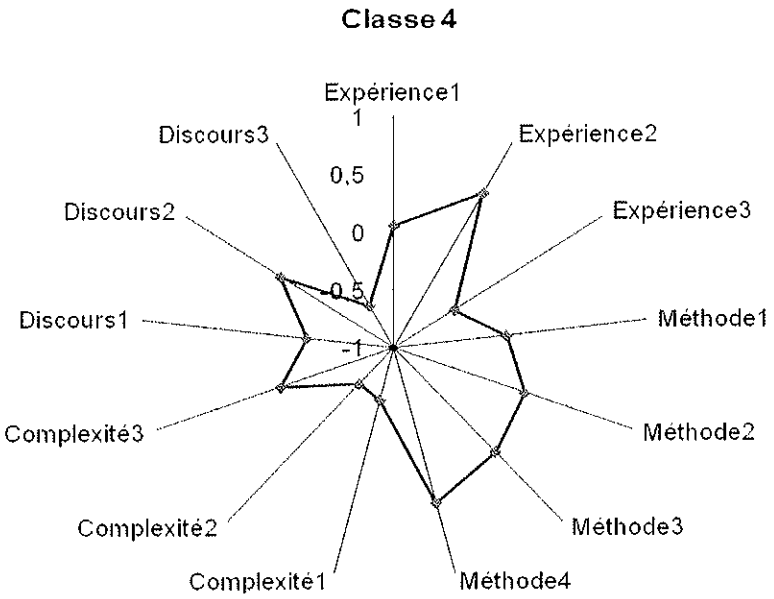
1/ Prisme de la Méthode
En général, ils ne construisent pas de scénarios pour le futur, soit en raison de la nature même de leur activité (informatique, conseil), soit car pour eux, la stratégie ne suit pas un processus logique dans lequel les forces et les contraintes de l'entreprise peuvent être précisément évaluées au moyen de techniques d'analyse, afin d'obtenir des orientations claires qui débouchent sur un déploiement rigoureusement planifié.
Les orientations stratégiques qu'ils prennent ne sont pas le fruit d'une mise en adéquation mécanique entre les ressources et les compétences de leur entreprise, et les évolutions de leur environnement. D'autre part, ils ne croient pas à l'efficacité du management par objectif pour vérifier que leurs collaborateurs se comportent conformément à la stratégie décidée.

2/ Prisme de la Complexité
Ils sont conscients d'évoluer dans un environnement économique mouvant qui nécessite innovation et flexibilité. Dans cette perspective, l'utilisation des NTIC constitue un support important de leur travail. En revanche, ces managers ne mettent concrètement rien en place pour encourager leurs collaborateurs à prendre des initiatives et à être créatifs. Ils ne cherchent pas particulièrement à leur donner les moyens d'exprimer leurs idées. Ils contrôlent faiblement leurs collaborateurs et leur fixent des objectifs larges.

3/ Prisme de l'Expérience
Pour eux, l'expérience - individuelle et collective – n'intervient pas de manière déterminante dans le processus de décision et de développement stratégique. Lorsqu'ils sont confrontés à une situation nouvelle qu'ils ne maîtrisent pas, ils préfèrent la résoudre par leurs propres moyens, plutôt que de se tourner vers des collaborateurs. La plupart des managers ayant ce profil travaille dans des milieux où la culture d'entreprise est peu développée.

4/ Prisme du Discours
Ils passent peu de temps à discuter avec leurs collaborateurs. Lorsqu'ils travaillent sur une modification stratégique majeure, ils prennent des décisions sans avoir préalablement consulté leurs proches collaborateurs. Une fois l'orientation stratégique décidée, ils ne communiquent pas forcément auprès de tous leurs collaborateurs.
Lorsqu'ils communiquent, leur objectif n'est pas de gagner en influence.

Classe 4 : « Managers experts »



D'un point de vue statistique, sont surreprésentés dans la classe 4 :

- Les individus qui managent des **équipes de taille moyenne (< 15 personnes)**
- Les individus qui ont **entre 20 et 30 ans** (notons que les individus de plus de 40 ans sont sous représentés dans cette classe)
- Les individus qui travaillent dans des **structures de taille moyenne (entre 10 et 100 salariés)**
- Les individus qui travaillent dans **l'industrie des biens de consommation courante**

Leur action stratégique s'articule autour des quatre axes suivants :

1/ Prisme de la Méthode

Selon eux, la stratégie n'est pas le résultat d'un va-et-vient entre les dirigeants et les exécutants. Chaque niveau hiérarchique de leur entreprise intervient à une étape bien spécifique dans le déroulement du processus de développement stratégique : les dirigeants prennent les décisions stratégiques, les cadres intermédiaires les déclinent en objectifs concrets, et enfin les exécutants les appliquent

Enfin, les orientations stratégiques qu'ils prennent sont le fruit d'une mise en adéquation rationnelle et optimale entre les ressources et les compétences de leur entreprise et les évolutions de votre environnement. Ils perçoivent le management par objectifs comme un outil efficace permettant de vérifier que leurs collaborateurs se comportent conformément à la stratégie décidée.

2/ Prisme de la Complexité

D'une manière générale, ils n'encouragent pas leurs collaborateurs à prendre des initiatives et à être créatifs. Ils ne cherchent pas particulièrement à leur donner les moyens d'exprimer

leurs idées. Ils exercent un fort contrôle sur leurs collaborateurs et ils leur fixent des objectifs détaillés.

3/ Prisme de l'Expérience

Lorsqu'ils sont confrontés à une situation nouvelle qu'ils ne maîtrisent pas, ils préfèrent la résoudre seul plutôt que de se tourner vers des collaborateurs plus expérimentés. La plupart de ces managers travaille dans des milieux où la culture d'entreprise est peu développée.
D'une manière générale, ils considèrent que leur légitimité est liée à leur expérience. Ils estiment que les processus de décisions stratégiques sont fortement perturbés par des jeux de lutte de pouvoir et de négociation.

4/ Prisme du Discours

Ils passent peu de temps à discuter avec leurs collaborateurs. Lorsqu'ils travaillent sur une modification stratégique majeure, ils prennent des décisions sans avoir préalablement consulté leurs proches collaborateurs. Une fois l'orientation stratégique décidée, ils ne communiquent pas auprès de tous leurs collaborateurs.
Le fait de communiquer est surtout pour eux un moyen de gagner en influence.

CONCLUSION

Au sein d'un cadre conceptuel intégrateur, nous avons construit une typologie qui permet de faire ressortir quatre profils de managers, organisés en fonction des thématiques relatives aux prismes stratégiques : la méthode, l'expérience, la complexité et le discours. Nous avons ainsi contribué à développer une représentation originale de la manière dont les managers font sens des processus stratégiques qu'ils animent. Or, parvenir à construire des représentations est essentiel si l'on considère les propos de Le Moigne (1977, p 72) concernant l'intelligence contemporaine : « *connaître devient représenter, et plus exactement même, se représenter : le concept de représentation devient central dans la théorie de la connaissance* ». De plus, en opérationnalisant et en testant pour la première fois un concept qui constitue une base pour l'enseignement de la stratégie, nous avons contribué à renforcer les relations entre pratiques de gestion et enseignement.

Néanmoins, nous sommes conscients que la démarche que nous avons suivie et la méthodologie qui y est associée contribuent à uniformiser certains aspects du processus d'action stratégique, négligeant par là-même une partie du caractère émergent et créatif relatif au processus de construction de sens qui sous-tend l'action stratégique. Nous avons ainsi transformé le *bricolage* caractéristique du processus de construction de sens en une production standardisée (Allard-Poesi, 2005). Il s'agit donc d'une des limites de cette recherche. Il n'en reste pas moins qu'une approche quantitative s'avère être particulièrement utile pour catégoriser et généraliser (Johnson et al, 2007), soit ce que nous souhaitions faire dans le cadre de cette recherche.

Dans le but de compléter ces premiers résultats, nous poursuivons actuellement ce programme de recherche avec une deuxième phase dont l'objectif est de déterminer si certaines variables d'ordre psychosociologique permettent de fournir des informations relatives à la constitution des classes de managers, contribuant ainsi également à mieux situer les différents profils étudiés. Nous sommes également en train d'intégrer de nouvelles réponses au questionnaire, recueillies auprès de managers ayant suivi une formation d'ingénieur (jusque-là, tous les répondants étaient issus d'une formation de gestion). Nous disposons donc à présent d'un échantillon plus représentatif de la population des managers.

Bibliographie

Allard-Poesi F., 2007, "Gerry Johnson. Du paradigme stratégique à se remise en cause », in Loilier T. et Tellier A. (dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, chapitre 20, EMS.

Allard-Poesi F., 2005, "The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis", *Organization*, vol. 12(2), p. 169 – 196.

Allard-Poesi F., 2003, "Sens collectif et construction collective du sens", in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action*, Vuibert, chapitre 4.

Balogun J., Huff A. and Johnson P., 2003, "Three responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing", *Journal of Management Studies*, n°40(1), p. 199-224.

Balogun J. et Johnson G., 2004, « Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking », *Academy of Management Journal*, n°47(4), p. 523-549.

Barabel M., Meier O., 2006, *Manageor,* Dunod.

Boissin, J.-P., Castagnos, J.-C., Guieu, G., 2001, « Ordre et désordre dans la recherche francophone en stratégie ». In Martinet, A.-C., Thiétart, R.-A. (dir.) *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*. Paris : Vuibert. Chapitre 2, p. 27-42.

Castagnos, J.-C., Boissin, J.-P., Guieu, G., 1997, « Revues francophones et recherche en stratégie », *Economies et Sociétés*, tome XXXI, n° 7-8, série Sciences de gestion n° 23, p. 37-63.

Dutton J.E, Ashford S.J., O'Neill R.M., hayes E. And Wierba E., 1997, "Reading the wind : how middle managers assess the context for selling issues to top managers", *Strategic Management Journal*, vol. 18(5), p. 407-425.

Evrard Y., Pras B. et Roux E., 1993, *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Ed. Dunod,

Feldman, M. S. and Pentland, B. T., 2003, "Reconceptualizing Organizational Routines Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, vol.48(1), p. 94-118.

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

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

Ghoshal S. et Barlett C.A., 1994, "Linking organizational context and managerial action : the dimension of quality management", *Strategic Management Journal*, vol.15, Special Issue Summer, p. 91-112.

Golsorkhi D. (coll.)., 2006, *La fabrique de la stratégie*, éd. Vuibert.

Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E., 2007, "Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management", *Academy of Management Journal*, 50: 1385-1399.

Huff, A.S., 1990, *Mapping strategic thought*, Chichester : Wiley.

Ikävalko, H., 2005, « Strategy process in practice, practices and logics of action of middle managers in strategy implementation », dissertation for the degree of doctor of science in technology, University of technology, Helsinki.

Ivanaj V. et Bayad M., 2005, « Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique », conférence de l'AIMS.

Jarzabkowski, P., 2004, 'Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use.' *Organization Studies*, vol.25(4), p. 529-560.

Jarzabkowski, P., 2005, *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, London UK: Sage.

Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007 "Strategizing : the challenges of a practice perspective", *Human Relations*, vol.60(1), p. 5-27.

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

Johnson G., Melin L. and Whittington R., 2003, "Micro Strategy and Strategizing : towards an Activity-Based View", *Journal of Management Studies*, vol.40(1), p. 1-22.

Johnson G, Langley A, Melin L and Whittington R, 2007, *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. et Fréry F., 2008, *Stratégique*, 8ème éd., Pearson Education.

Jolibert A. et Jourdan P., 2006, *Marketing Research*, Dunod, Paris.

Koenig G., 1996, *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

Koenig G., 2003, « L'organisation dans une perspective interactionniste », in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action*, Vuibert, chapitre 1.

Laroche H., 2007, « Les relations incertaines entre pratiques et enseignement dans le domaine de la gestion », *Revue Française de Gestion*, n°178-179, p 55-69.

Laroche H. et Nioche J.-P., 2006, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°160, p. 81-105.

Laroche H., 1997, « La querelle du 'contenu' et du 'processus' : les enjeux de la transformation du champ de la stratégie », Conférence annuelle de l'AIMS.

Le Moigne J.-L., 1977, *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, PUF.

Mantere, S., 2003, « Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process", dissertation for the degree of doctor of science in technology, University of technology, Helsinki.

Martinet A.-C., 1993, « Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? », Papier de recherche n°28 – URA.

Martinet A.-C., 1984, *Management stratégique : organisation et politique*, McGRAW-HILL, 118 p.

Martinet A.-C., Payaud M.-A., 2004, « Stratégisation de l'organisation et écologisation de la stratégie : les savoirs et relations du middle manager stratège ordinaire », *ASAC*, Document Électronique.

Mason R.D. et Mittrof I., 1981, *Challenging strategic planning assumptions*, New-York : Wiley.

Mintzberg, H., 1994, « Rouding out the Managers'Job », Sloan Management Review, vol.36(1), p.11-26.

Mounoud E., de La Ville V.-I., 2006, « La créativité de l'agir ordinaire : éléments pour une approche énactive de la stratégie », In Golsorkhi D. (dir.), *La fabrique de la stratégie*. Paris : Vuibert. Chapitre 5.

Payaud M.-A., 2005, *Formation des stratégies et middle managers*, éd. L'Harmattan.

Regnér P., 2003, "Strategy creation in practice: Adaptative and dreative learning dynamics", Journal of Management Studies, vol 40, n°1, p 57-82.

Rouleau L., 2005, "Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Strategic Change Every Day", *Journal of Management Studies*, n°42(7), p. 1413-1441.

Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V., 2007, « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, n°174, p. 15-24.

Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V., 2007, « Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal », *Revue française de gestion*, n°174, p. 191-204.

Samra-Fredericks, D., 2005, « Strategic practice, 'discourse' and the everyday interactional constitution of 'power effects' », Organization, vol 12, n°6, p 803-841.

Smircich L., Stubbart C., 1985, "Strategic Management in an enacted world", *Academy of Management Review*, vol.10(4), p.724-736.

Laine P.-M. et Vaara E., 2007, « Struggling over subjectivity : a discursive analysis of strategic development in an engineering group », *Human Relations*, vol 60, n°1, p 29-58.

Vidaillet B., 2003, « Karl Weick, un autre regard sur les organisations », in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action*, Introduction, Vuibert.

Vogler E. et Rouzies A., 2006, « Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie ». In Golsorkhi D. (dir.): *La fabrique de la stratégie, une perspective multidimensionnelle*, p. 109-128, Institut Vital Roux, Vuibert.

Weick, K. E., 1979, *The social psychology of organizing*, New York: Random House.

Weick, K. E. 1996, *Sensemaking in organizations*, Newbury Park, CA: Sage.

Weick, K. E., 2003, « Préface », in Vidaillet B. (dir.), *Le sens de l'action*, Introduction, Vuibert.

Whittington, R., 1996, 'Strategy as Practice', *Long Range Planning*, Vol.29(5), p.731-735.

ANNEXES

Annexe A : Test de sphéricité de Bartlett et indice KMO

	Prisme de la méthode	**Prisme de l'expérience**	**Prisme du discours**	**Prisme de la complexité**
Khi-deux approximé	672	194	94	262
Degrés de liberté	45	28	10	15
Signification de Bartlett	0,000	0,000	0,000	0,000
Indice Kaiser-Meyer-Olkin	0,669	0,571	0,537	0,533

Annexe B : Résultats de l'analyse factorielle pour chaque prisme stratégique

Prisme de la méthode

Items	**Composante 1**	**Composante 2**	**Composante 3**	**Composante 4**
14	0,775			
25	0,653			
29	0,606			
36		0,695		
51		0,663		

60		0,727		
3			-0,726	
23			0,744	
5				0,712
6				0,748

Prisme de la complexité

Items	Composante 1	Composante 2	Composante 3
26	0,816		
27	0,713		
13		0,858	
30		0,617	
21			0,773
32			0,690

Prisme de l'expérience

Items	Composante 1	Composante 2	Composante 3
11	0,542		
17	0,612		
18	0,749		
8		0,513	
9		0,725	
12		0,584	
24			0,682
15			0,619

Prisme du discours

Items	Composante 1	Composante 2	Composante 3
16	0,671		
33	0,737		
37	0,574		
19		0,911	
81			0,955

Annexe C : Tableau ANOVA

Dimensions	Classe		Erreur		F	Signification
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl
Expérience1	50,998	3	,829	878	61,506	**,000**
Expérience2	36,267	3	,879	878	41,236	**,000**
Expérience3	60,355	3	,797	878	75,710	**,000**
Méthode1	75,449	3	,746	878	101,190	**,000**
Méthode2	36,421	3	,879	878	41,436	**,000**
Méthode3	15,644	3	,950	878	16,468	**,000**
Méthode4	35,673	3	,882	878	40,467	**,000**
Complexité1	99,907	3	,662	878	150,905	**,000**
Complexité2	64,428	3	,783	878	82,254	**,000**
Complexité3	54,091	3	,819	878	66,077	**,000**
Discours1	88,890	3	,700	878	127,041	**,000**
Discours2	32,476	3	,892	878	36,389	**,000**
Discours3	46,422	3	,845	878	54,950	**,000**

Les tests F ne doivent être utilisés que dans un but descriptif car les classes ont été choisies de manière à maximiser les différences entre les observations des diverses classes. Les niveaux de signification observés ne sont pas corrigés et ne peuvent par conséquent pas être interprétés comme des tests de l'hypothèse que les moyennes des classes sont égales.

Annexe D : Centres de classes finaux

(signes inversés pour l'interprétation de certaines dimensions : cf cellules à trame foncée)

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Expérience1	0,5587984	-0,55513358	-0,20134441	0,0591563
Expérience2	-0,08950832	-0,44134832	-0,04091372	0,51309223
Expérience3	0,64966158	0,05732578	-0,4310547	-0,41895677
Méthode1	0,47780742	0,29674141	-0,93030211	-0,10725897
Méthode2	0,44380572	-0,4896474	-0,17617234	0,10167028
Méthode3	-0,24779284	0,24107232	-0,23056066	0,20114189
Méthode4	0,22612704	-0,42197957	-0,34301567	0,38165715
Complexité1	0,6720275	0,37924312	-0,70833527	-0,53507239
Complexité2	-0,11044288	0,18356963	0,7662892	-0,58353528
Complexité3	0,4365727	-0,67847028	0,28727838	-0,04585666
Discours1	0,7587034	0,06284473	-0,76105081	-0,30611976
Discours2	0,31811482	-0,55891806	0,11780319	0,08775351
Discours3	0,16218251	0,05544208	0,53164538	-0,58655105