



HAL
open science

La formation de la stratégie: la mise en boucle d'articulations duales

Marielle Audrey Payaud

► **To cite this version:**

Marielle Audrey Payaud. La formation de la stratégie: la mise en boucle d'articulations duales. *Gestion 2000, 2005, Bimestriel 6*, pp.115-146. halshs-00650022

HAL Id: halshs-00650022

<https://shs.hal.science/halshs-00650022>

Submitted on 2 Apr 2013

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 FORMATION DE LA STRATEGIE : UNE MISE EN BOUCLE D'ARTICULATIONS DUALES

L'entreprise de services de réseau présente un ensemble de caractéristiques qui permet de discuter la dichotomie formulation/mise en œuvre de la stratégie. Cette dichotomie distingue très clairement la pensée, la réflexion stratégique le plus souvent réservées au top management, de l'action, la réalisation et l'exécution de cette bonne pensée par le personnel opérationnel, plus généralement située au pied de la pyramide. L'entreprise de services de réseau se caractérise par une sorte de siège administratif où les directions fonctionnelles sévissent, chargées de gérer, de fournir ressources et valeurs aux multiples sites dispersés sur le territoire qui distribuent les services de l'entreprise. Cette forme d'organisation étendue ou encore éclatée suggère une reconfiguration des fonctions des managers et des nouvelles formes d'apprentissage capables d'encourager et d'absorber les émergences, et de fait une nouvelle stratégisation. Cet article souhaite d'une part proposer une conceptualisation simplifiée de la formation de la stratégie des grandes entreprises de services, laquelle s'appuie sur une revue de la littérature et deux études de cas (Adecco et Gaz de France-Transport) et d'autre part, soumettre des leviers managériaux habilitant et contraignant ce processus de stratégisation.

Mots clés : formation, délibération, émergence, formel, informel

Introduction

D'un point de vue de la stratégisation, la division physique de l'entreprise de services de réseau impose non pas une stratégie, mais des stratégies. Elle nécessite effectivement la délibération d'une stratégie planifiée mais également la possibilité que des idées émergentes puissent être ratifiées « chemin faisant ». Ces idées, susceptibles de devenir des stratégies émergentes améliorent la stratégie délibérée au fil des événements conjoncturels, locaux, qui ne peuvent pas toujours être prévus et envisagés.

Pourquoi la nécessité d'une délibération de la stratégie ? La relation complexe des éléments constitutifs de la stratégie présuppose une réflexion a priori, anticipée, afin que l'entreprise soit capable d'une action dans la durée et non pas d'une soumission aux événements. L'intensité d'investissement justifie par exemple une stratégie délibérée planifiée. Il faut admettre qu'il existe une taille minimale représentant une sérieuse barrière à l'entrée. Pour s'implanter, une entreprise doit disposer d'un assez grand nombre d'unités qui se traduit par des coûts fixes élevés (Pollin & Ullmo, 1992). Le retour sur investissement ne peut pas se parier sur l'absorption des événements et le groupe ne peut pas laisser une unité périphérique assumer seule une stratégie lorsque la rentabilité de son choix peut réduire celle du groupe.

Autre exemple, le consommateur ou le client souhaite être assuré et rassuré de trouver le service d'une enseigne identique quel que soit l'endroit où il se manifeste. Dès lors, l'entreprise de réseau homogénéise l'offre, et plus particulièrement le système d'offre afin qu'une qualité de service soit irréprochable sur l'ensemble du ou des territoires. Cette homogénéisation s'appelle la « servuction » ainsi définie : « L'organisation systématique et cohérente de tous les éléments techniques et humains de l'interface client-entreprise, nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés au préalable » (Eiglier et Langeard, 1987, p.15). Cette homogénéisation ou « organisation systématique et cohérente » est le fruit d'une délibération de la direction de l'entreprise qui cadre les paramètres.

L'entreprise de services de réseau de par sa dispersion géographique est confrontée à des marchés multiples et mouvants. La diversité, la variété et la dynamique de la demande requièrent de la part de l'entreprise de l'ambition, une capacité de perception, d'adaptation, de cohésion, de cohérence, autrement dit que la stratégie de la firme « *intègre* un positionnement de marché et l'exécution de capacités » (Fuchs et al., 2000, p.118). Les grandes entreprises de services sont alors doublement intégrées : une première intégration liée aux contraintes technico-économiques de leur infrastructure en réseau et une seconde intégration qui relève d'un principe de management stratégique, au sens de Fuchs et al. (2000).

Pourquoi encourager les idées émergentes ? La valeur et l'intérêt de la coproduction du service croissent dans les entreprises de services de réseau. Ces entreprises fondent leur performance sur celles des centres de résultats dont la dispersion géographique nécessite un ajustement au marché local. La littérature récente sur les entreprises de services de réseau est unanime sur les conséquences d'une distribution des sites sur le territoire supervisé par une infrastructure : elles ont la spécificité de « gérer des réseaux physiques territorialement très étendus, et de développer des services marchands sur cette base » (Bizac et Mahieu, 1999, p.427). En ce sens, Veltz (2000) précise que l'orientation vers le marché aval favorise la création de mini-entreprises complexes plutôt qu'à des démembrements opérés sur la base des divisions fonctionnelles. Autrement dit la décomposition de grandes entreprises organisées sur un modèle hiérarchique classiquement fonctionnel et sub-divisionnel s'est effacée au profit d'une organisation en un réseau de centres de profit autonomes, le tout étant supervisé par un centre stratégique compact. Il s'agit alors de concilier les économies d'échelle qui justifient l'existence des groupes avec la proximité et la rapidité qu'exige l'évolution des marchés (Veltz, 2000). Satisfaire la proximité et la rapidité de l'évolution des marchés nécessite de

différencier les marchés sur lesquels les centres de profit sont implantés : l'offre de service ne peut être centralisée dans sa totalité ; et de développer des micro-stratégies afin que l'offre soit co-produite localement : les marchés/besoins locaux peuvent avoir des spécificités qui nécessitent des rétroactions sur la production de l'offre. Intégrer les spécificités implique la prise en compte de stratégies émergentes, ce qui signifie pour l'entreprise de développer une aptitude à capturer des idées nées localement et à les insérer dans le plan stratégique, c'est-à-dire un processus par lequel elle construit des nouvelles compétences pour créer ou soutenir son avantage concurrentiel ou selon les termes de Teece et al. (1997a, b) de développer des capacités dynamiques.

Toutes les offres de services ne nécessitent pas une solution construite, elles peuvent être plus ou moins standardisées et même automatisées selon la récurrence, le volume et la complexité de la demande. Les offres d'une entreprise de services de réseau sont le plus souvent homogénéisées de manière à ce que le client-usager trouve à tout moment et en tout lieux une garantie de service. La stratégie délibérée devient une nécessité pour une intégration de la stratégie, pour prévoir une rentabilité face à l'intensité d'investissement, et pour obtenir une qualité homogène sur l'ensemble du réseau. Les entreprises de services de réseau doivent d'une part établir des processus de planification stratégique délibérée afin de développer des règles de prises de décisions qui guident les actions organisationnelles (Ansoff, 1965) des unités dispersées sur le territoire et de coordonner les actions organisationnelles (Ansoff, 1988) entre les unités, et d'autre part développer des stratégies émergentes qui permettent à l'entreprise d'identifier, de se procurer, de nouvelles opportunités pour adapter les activités des unités aux marchés locaux. Les processus de planification stratégique ainsi que les stratégies émergentes sont des éléments complémentaires de la formation de la stratégie qui facilitent l'apprentissage et l'adaptation (Andersen, 2000) et forment les capacités dynamiques. Il convient donc de s'intéresser à l'implication organisationnelle d'une telle coexistence délibéré/émergence. Une dialectique qui en appelle d'autres.

1. La formation de la stratégie : de nouvelles responsabilités, de nouvelles exigences

1.1. Des managers stratèges

La composition et la dispersion de l'entreprise de services de réseau ont pour conséquences une centralisation des 'grandes décisions stratégiques' et une décentralisation des micro-décisions. Un accroissement du pouvoir de décisions des directeurs des agences commerciales ou des concessionnaires pour qu'ils puissent adapter leur stratégie en fonction de la clientèle locale. Il en résulte une certaine « stratéguisation » des organisations, c'est-à-

dire que le nombre de cadres intermédiaires mis en situation d'acteurs stratégiques augmente considérablement. Tannery (2001, p.247) fait état de cette décentralisation orientée marché et de ses conséquences : « Comme la croissance des entreprises de services passe par une extension géographique, via la duplication de l'offre service par clonage des lieux de prestation, la forme organisationnelle résultante est spécifique. L'encadrement intermédiaire y gagne un rôle particulier. Sa responsabilité concerne moins l'application des règles conçues au niveau central que l'animation du personnel, l'organisation des processus de prestation et la finalisation pour tenir compte des contextes locaux ». Sous l'expression « décentralisation accrue », Martinet (2001, p.185) résume le phénomène en écrivant que nous assistons à l' : « Enregistrement d'un double mouvement : la responsabilité de la planification stratégique passe des fonctionnels aux opérationnels et du niveau central aux unités décentralisées ». Dans l'entreprise de services de réseau en particulier, l'essentiel du renouvellement des problématiques du management stratégique vient de l'évolution des managers, de leurs responsabilités et de leurs contributions à la formation de la stratégie, et plus particulièrement celle des middle managers. En effet, ils sont des managers « sécants », intermédiaires hiérarchiques et situés à la frontière des organisations ; cette position leur permet de développer des relations et des savoirs inter- et intra-organisationnels et les place comme des personnes clés dans la co-production de l'offre et dans la co-construction des compétences, et de fait, dans la co-évolution de la stratégie (Payaud, 2004).

1.2. Des nouveaux apprentissages individuels, collectifs et surtout complets

1.2.1. Tout est apprentissage ou prétexte à l'être

La dispersion des unités de prestation de services augmente le risque de déperdition et d'apprentissage fragmentaire où une unité développe des savoirs sans les partager avec d'autres. De fait, doivent être instaurés des lieux, espaces et temps de partage de connaissances pour favoriser l'apprentissage. A propos de ce type d'entreprise, Denis (2000) écrit que l'infrastructure encourage les liens inter-unités basés sur la concurrence et la coopération. L'accent est mis sur la « communication de bonnes pratiques » et sur un apprentissage partagé des situations particulières de certains sites, estimant que l'expérience peut être utile à d'autres sites confrontés à des contextes similaires. L'objectif est identique à celui des communautés de pratique qui sont des groupes de personnes liées entre elles de manière informelle et qui ont en commun l'expertise et la passion d'un même travail (Brown et Duguid, 1991). Les gens impliqués dans ces communautés de pratique « partagent expérience et connaissance, librement et avec une créativité qui favorise le développement de nouvelles approches des problèmes » (Snyder et Wenger, 2000, p.7). Ces groupes peuvent

piloter une stratégie, donner naissance à une nouvelle activité, résoudre un problème, promouvoir la diffusion de bonnes pratiques, développer les compétences professionnelles des individus et aider les entreprises à embaucher et retenir les meilleurs talents. Que les participants appartiennent au monde interne d'une grande entreprise, ou externe, la communauté de pratiques a des caractéristiques similaires à la « nouveauté organisationnelle » que Burgelman (1987, p.99) identifiait il y a une quinzaine d'années : « (elle) crée un environnement dans lequel les opportunités nouvelles peuvent être explorées, couvées, transformées en projets et se voir offrir une chance de démontrer leur viabilité économique ». Nous pouvons supposer que l'idée émergeant d'une communauté de pratiques sera d'autant plus légitime qu'elle sera issue d'un groupe dont les personnes partagent intérêt, connaissance, expertise, expérience.

L'apprentissage peut également se réaliser en modifiant les systèmes d'évaluation. Veltz (2000) écrit à ce propos que les activités sont réparties en unités de taille variable dotées d'une autonomie relative interne. En d'autres termes, elles sont pilotées et coordonnées à travers une prescription des objectifs et un contrôle des résultats plutôt qu'à travers une définition stricte des moyens à utiliser et des chemins à suivre pour aboutir à ces résultats. La capacité d'apprentissage individuelle et collective devient donc un élément central pour les performances de toute nature. L'« amélioration continue », par petites étapes successives et cumulatives, qui se réalise sur la base d'une analyse empirique du travail réel plus qu'à partir de schémas théoriques a priori, est une source d'efficacité potentielle considérable.

Martinet (2001, p.186) résume ainsi que : « Les outils sont davantage pris pour ce qu'ils sont : des aides au raisonnement, à l'analyse, voire à l'imagination, mais ne sont pas révévés de façon dogmatique. Les plus fréquemment cités sont : les analyses forces/faiblesses, les scénarios et analyses de sensibilité, le « benchmarking » et l'identification des compétences fondamentales ».

Parfois outils formalisés, parfois communications informelles entre homologues, ou encore rencontres formelles entre personnes partageant les mêmes interrogations, les supports d'apprentissage diffèrent, mais une préoccupation commune est qu'il s'exerce afin de renouveler les compétences de l'entreprise, et lui permettre une meilleure congruence avec son environnement.

1.2.2. Un apprentissage complet est un apprentissage structurant

La capacité dynamique, autrement dit l'identification, la construction et l'appropriation de compétences, passe alors par l'apprentissage organisationnel (Dodgson,

1993). L'apprentissage organisationnel est une réponse à la nécessité d'ajustement sur une période de grande incertitude. Le concept d'apprentissage est un concept dynamique qui explique le changement dans les organisations, mais également un concept intégrateur qui réunit plusieurs niveaux d'analyse : l'individu, le groupe et l'entreprise (Crossan, Lane et White, 1999). De ce fait, il permet de revoir la nature de la coopération des organisations. Une approche interdisciplinaire de l'apprentissage permet également d'éviter des perspectives trop introspectives. Si l'apprentissage est généralement considéré comme étant une compétence de l'entreprise, nous pensons que l'intérêt réside plus particulièrement dans le mécanisme de transfert qui permet à l'apprentissage individuel de devenir apprentissage organisationnel, et réciproquement (Kim, 1993).

Ainsi, que nous le schématisons dans la figure 1, dans le contexte d'une entreprise de services de réseau, la capacité dynamique naît de la manifestation structurante de trois catégories de compétences : les compétences individuelles, les compétences locales et les compétences globales. Cela confirme que la connaissance à la base des compétences est détenue à différents niveaux. Sans la présence de cette dynamique, la formation de la stratégie ne peut avoir lieu. Les entreprises de services de réseau doivent développer des « réseaux de compétences » selon Gadrey et Zarifian (2002, p.50), c'est à dire des : « Communautés d'actions au sein desquelles s'active un agir collectif, un assemblage souple de sujets, pris (...) dans le filet de leurs initiatives croisées ».

Expliquer les liens étroits entre les trois types et les processus permettant les passages entre les compétences signifie comprendre comment une idée émergente devient une pratique explicite et reconnue de l'entreprise, comprendre la contribution individuelle aux actions collectives ou encore comprendre comment se développent les capacités dynamiques.

Le passage d'une compétence à l'autre intègre à la fois la simple boucle (« single-loop learning ») : apprentissage adaptatif par lequel on réagit aux changements en adaptant son action ; la double boucle (« double-loop learning ») : l'atteinte des objectifs nécessite une remise en cause des schémas d'action de l'organisation ; et le deutero-apprentissage : apprendre à apprendre (Argyris et Schön, 1978). La dynamique entre ces trois types de compétences est à la base de la formation de la stratégie dans la mesure où elle permet la ratification d'idées émergentes, l'institutionnalisation d'informations et de connaissances, et dont elle trouve son origine dans des structures facilitant l'apprentissage organisationnel. Cette explication est proche du modèle de Nonaka & Takeushi (1995) qui affirme que le processus de connaissance organisationnelle se résume dans l'élargissement d'une connaissance individuelle par des expériences nouvelles, suivi par le partage d'expériences vécues au sein

d'un groupe, puis par la conceptualisation et la cristallisation de ces expériences : création d'un nouveau concept et sa concrétisation. L'apprentissage est complet dès lors qu'il est structurant, c'est-à-dire qu'il vient compléter, ajouter des connaissances et des pratiques à l'ensemble de l'organisation, devenant ainsi une nouvelle base de compétences améliorables.

Selon Kim (1993), ce sont soit les modèles mentaux individuels, soit les modèles mentaux partagés qui affectent l'interaction de l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. Ce même apport est confirmé par Hay et Williamson (1997) qui s'intéressent à ce que les échelons inférieurs jugent être une bonne stratégie. Premièrement, la stratégie délibérée doit fournir une « inspiration », une vision, autrement dit un but à atteindre. Deuxièmement, elle doit aider « à voir les liens » entre les initiatives de chacun, c'est-à-dire que la stratégie délibérée doit annoncer clairement le système en place. Troisièmement, elle doit servir de « critère » pour les décisions courantes : un cadre annonçant des règles du jeu. Quatrièmement, elle doit créer de la « marge de manœuvre », autrement dit : autoriser, laisser libre cours à des initiatives. Enfin, elle doit instaurer un « langage commun », afin d'homogénéiser les concepts et faciliter la communication. Finalement, les cinq qualités énoncées par les échelons inférieurs correspondent à un besoin de modèles mentaux individuels et partagés dont la clarté et la communication dépendent des échelons supérieurs et dont leur absence devient préjudiciable au renouvellement des compétences.

2. La formation de la stratégie : un mix de délibéré, d'émergence, de formel et d'informel

La formation de la stratégie se révèle être une alchimie de figures imposées et de figures libres où le délibéré et le formel constituent les figures imposées, l'émergent et l'informel représentent les figures libres (Figure 1, ci-dessous). Les figures libres peuvent se dérouler dans le chaos dans la mesure où elles s'effectuent dans l'isolement, où le retour d'expérience est absent, où elles naissent pour un usage strictement individuel. Dès lors, il s'agit pour l'entreprise de structurer les figures imposées de telle manière qu'elles « organisent », autorisent les figures libres afin que celles-ci aient l'opportunité d'être partagées, officialisées et qu'elles puissent devenir à leur tour des figures imposées.

Force est de constater que les différences entre les deux entreprises portent principalement sur l'articulation entre les figures imposées et les figures libres et de fait, sur le contenu et le résultat de la formation de la stratégie. L'interaction inégale entre d'une part le délibéré et l'émergent et d'autre part le formel et l'informel modifie le type de proximité, d'harmonie avec son milieu dont l'entreprise absorbe plus ou moins bien les spécificités des

bassins locaux (Payaud, 2004b). La fluidité et le maintien de la relation des quatre notions assurent une formation de la stratégie continue et itérative.

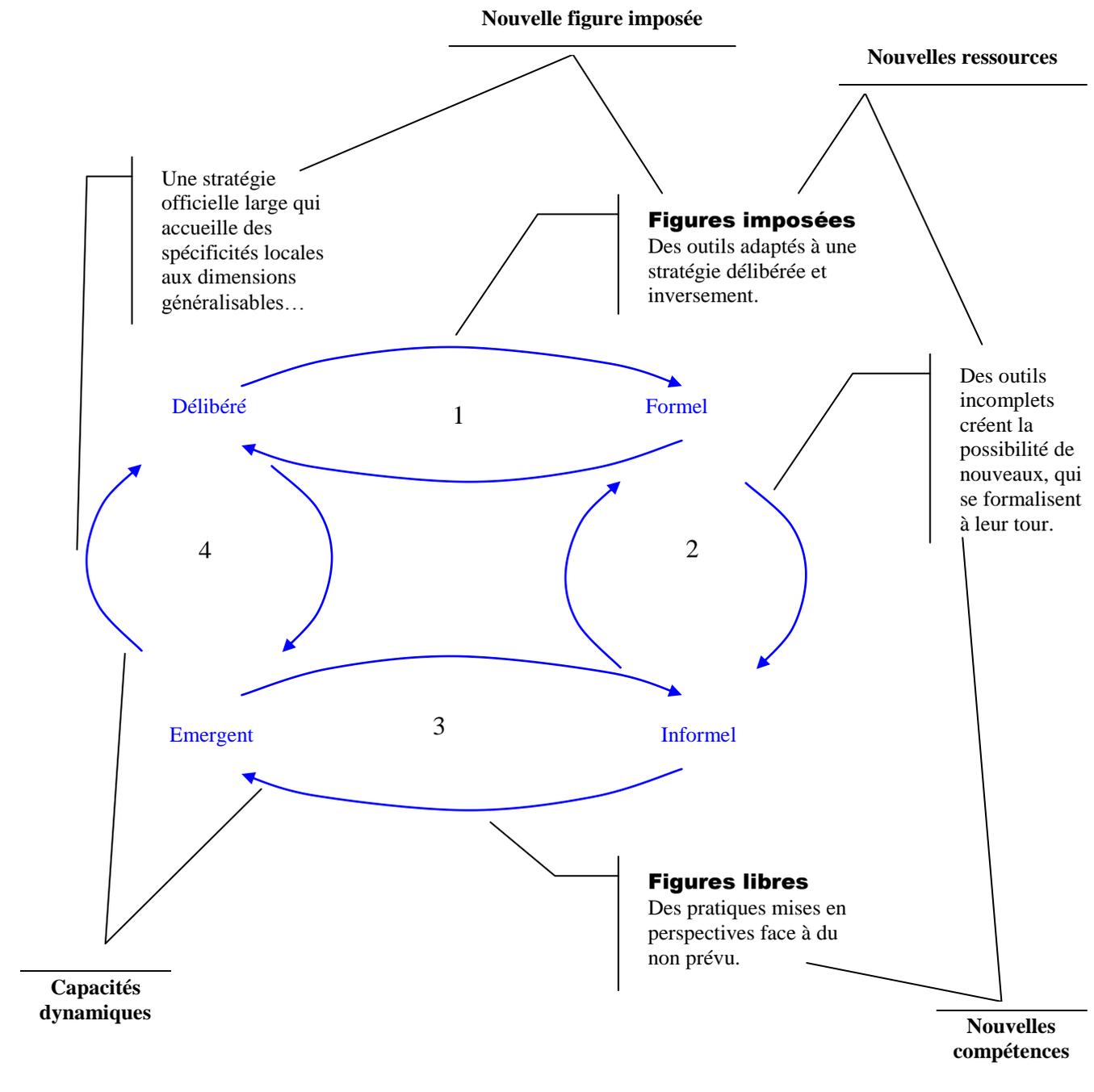
2.1. Définition et articulation des termes

Ici, le délibéré représente à la fois le résultat –la stratégie formalisée– et la mise en place de cette formalisation –de la constitution de la stratégie à sa déclinaison dans les différents niveaux hiérarchiques–. Nous définissons le « délibéré » comme étant la manière dont il est constitué, dont il est diffusé et dont il est décliné. La constitution traduit le fait que chacun trouve l'intérêt de faire participer l'autre afin que des boucles d'interaction se forment à tous les niveaux. La diffusion traduit l'intérêt que la stratégie soit connue de tous, même si cette connaissance est spartiate, incomplète ou partielle. L'essentiel est que la connaissance paraisse suffisante pour chacun. La connaissance de la stratégie requiert un travail de diffusion et de traduction d'intérêt de chacun. La déclinaison vient, en quelque sorte, matérialiser, opérationnaliser la traduction de la stratégie en objectifs appropriés, tangibles, et évaluables. Elle permet de connaître la possible participation aux résultats de la stratégie délibérée, en d'autres termes les objectifs permettent de se situer a priori, et par rapport à une vision d'ensemble.

Il est difficile de réaliser une liste exhaustive du contenu du « formel », il regroupe notamment la structure, les outils, les ressources, les valeurs affichées de l'entreprise. Le « formel » représente l'ensemble des éléments communs offerts, déclarés par l'organisation : ce que chacun sait ou est censé connaître. Il est peut être « lourd » s'il est issu d'un long héritage organisationnel, et de fait, difficilement modifiable (« path dependencies », culture, structure, etc.) ou « léger » s'il s'agit d'outils de management, dont la suppression ou l'amélioration sont aisées. La qualité de ces éléments influence le processus de mise en émergence d'une idée ; par exemple, un système lourd de reporting, un contrôle de gestion envahissant, une focalisation sur le quantitatif, un système d'informations centralisé, ou un manque d'homogénéité dans les outils, une collection de systèmes d'informations hybrides et cloisonnés auront une influence néfaste sur le processus.

L'« informel » rassemble les comportements non déclarés, non officiels, plus ou moins pratiqués par tous, plus ou moins connus de tous, qui viennent soit enrichir, soit déstabiliser, soit fluidifier l'organisation.

Figure 1 : La formation de la stratégie : une mise en boucles



L'« émergent » distingue quant à lui les décisions, les idées qui visent à améliorer l'existant, qu'il soit « formel » ou « délibéré ». Il s'agit d'une formalisation de pratique, dont l'importance, la répétition, ou l'aspect généralisable nécessite de rendre publiques un comportement et/ou une compétence gardés jusque-là tacites. La naissance de l'émergence suit le processus évolutionniste variation/sélection/rétention.

De ces quatre éléments naissent plusieurs boucles qui décomposent les ag-antagonismes planning/learning, téléologique/écologique évoqués par Martinet et Payaud (2004a) :

- La boucle délibéré/formel (1) représente l'ajustement entre les moyens et les objectifs, il s'agit, en d'autres termes, de ce que nous avons appelé les « figures imposées » où les outils se sont construits autour de la stratégie, et la stratégie a pris forme en fonction du formel existant.
- La boucle formel/informel (2) représente la marge de manœuvre offerte afin de créer la possibilité que des outils, des pratiques puissent voir le jour officiellement, d'une manière formalisée. En d'autres termes, la boucle se concrétise lorsque le formel incomplet permet une nouvelle formalisation. Notons par exemple, que l'impact de la structure diffère selon qu'elle présente une grande rigidité, une hiérarchie pesante, des échelons nombreux ou, à l'inverse, si elle présente des redondances, des émiettements. Autre exemple, si les procédures et les points de contrôle sont nombreux, si chacun applique les procédures à sa manière, si il y a peu de procédures écrites, ou si les procédures sont contournées, il en découle au mieux une lenteur des prises de décisions.
- La boucle informel/émergent (3) est l'ensemble des initiatives mises en œuvre face à du non prévu, délibéré et/ou formel. Ces « figures libres » ratifiées, officialisées, viennent combler un vide organisationnel afin de faire face et de compléter les « figures imposées ».
- La boucle délibéré/émergent (4) traduit une stratégie officielle large qui accueille les adaptations des agences aux spécificités locales dont les dimensions sont généralisables.

Si maintenant nous articulons non pas les éléments mais les boucles entre elles, la formation de la stratégie s'opère peu à peu.

- L'interaction des boucles émergent/délibéré et délibéré/formel constitue les nouvelles figures imposées.
- L'interaction délibéré/formel/informel forme de nouvelles combinaisons de ressources, ce qui suppose soit l'entrée de nouvelles ressources, soit la nouvelle exploitation de ressources existantes afin que le délibéré puisse se réaliser.
- La connexion émergent/informel/formel illustre la construction de compétences afin de faire face à des situations qui requièrent de nouvelles pratiques jusque là non envisagées par le formel.
- Et, enfin, la relation informel/émergent/délibéré traduit la situation où des compétences sont développées pour faire face à des situations de marché non prévues par le délibéré, autrement appelées les capacités dynamiques.

3.2. Deux illustrations contrastées

3.2.1. Méthodologie : objectif, choix des entreprises et méthode d'analyse

L'objectif principal est de proposer un cadre prescriptif. Ce type de travail, appelé « framework » par les anglophones, fournit des outils et ce, pour deux raisons (Porter, 1991). Premièrement, le « framework » identifie les variables pertinentes, les questions que les utilisateurs doivent se poser, afin qu'ils développent des conclusions façonnées à une industrie ou à une entreprise particulière. Guidés par des cadres conceptuels et méthodologiques « génériques », la construction des problèmes et celle des raisonnements appropriés au contexte spécifique sont rendus possibles. Deuxièmement, le « framework », selon Porter (1991), réinjecte des variables qui témoignent de la diversité des situations, des choix possibles, et montrent de ce fait que les paramètres ne sont pas fixes, mais en flux. Pour aboutir à de tels canevas, les idées de configurations (Mintzberg, Miller,...), de cadres modulaires (Porter lui-même) proposent des référentiels de raisonnement, moyen terme entre l'infinité de situations concrètes et la dangereuse simplicité d'un modèle universel.

Le matériau empirique constitué d'études de cas contrastées est nécessaire pour la construction d'un « framework ». Les études de cas sont alors les mieux à même de saisir les processus, les articulations, les récursivités, les bouclages, les « feed-backs »... mais aussi les difficultés, lacunes, carences conceptuelles et instrumentales éprouvées « sur le terrain ». Cette visée ingénierique s'accomplit davantage par la construction à partir d'études de cas contrastées que par la seule comparaison de cas homogènes : chaque cas apporte des éléments « positifs » qui sont alors confortés et confrontés par les éléments « négatifs » de l'autre cas. Le dépassement des études de cas consiste à mettre en perspective les leviers managériaux à partir d'une comparaison de pratiques. L'objectif d'informer le praticien est atteint lorsque le « framework » permet d'aider l'analyste, à mieux penser le problème en dirigeant la réflexion vers des acteurs et facteurs identifiés comme variables clés, ici, de proposer une meilleure articulation du délibéré et de l'émergent, du formel et de l'informel.

Les cas ont été choisis pour fournir le maximum de richesse informationnelle sur l'objet, selon des motifs théoriques que nous appelons les critères de pertinence. Dans la mesure où nous cherchons les variables, critères, paramètres de participation à la formation de la stratégie, il faut porter notre regard sur les entreprises dont les conditions établies permettent l'intervention des cadres intermédiaires dans le stratégique. Il s'agit de se demander quels critères pourraient définir le choix des cas afin d'éliminer des dimensions qui freineraient la compréhension de notre recherche pour mettre en lumière celles qui les favoriseraient : 1) Une activité par « business unit » (travail temporaire, hôtellerie

restauration, banque, assurance...) et soumise à un univers concurrentiel ; 2) Un siège, ou « centre », qui définit une stratégie délibérée et contrôle plus ou moins son application dans les sites dispersés sur le territoire. 3) La pression/adaptation locale et globale. Une offre homogène ne suffit pas à satisfaire un territoire vaste et diversifié susceptible d'influer sur le contenu du service. 4) Le degré de « services » qui compose l'offre peut être plus ou moins présent. L'entreprise de services de réseau concernée ici est soucieuse de la « personnalisation » du service.

Ces dimensions appellent la participation active du manager à un ajustement, à une adéquation, de son centre de profit aux objectifs de l'entreprise et à la diversité des territoires. A priori, le management de l'entreprise a tout intérêt à mettre en place des moments, des lieux pour détecter les signaux susceptibles d'améliorer voire de faire évoluer la stratégie délibérée. En se concentrant sur les processus de diffusion et de déclinaison de la stratégie d'une part et sur les processus de suivis et d'ajustement d'autre part, nous avons tenté de repérer et souligner les moments, les lieux et les circonstances, de délibération, de formalisation, d'émergences et pratiques informelles.

La méthodologie employée a été l'analyse qualitative de données afin donc de proposer deux études de cas (Payaud, 2005). Les données et informations amassées ont été collectées au sein de sources primaires –36 entretiens dans 6 directions régionales— et de sources secondaires –une revue de presse française menée depuis 1999, de journaux d'entreprises soit destinés aux salariés, aux clients, de documents officiels (Rapports annuels), et de documents internes (Manuel de management, Manuel de qualité, procédures, outils, etc.)—. La diversité des sources a garanti une validité de construit (ou théorique) par la multi-angulation des données, du temps de collecte, des personnes, etc. L'enregistrement et la retranscription des entretiens ont permis 1) une analyse de contenu grâce à des données discursives fiables ; 2) que chaque rencontre précise, approfondisse et complète la précédente ; 3) d'assurer une validité interne supplémentaire (la retranscription envoyée à l'interlocuteur pour réagir et compléter ses propres paroles).

Les citations proviennent de la restitution des entretiens réalisés auprès de trois niveaux hiérarchiques de manager dans chacune des entreprises : des responsables d'agence, des directeurs de secteur et des directeurs régionaux pour Adecco, des managers de première ligne, des managers de deuxième ligne et des directeurs régionaux pour Gaz-de-France-Transport. Rendre compte de processus est un exercice délicat. Ainsi, nous avons pris le parti, ici, d'exposer les différents acteurs, les moments et lieux qui composent les processus, comme pour mieux « les vivre ».

3.2.2. Le cas Adecco

Le personnel dispose d'un ensemble de dispositifs et d'outils formels et formalisés qui lui permettent une connaissance continue de la stratégie, de son état d'avancement, des pratiques, des volontés de leur entreprise... Et, s'il les estime insuffisants, il a la latitude de les compléter par des pratiques informelles. Nous rendons compte de ces dispositifs et comportements.

La réunion de lancement au mois de janvier est le lieu de déclaration de la stratégie délibérée dans les régions et constitue un « cadre global qui sert de référent à des systèmes interprétatifs locaux » (Chanal, Lacroux, Mounoud, 2001).

« Il y a les « objectifs DG », les « objectifs société » qui nous sont donnés lors de la réunion de lancement en début d'année et par la même il y a le directeur régional qui compte tenu de ses forces et faiblesses au sein de sa direction régionale va axer plus précisément tel ou tel point, les objectifs de la DG deviennent les « objectifs DR ». Responsable d'Agence (RA)

« La stratégie Adecco est diffusée à travers la réunion de lancement faite au niveau de la DR qui est le lancement officiel d'une année avec la communication de la stratégie de la DG, relayée ensuite par la DR avec une présentation des objectifs sur tous les plans. C'est à l'occasion du lancement régional qu'on a l'information nationale, qui a traditionnellement lieu fin janvier. »
Directeur d'Agence (DA)

Il y a effectivement assimilation et appropriation des objectifs société par les directions régionales et non pas une simple réplique. Le directeur régional peut rendre prioritaires un ou deux objectifs, cela ne signifie pas pour autant que les autres objectifs sont abandonnés sous prétexte qu'ils soient largement maîtrisés, puisqu'ils sont maintenus en objectif de fond, mais cela signifie qu'une priorité est donnée à ces deux. Les responsables ayant été informés des objectifs société et des objectifs de la direction régionale, ils doivent à leur tour se les approprier, en informer leurs équipes agences, pour qu'ils soient déclinés au sein des agences. Il s'agit en premier lieu d'un travail personnel de la part du responsable d'agence qui fait un bilan de son année (n-1). A partir de cette analyse, le responsable d'agence conclut classiquement sur les opportunités à saisir et les menaces pesant sur l'agence. D'autre part, l'analyse de l'agence s'effectue en cinq points : l'action commerciale ; les actions liées à la gestion des ressources intérimaires ; l'animation / les échanges avec les différentes structures du Groupe ; les performances qualitatives et les performances quantitatives :

« Ma stratégie d'agence est définie en début d'année à la suite du bilan de fin d'année précédente (...) une sorte d'analyse des écarts. (...) Au moins de façon autonome on tire un bilan de l'année qui vient de s'écouler, riche de ce qu'attend la Direction pour l'année qui arrive, je remets un plan de développement stratégique sur différents axes (commercial, recrutement, gestion et sécurité). (...) On fait une synthèse, on réajuste le tir, couplé aux nouveaux objectifs d'où vient découler une stratégie toute naturelle du développement de l'agence sur des axes bien précis et clairement identifiés (...) Chacun s'approprie les objectifs DR, et objectifs nationaux par rapport à son bassin

d'emploi. Si on me dit de développer ma part de marché d'environ 40% alors qu'on a déjà la moitié du secteur, ça n'a pas de sens. Chacun s'arrange par rapport à son environnement. » RA

Dès lors, le rôle de chaque niveau de management est ici un relais interprétatif, traducteur des logiques globales à des contextes locaux. Le travail de relais interprétatif et traducteur signifie d'une part une traduction de forme : rendre tout cela compréhensible et intelligible au public auquel on s'adresse, ainsi qu'une traduction de fond : contextualisée et situationnelle.

Les axes prioritaires de l'agence sont alors déclinés à un niveau individuel, autrement dit chaque collaborateur de l'équipe agence connaît quelle doit être sa contribution au développement de son agence.

« Le chef d'agence va se fixer des objectifs pour arriver aux objectifs fixés par la région : ce sont les axes de développement prioritaires. (...) puis avec chaque personne, on a le plan d'actions individuelles qui reprend les axes de développement agence, en mettant les actions précises à mener, qui va s'occuper de quoi, les moyens mis en œuvre, les dates, ou le rythme que l'on va suivre. L'entretien individuel est ce que j'ai fait pour l'agence, mais d'une manière individuelle pour chaque collaborateur : Forces, points à améliorer, les apports en terme de formation, leur ressenti par rapport à ce qu'ils ont vécu et vers quels objectifs on va tendre au niveau personnel. Voilà comment on décline ces objectifs en tout début d'année. Tout ça est clôturé en principe fin janvier. » RA

Les objectifs de la société, de la direction régionale, les axes de développement prioritaires de l'agence ainsi que les plans d'actions individuelles sont réunies dans un même document disponible et consultable en agence par tous les membres de l'équipe agence appelé : le Pilotagence.

« le pilotagence permet de chiffrer, expliquer les objectifs en matière commercial, en matière sécurité, et ce sur quoi nous nous sommes engagés au sein de l'agence. Il y a quelques fois des petites rectifications de sa part sur des objectifs qui lui paraissent soit surestimés, soit sous-estimés. Recadrer permet d'affiner les décisions prises par l'agence. » RA

Il est constitué dans chaque agence par le responsable d'agence et également envoyé à la direction régionale. De cette manière, celle-ci a connaissance de la déclinaison, des actions envisagées par les agences qui contribuent aux objectifs région.

La direction générale est informée de la déclinaison de sa stratégie sur l'ensemble du territoire par la rencontre des directeurs opérationnels avec chacun de ses directeurs de région.

Ainsi, la diffusion et la déclinaison sont une déconceptualisation de la stratégie, autrement dit une concrétisation des termes qu'elle contient. En effet, chaque traduction par les relais quantifie, rend palpable la stratégie. De la « stratégie » au niveau national, nous atteignons des « plans d'actions individuelles » en agences. Les axes de développement sont traduits en objectifs qui eux-mêmes sont traduits en actions. Comme une appropriation individuelle de la stratégie, les collaborateurs en agences évaluent leur contribution au résultat

de l'agence, le responsable d'agence à ceux de son secteur, le directeur de secteur à ceux de sa région, et enfin le directeur régional anticipe la participation de sa région à la stratégie de la société.

La déclinaison des objectifs société jusqu'aux collaborateurs en agence est effectuée d'une manière formelle, les lieux et dates des réunions et des entretiens sont connus de tous, quelle que soit la position hiérarchique et quelle que soit la région. Peu de différences sont remarquables d'une région à l'autre contrairement au suivi et à l'ajustement qui font apparaître des organisations informelles, mais fréquentes.

Le suivi de la stratégie, qu'il soit au niveau de l'agence, de la région ou de la société, se réalise d'une part grâce à des outils formels et d'autre part grâce à des initiatives informelles. Si elles sont informelles, elles ne restent néanmoins pas rares ; le contenu, la fréquence, les participants sont à l'initiative du dit manager.

Le point formel de suivi en agence qui fait l'unanimité est le « point agence trimestriel », à la fois occasion d'échanges, outil de bilan et de réajustement. Le responsable d'agence et son équipe font un bilan sur les trois derniers mois écoulés.

« Tous les trois mois, on vérifie s'il n'y a pas de courant inverse, c'est ce qu'on appelle le point agence. Le point agence rend compte de la réalisation des objectifs en termes quantitatifs et qualitatifs, le chef d'agence réalise sa propre analyse et ses propres recommandations. (...) Ce point agence permet de redresser le chemin qui sépare le point de départ du point d'arrivée. Donc tous les 3 mois, on redresse la barre. » Directeur de Région (DR)

L'ensemble des outils insufflé par la procédure qualité est un moyen qualitatif de suivi de la qualité de la prestation de service. D'un point de vue quantitatif, il existe aussi des outils informatiques et de réseau qui permettent à chaque responsable et/ou directeur de surveiller financièrement les états de gestion des agences. Ce suivi formel est complété par des initiatives informelles : les responsables d'agence improvisent des points agence informels dont la vocation est une information quantitative et qualitative quasi quotidienne.

« A la quinzaine dans certaines agences ils font des points plutôt organisationnels, planification, suivi clients, de tableaux de bord agence. Ils sont contrôlés, vus, corrigés mais ne remontent pas obligatoirement. » DA

« Un point informel tous les mois et demi au cours duquel on aborde tous les objectifs fixés en début d'année, l'avancement de chacun par rapport à ses objectifs, les problèmes rencontrés, les solutions qu'on peut apporter, l'organisation. En fait, c'est ni plus ni moins l'avancement du point agence, au lieu de le faire bêtement à la fin du trimestre. » RA

Le point agence, point formel et formalisé, nécessite de la part de l'équipe agence un travail de synthèse conséquent. Le responsable d'agence organise à plusieurs reprises dans le trimestre et au sein de l'agence des rencontres informelles dont les objectifs sont multiples : 1) un suivi rythmé de ses résultats quantitatif et qualitatif, 2) un échange d'informations sur sa zone d'activité et 3) une préparation à l'exercice trimestriel. Le formel crée alors l'informel.

Les exigences cadrées par le manuel de qualité, des procédures nationales font naître des moments et lieux de conversations. Ces conversations sont à l'origine d'émergences. Le formel n'est absolument pas incompatible avec l'émergence, dans la mesure où il crée des lieux de conversation qui créent des situations où on rend compte des émergences, où des idées émergent, où on partage des émergences.

L'ensemble des points agences est envoyé au directeur de secteur qui consolide les bilans et les relevés de décisions afin d'adresser le tout au directeur de région qui organise un comité régional :

« Les 40 agences font un point agence. L'ensemble de ces remontées permettent de situer les objectifs de la région, et permettent une remise en question : ai-je été trop volontariste? Trop en retrait? Ne pouvons-nous pas aller plus loin? Manque-t-il des informations? Ont-elles l'ensemble des compétences requises? Il y a une stratégie inter-agence. Elle est opérationnelle. Je compile l'ensemble des points agences, chaque directeur de la région fait une synthèse de ses secteurs. Autre réunion qui donne lieu à un compte rendu écrit : le Comité de région dans lequel se retrouvent le directeur régional, les directeurs de secteurs, les directeurs opérationnels et les responsables fonctionnels de la région (responsable de la sécurité, responsable de la formation intérimaire, chargé de missions). On se trouve dans un nouveau système de déploiement de l'information. Ce comité permet de nous situer et d'envisager les corrections de tir. » DR

D'autres rencontres qui permettent échange et diffusion de l'information sont formelles pour certaines régions et inexistantes pour d'autres qui le déplorent. Elles ne sont donc pas rendues obligatoires par la société, mais laissées à l'initiative des directeurs de secteur en fonction des nécessités créées par la répartition des agences sur la zone.

« En réunion de secteur on est moins nombreux, il y a un échange qui se fait plus facilement. Je pense qu'il serait bien de les multiplier. De temps en temps il faut créer la synergie, l'alimenter. C'est intéressant de voir comment certaines difficultés ont été traitées, résolues, ça donne des idées, on revient toujours avec quelque chose de positif. » RA

« On est sur notre secteur, mais on ne se rend pas bien compte où on en est par rapport à nos collègues, il y a peut-être des idées qui sont bonnes à prendre chez les autres, ou chez nous. C'est toujours intéressant de voir ce qu'il se passe ailleurs. C'est une information que j'aimerais bien avoir. Comme tout le monde a les mêmes objectifs sur la région, il y a forcément des thèmes récurrents, après il faut voir la façon dont ils sont traités en agence, elles sont peut-être différentes, ça peut donner des idées. » RA

Dès lors, l'absence de dispositions formelles provoque l'informel. Un échange informel à l'initiative des responsables d'agence est organisé pour s'informer à la fois de son secteur géographique mais également de son secteur d'activité. Nous avons effectivement vu que des directeurs de secteur ne prévoient pas de réunions qui rassembleraient les responsables d'agence de son secteur. En compensation, il arrive que des responsables d'agence se réunissent afin de s'échanger des informations commerciales.

« On se réunit pour décider d'investissement publicitaire, faire un point sur différents projets. C'est très épisodique, j'échange beaucoup avec l'agence tertiaire qui coiffe le même secteur géographique que moi (pourtant Spécialisée Industrie), pour travailler en synergie, on a intérêt à travailler ensemble pour avancer. » RA

La multiplicité des pratiques informelles fait parfois naître du formel : L'inexistence de rencontres entre responsables d'agence de mêmes secteurs d'activités (Cadres, Hôtellerie-Restauration, Tourisme, etc.) est regrettée. Les responsables d'agence d'une même spécialisation sont à l'initiative de ces rassemblements. Ainsi, à partir de 2002 sera organisée une rencontre de tous les responsables d'agence Cadres, et en projet ceux de Hôtellerie-restauration.

« Il n'y a pas de réunion par spécialisation. Mais je m'entends très bien avec les deux autres personnes 'tertiaire' de la région, on s'appelle souvent. Ce sont des contacts informels, on a décidé de se voir, cette année, pour parler des marchés et des cibles. » RA

« Je pense que ces rencontres par spécialisation manquent, d'ailleurs une responsable d'agences Cadres organise une rencontre avec que des responsables d'agences. » DA

Enfin, une réunion de fin d'année clôture d'une manière formelle et conviviale l'année en cours : le bilan positif. Elle vise à rapporter les éléments positifs : les objectifs atteints, les réussites en agences, les initiatives qui justifient d'être valorisées.

Le suivi qu'il soit formel ou informel permet une reconceptualisation par inférence. La multitude, la répétition de micro événements créent une possible conceptualisation. Cet exercice se réalise à des niveaux hiérarchiques différents, à des « catégories d'inférence » différentes, du fait de la vision et de la connaissance que chaque manager a du métier, du marché, de l'environnement, des potentialités, des moyens et ressources qui lui sont accordés, du pouvoir qui lui est conféré, etc.

Cette tâche incombe à la fois au responsable d'agence dans son travail d'amélioration continue de la prestation de services avec ses partenaires ou clients, par exemple, un élément positif ou négatif de la prestation de service peut être pointé par un certain nombre de clients, la répétition de cette particularité méritera alors qu'on lui porte une attention particulière, et devient la cause d'une amélioration, la raison d'un approfondissement, ou la confirmation d'une position. De ce suivi micro-local, naissent des co-productions de l'offre, ainsi les responsables d'agences sont acteurs des co-constructions de compétences. Le travail d'inférence incombe également au directeur de secteur qui est en position de reconnaître la répétition d'une même difficulté dans un contexte semblable, ou celle de solutions et réactions envisagées par des agences face à des situations similaires. De fait, ce qui paraît être une situation isolée pour un responsable d'agence, devient une récurrence pour le directeur de secteur. Il est en position de relever les faits de même nature et d'engager des co-constructions de compétences. Le fait que les directeurs de secteur aient des agences aux spécialisations variées, rend difficile l'inférence sur des caractéristiques propres à une

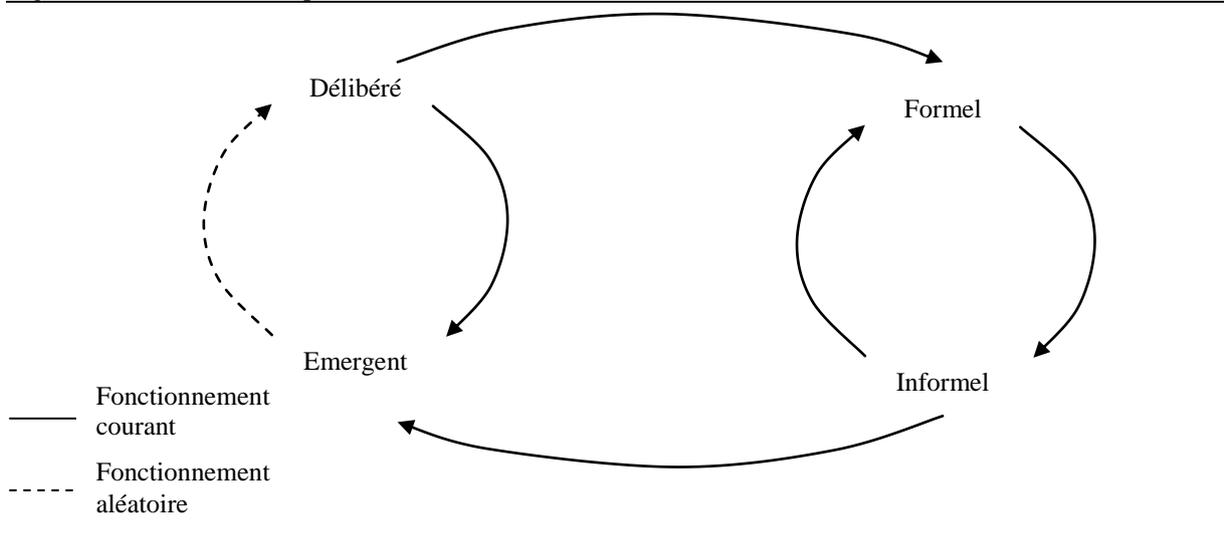
spécialisation, qui portera alors plus sur des process, procédures qualités, etc. Le rôle d'inférence par spécialisation concerne a priori plus le directeur de région.

Le haut de la pyramide agit, échange d'une manière plus formalisée, alors que l'univers des unités déploie plus de pratiques informelles, de fait l'attitude est moins avisée de l'organisation du « terrain ».

Les étapes, les phases du processus de formation de la stratégie sont très cadencées à la fois en temps et en lieux. Le processus formel est rythmé par un calendrier précis, suivi dans les régions et les agences et il est complété, renforcé, amélioré par des boucles informelles initialisées par les directeurs de secteur et les responsables d'agence. Ces boucles informelles se créent soit pour combler le dispositif structurel de l'entreprise, soit pour répondre ponctuellement à un besoin non prévu par l'organisation.

Au sein de l'entreprise de services de réseau Adecco, nous avons constaté que premièrement, la diffusion claire de la stratégie, la déclinaison par zone géographique et par des objectifs individuels quantitatifs et qualitatifs (délibéré) étaient supportées par des outils de gestion, des outils qualité, des outils de suivi (formel). Ces outils n'étant pas considérés comme stricts, incontournables, envahissants et ne pouvant couvrir l'ensemble de l'existant, laissent place à des pratiques localisées informelles mises en adéquation avec des situations locales spécifiques.

Figure 2 : L'articulation du processus chez Adecco



En effet, la clarté de la stratégie globale de l'entreprise laisse entrevoir les possibles émergences nées des spécificités locales qui ne peuvent être prises en considération par la politique générale ex ante. Dès lors, charge aux middle managers locaux de faire germer des micro-stratégies et parfois de les porter à un niveau d'extension ? d'adoption ? supérieur.

3.2.3. Le cas Gaz de France-Transport

La stratégie de Gaz de France a la particularité d'être définie à partir d'un contrat entre l'Etat et le Groupe Gaz de France qui présente la vision négociée des objectifs du Groupe dans le cadre de sa stratégie de développement. A la fois point de départ d'actions pour trois ans et conséquence d'une conjoncture et d'un passé, le contrat Etat-Groupe se décline dans les cinq métiers du Groupe (Exploration, Négoce, Transport, Distribution et Services). Pour préparer leur plan d'affaires, les Métiers s'appuient sur une note de cadrage macro-économique et stratégique élaborée par une fonction support du Groupe. Le Métier Transport établit son plan d'affaires pour une période de dix ans. En cas d'évolution majeure, la révision du plan d'affaires peut être décidée à tout moment par le Directeur général supervisant le Métier. L'impact de cette révision sur les plans d'affaires des autres métiers est alors évalué afin de répartir les conséquences possibles. Une fois la stratégie du Groupe déclinée par Métiers, chaque Métier doit informer ses Directeurs de région afin que ceux-ci l'approprient à leurs spécifications locales en élaborant un Cadre Stratégique d'Unité (CSU) et un Plan Opérationnel Glissant (POG) qui est une version plus « opérationnelle ». L'information de la stratégie du métier aux directions régionales...

« ... est connue par des orientations écrites et diffusées en interne. Ensuite, la stratégie du métier est diffusée par l'intermédiaire du plan d'affaires et du contrat. Quant à la communication à l'intérieur de chaque métier, c'est-à-dire les stratégie gdf, productivité, mise en place d'une logique de tarification du transport de gaz en France sont trop 'scientifiques', je ne pense pas que la direction régionale puisse répercuter jusqu'à l'échelon de base. » Chargé de Mission (CM)

Peu d'informations sont diffusées du fait d'une stratégie résumée en points jugés d'une trop grande scientificité et technicité. L'appropriation par les régions est rendue difficile. Le point de départ est malheureusement flou pour les régions, l'absence d'un cadre stratégique du Métier est déplorée par certains services fonctionnels, qui tentent d'amoindrir ses conséquences :

« Avec un système industriel piloté depuis Paris, la logique voudrait que d'abord Paris se prononce sur un certain nombre d'orientations stratégiques. Nous avons besoin pour un contrôle de gestion un peu intelligent de construire un système de contrôle de gestion qui soit basé sur des objectifs stratégiques déclinés en plan d'actions, indicateurs, etc. Donner quelques orientations générales pour que les unités puissent travailler à partir d'orientations stratégiques de la direction, et voir comment les mettre en œuvre localement. Non ça n'existe pas, par contre, pour établir le CSU et partant du constat qu'il n'y avait pas de cadrage stratégique de la DT, on a dit : faites votre diagnostic et vous balayez l'ensemble des notes de politiques assez floues, qui ne sont pas concrètes. Vous avez cet ensemble de notes politiques, voyez où vous en êtes de la mise en œuvre des ces notes de politique dans votre unité. » Mission Contrôle de Gestion (MCG)

Le message a été compris et assimilé puisque les directeurs de région dédramatisent jusqu'à ne pas voir l'utilité d'un cadre stratégique Métier :

« Le cadre stratégique de la DT. C'est la théorie...Le cadre stratégique de la DT se résume à être « premier en Europe », ça ne sert à rien. Ce qui compte ce sont les éléments de politique nationale, qui eux sont peut-être insuffisants. Le cadre stratégique de la DT n'a pas servi à grand chose, après on essaie d'intégrer dans notre cadre stratégique les politiques qui sont issues des processus. » DR

En revanche, la méconnaissance de la stratégie apparaît être un obstacle pour les cadres des régions qui déplorent l'absence d'une diffusion :

« La stratégie de la DT est peu connue du personnel, y compris des MPL. En fait, les journaux (internes) ne sont pas accessibles, il est difficile d'en retirer les grandes lignes après une simple lecture... il me semble délicat de demander aux MPL de communiquer compte tenu du peu de communication faite auprès d'eux sur la stratégie de la DT » Manager 2^{ème} Ligne (MDL)
« On n'a jamais communiqué sur la politique DT. Elle est noyée dans un document qui s'appelle le manuel de management. Il n'y a pas de politique GdF, il n'y a pas de politique DT. Elle n'est pas véhiculée, elle n'est pas formalisée, je ne peux pas la sortir, je ne suis pas informé. Il n'y a pas de sens. » Qualité Sécurité Environnement (QSE)

Nous sommes en présence d'un processus en cascade : La déclinaison de la stratégie paraît difficile, en effet, comment s'approprier une stratégie fantôme ? Et, de fait, comment diffuser en région cette appropriation fantôme ?

Chaque région doit élaborer son cadre stratégique de l'unité (CSU) qui constitue le maillon amont de la chaîne de pilotage de l'unité : il ne se conçoit que dans la perspective de l'élaboration du plan opérationnel glissant (POG) et de l'engagement annuel qui en découle, à savoir le budget et le contrat de gestion.

« On ne parle pas de plan d'affaires mais de cadre stratégique Transport que l'on analyse et que l'on vient compléter par des diagnostics. Un diagnostic interne et un diagnostic externe de la région permettent de définir les objectifs prioritaires de la région, les points critiques, les actions de changement. Ça nous permet de décliner ce cadre stratégique, de l'adapter aux spécificités de la région et c'est ce qu'on appelle notre CSU. » Aide au Pilotage (APi)
« On essaie de mettre en cohérence à notre niveau la stratégie. Mais c'est un exercice de style tiré par les cheveux. Aujourd'hui, on a de la stratégie sur le développement durable, de la stratégie sur l'environnement, sur la qualité client... Mais il n'y a aucune intégration. Chacun dans son coin à Paris, dans son cabinet, a son objectif stratégique, mais il n'y a pas de mise en cohérence. Nous en région, on fait notre sauce pour mettre tout ça en cohérence. Pour que ce soit cohérent en région, il faut que ce soit cohérent au national. A mon niveau, je ne vois pas de sens. » QSE

La note méthodologique sur l'élaboration du CSU précise que le CSU est la résultante d'une réflexion stratégique menée par l'équipe de direction de la région (Directeurs et responsables de processus). Cette réflexion confidentielle doit permettre de dire certaines vérités sans effet indésirable. Si la réflexion a été confidentielle, les connaissances qui ont permis cette réflexion ont été acquises d'une manière consultative.

S'il paraît difficile de s'approprier une stratégie fantôme, il est encore moins aisé de la diffuser en région. Les directeurs de région et les managers de deuxième ligne se sont mobilisés pour diffuser les démarches de leurs régions aux agents afin de combler le manque de communication de la part de la direction du métier.

« Les niveaux de compréhension et d'adhésion sont très hétérogènes au niveau du secteur (MDL, MPL, chefs d'équipe, agents de secteur), car les chefs ont parfois du mal à communiquer sur des

sujets qui nécessitent une vision générale et des arguments bien étayés » Manager de Première Ligne (MPL)

« On a fait 4 pages destinées à tous les agents de la Région X, puis on les a portées de manière conjointe et on a demandé un 4 pages à chaque MPL de compléter ce que ça voulait dire pratiquement pour leur division. » DR

Le suivi et l'ajournement des Métiers par les directions générales se réalise en deux points : deux réunions (au printemps et à l'automne) et le reporting des Métiers.

« La première a pour but de faire le point sur la stratégie développée par le métier. La délégation est majeure dans ce débat puisque c'est elle qui négocie, le contrôle de gestion vérifie si les chiffres et objectifs sont bien acquis. Chaque direction métier fournit un dossier qui lui est propre. La seconde réunion en octobre : où les directions de métiers ont à faire remonter leur prévision budgétaire (objectifs et dépenses d'exploitation) pour l'année n et n+1. Le contrôle de gestion a en charge de faire la consolidation des demandes, ce qui permet de préparer pour le groupe GDF son budget et le présenter en conseil d'administration. » MCG

Par ailleurs les directeurs Métier présentent périodiquement la situation de leur Métier en CODIR. En-dehors du calendrier précis, il appartient aux Directeurs Métiers d'informer la CODIR des événements perturbateurs. Pour le suivi transversal, existent des structures appelées « organes de pilotage » (comité et commission) qui permettent la coordination, le partage et le pilotage collectif.

La lecture de l'ensemble de ces dispositifs peut paraître lourde et laborieuse, mais il s'agit de souligner le trait formalisé et formalisant des différentes étapes. En effet, jusqu'ici les dispositifs sont formels, très cadencés, et dont la complexité laisse peu de place à l'informel ou exigerait un informel organisé.

Le suivi des régions par la Direction des Métiers est lui aussi très formel puisque orchestré par deux types d'outils les audits –un premier pas vers une mise en commun des compétences– et le Plan Opérationnel Glissant (POG) –l'outil d'ajournement triennal—. L'audit est un outil à la disposition du directeur de la Direction Transport, des directeurs d'Unité et des responsables de processus pour mesurer l'efficacité des processus et du système de management. A titre de retour d'expérience, une synthèse des audits est réalisée, et compte tenu de ses appréciations, sont identifiés les besoins d'évolution des politiques, stratégies et règles pour alimenter la réflexion à moyen terme sur les adaptations nécessaires. Le Plan Opérationnel Glissant (POG), quant à lui, assure le déploiement effectif de la stratégie de la Direction du Transport et de sa traduction dans le CSU dans les allocations de ressources et les actions opérationnelles de l'unité ; le POG est ainsi un « pont » entre stratégie et exécution budgétaire annuelle. De cette manière une boucle de retour sur la stratégie peut être assurée en confrontant les réalisations aux objectifs prioritaires, afin d'actualiser régulièrement les choix stratégiques et d'assurer une réactivité.

« Une fois qu'on a les objectifs, la liste d'actions, le diagnostic région, on fait ce qu'on appelle le POG, qui est beaucoup plus opérationnel. On a pour chaque objectif stratégique et chaque action, des indicateurs de résultats et de fonctionnement, des moyens associés. Il est sur trois ans aussi, mais glissant...et va au-delà des actions stratégiques. » Api

Dès lors, le POG est un outil de pilotage à moyen terme, plutôt qu'un outil de communication interne, même si des efforts de communication sont organisés pour en faire comprendre et partager le contenu.

« C'est un document confidentiel, partagé au niveau de l'équipe de direction. L'année dernière, on l'a présenté aux organisations syndicales, et à l'ensemble des chefs de groupes. En le présentant brut, sans définir une cible de communication, sans savoir ce que l'on voulait en faire, ça ne permettait pas de faire passer un message adapté. L'organisation syndicale a été intéressée, mais les chefs de groupe ont trouvé que le document n'était pas adapté à ce qu'ils attendaient d'un cadre stratégique. » APi

La région a plusieurs types de suivi, le plus souvent formels et formalisés, qui se situent à un niveau micro en s'adressant aux agences, ou à un niveau macro visant l'ensemble de la région. Le suivi des objectifs des unités par la région est réalisé annuellement ; la fréquence n'est pas remise en cause, mais la méthode d'évaluation est discutée. Premièrement, la construction et la signification des indicateurs sont remises en cause, il leur est reproché de ne pas représenter l'effort, l'engagement et la qualité de travail.

« Le problème des indicateurs qui sont là uniquement pour donner une indication, on en fait quasiment des leviers de contraintes, il faut un indicateur à tout prix, même s'il ne répond pas tout à fait aux objectifs, on va investir pour l'atteindre. » QSE

Deuxièmement, le fait de résumer la réalisation d'objectif à : « fait ou non fait » revient à quantifier une action qui mérite une appréciation plus qualitative. Ce suivi est l'occasion de faire le point, de mettre à jour, de renouveler les objectifs pour l'année suivante.

« Annuellement, je fais un bilan. En fin 2001, on a trouvé qu'on avait réalisé 75% de ce qu'on avait prévu ; l'équipe de direction se réunit pour réactualiser et vérifier que les axes fixés sont toujours pertinents, et réactualiser le plan d'actions... le nouveau plan est d'atteindre 80%. » DR
« L'évaluation du contrat est réalisée en fin d'année : une évaluation binaire 0/1 selon que l'action est réalisée ou non n'est pas la plus motivante et ne va pas dans le sens de l'entreprise » MDL

Le suivi est également d'ordre budgétaire :

« On fait aussi un suivi budgétaire, mensuel et par groupe. C'est-à-dire que chaque groupe a une enveloppe budgétaire, chaque mois on sort par groupe les résultats budgétaires par rapport à la cible. Avec les budgets, on voit beaucoup de choses, une dérive du plan budgétaire est liée à une dérive du tableau de bord. » APi

Manifestement, le suivi en agences ne s'organise pas s'il n'est pas imposé par la direction. L'initiative de réunions ad hoc, ou de réunions hebdomadaires n'est pas envisagée par les managers de terrain.

« Cela devrait se faire au fil de l'eau. Ici, il y a un traitement et un suivi, mais on est 7. Par contre, sur le terrain, ils sont plus nombreux, des équipes de 60 personnes ne font pas parce qu'ils sont pris par le quotidien. S'ils sont surbookés c'est justement parce que il y a plein de dysfonctionnements. C'est à eux de le faire, mais ils ne l'organisent pas. On ne l'impose pas parce

qu'ils disent qu'il y a trop de réunions. C'est vrai, mais il n'y a pas de bonnes réunions. Une bonne réunion est une réunion où je prends du recul. » QSE

Les échanges horizontaux existent, chaque middle manager ou directeur régional rencontre son homologue d'une manière formelle. Mais ces échanges paraissent insuffisants, tout comme les rencontres qui réunissent les cadres du métier et les cadres régionaux :

« Les divisions vivent en autarcie, et elles sont peu tournées vers le transverse » MDL

« Oui, je les rencontre d'une part lors de réunions à caractère systématique régulièrement, entre nous, 4, 5 fois/an. Par contre, on n'a pas de réunions uniquement entre nous. Ça veut dire qu'on ne traite pas entre nous des problèmes qui pourraient nous concerner. » DR

« Non. Je le vois une fois par an. Quelque chose d'un peu formalisé sur la base d'un document faisant le point des résultats de la région, c'est une fois par an. » DR

« Les relations avec les homologues de la DT mériteraient des liens plus forts pour capitaliser, échanger, et assurer la cohérence nationale » MPL

Or, des retours d'informations qu'ils soient descendants, remontants ou horizontaux sont visiblement requis par l'ensemble des managers. De la défaillance des circuits de communication résulte une critique du « terrain » à l'égard du « grand » management, et réciproquement. Le manque de relais, de porteur, de reporting, de connaissance détériore les relations. Dès lors, le piètre partage d'informations affaiblit la cohérence, la cohésion.

« Il semble impératif que chaque agent se sente acteur dans un processus du système de management et que la communication assurée par les MPL puisse être relayée par le MDL auprès des équipes, pour palier au risque d'éloignement du terrain causée par l'augmentation de l'implication transverse. Le rôle d'intégrateur devient primordial. » MPL

L'informel reste à l'état de potentiel. Il apparaît que les dispositifs ne suffisent pas mais que les pratiques informelles peinent à exister, les échanges ne se créent pas forcément, ou d'une manière unilatérale. Le retour d'expérience insuffisant soit des propositions mises en place, soit de nouveaux outils élaborés par les équipes fonctionnels, soit des objectifs en cours est une entrave aux processus de formation de la stratégie.

« Les changements opérés nécessitaient la mise à disposition d'un système de pilotage, permettant aux managers de disposer d'informations pour améliorer leur prise de décision et leur délai de réaction, afin d'atteindre les objectifs fixés. Or, on ne dispose pas ou insuffisamment, ou sous la forme adéquate, de ces restitutions, tant en terme de gestion (budget, etc.) que technique (PC, maintenance, etc.) ou de contrôle interne (écart par rapport aux règles R.H. ...) » MPL

« Rapprocher le management des agents en sortant du principe actuel des réunions où l'information est majoritairement descendante et où le processus d'expression est trop cadré. Le principe de rencontres informelles où l'expression est libre est à privilégier » MDL

Dès lors, d'autres outils formels à appliquer sont réclamés afin de faire face à la multiplication des problèmes non résolus :

« Il faudrait mettre en place des outils de suivi d'activité : chiffrage, plannings, tableau de bord... » MPL

« Lancer une enquête pour collecter toutes les idées tant matérielles que techniques pour tenter de remettre la machine en route et de re-dynamiser le service et les agents qui la composent » MPL

Les types de suivi se font majoritairement par le biais de dispositifs formels dictés par la direction générale et ce quel que soit le niveau de suivi (groupe, métier, régional, divisions, etc.). Paradoxalement, ces dispositifs, comme l'ensemble des règles du groupe, sont abondants mais ne satisfont pas les agents. Ceux-ci réclament des outils a priori d'une utilisation plus simple, et surtout plus « parlants ». Le manque de lisibilité favorise, entre autre, la mauvaise ou non application des outils. Les outils réclamés sont-ils une conséquence d'un manque d'autonomie, ou de pouvoir ? En effet, les agents ont le sentiment de ne pouvoir réagir aux dysfonctionnements, autrement dit même une fois détecté ils ne semblent pas assurés que le dysfonctionnement sera pris en considération.

Le processus de formation de la stratégie est globalement très structuré et formalisé, laissant peu de place aux dispositifs informels. Le métier Transport constitue un exemple de structures à outrance, dont les inconvénients liés à la bureaucratisation sont nombreux. Les agents sont confrontés à plusieurs situations qui ont toutes la même conséquence : l'absence de démarche informelle.

« Ils n'ont pas envie car : ils ne sont pas motivés, le directeur ne leur a pas dit, ce n'est pas prévu, ils n'ont pas pensé, ils ne voient pas l'intérêt. Parce que s'ils vont le faire, ça va servir à rien, ce ne sera pas pris en compte. Si on ne met pas réellement en place de choses simples pour que ça réussisse, on trouvera toujours un bon prétexte. » QSE

Premièrement, la multitude d'outils, règles, réglementations, manuels favorise leur utilisation aléatoire ; cette utilisation est d'autant plus aléatoire que la communication faite autour de ces outils semble faible ou inexistante : s'ils ne sont pas portés, des agents ignorent leur existence ou les situations adéquates de leur utilisation ; s'ils sont nombreux et trop imposés, ils contraignent le déroulement des faits.

« C'est aussi un problème d'organisation déresponsabilisante, il y a tellement de choses que plus rien n'est prioritaire, ou que tout est prioritaire. Qu'on fasse ou qu'on ne fasse pas, on aura fait autre chose qui donnera excuses de ce qu'on n'a pas fait. » QSE

Deuxièmement, l'abondance crée un fatalisme sur la possibilité d'un changement.

« Un sentiment que tout est déjà écrit à l'avance entraîne une perte de confiance en la direction »
MPL

Troisièmement, et corollaire au premier, si le haut management constate que même mis à disposition, l'ensemble des outils n'est pas toujours utilisé, alors la probabilité que des comportements non prévus, que des outils non formalisés émergent est faible. Dès lors, il préfère cadrer les démarches afin de se déresponsabiliser des manquements.

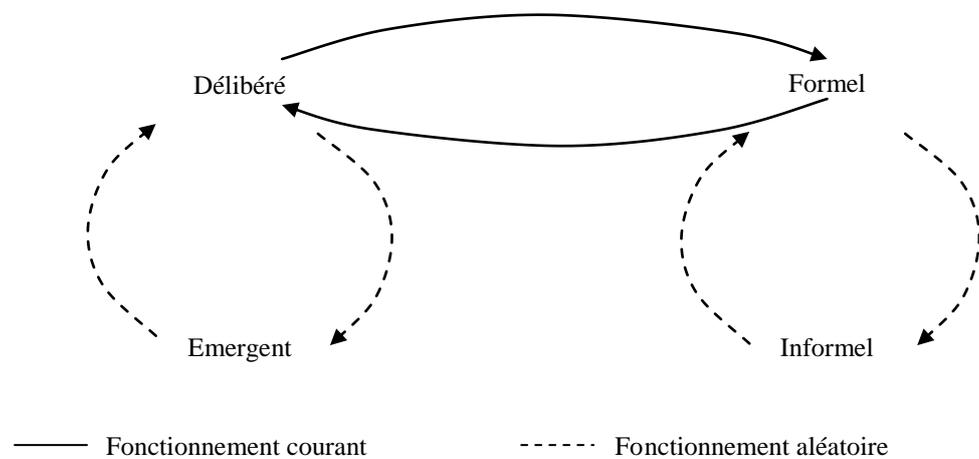
« Oui, c'est à eux de le faire, mais ils ne l'organisent pas. A force, j'ai réussi à convaincre ma direction, et elle est de plus en plus convaincue qu'il faut poser et imposer. Là j'impose qu'il faut se réunir tous les mois, et tous les mois il faut balayer un certain nombre de points. » QSE

Quatrièmement, la bureaucratisation permet au management intermédiaire de se réfugier derrière la cause nationale.

« La hiérarchie se cache souvent derrière l'argument 'nationalement l'on fait ceci ou l'on doit faire cela' contribue au laxisme et à un manque de rapidité dans les décisions et les actes » MPL

Enfin, dans le cas où il n'existe pas de dispositif, les agents peuvent considérer que le dispositif n'est pas utile parce que s'il l'était, il serait imposé par la direction ; également, par une confiance absolue, par habitude d'un cadrage exagéré, ils ne s'aperçoivent pas qu'un dispositif puisse émerger, ou ne sont plus capables de s'en apercevoir. La structure s'alourdit en formant une boucle amplificatrice.

Figure 3 : L'articulation du processus chez GdF-Transport



Concernant l'entreprise de services de réseau Gaz de France-Transport, l'articulation entre les figures imposées et les figures libres est faible. A la fois aléatoire et irrégulière, la relation ne permet pas de se construire dans la durée, avec la stabilité et la confiance requises par la proximité. Un système « délibéré » trop flou, un ensemble « formel » trop dense, les figures imposées contraignent et freinent la possibilité des figures libres de voir le jour. L'absence d'une relation structurante réduit la possibilité d'établir les proximités avec les marchés, et de fait réduit la possibilité qu'elle puisse inspirer la stratégie globale.

4. Trois types de leviers managériaux : le mode de gouvernance, la macro-structure et la micro-structure

De notre lecture des travaux sollicités et des deux études de cas, trois types de leviers managériaux susceptibles de favoriser une contribution des managers à la formation de la stratégie (délibéré, émergent, formel, informel) apparaissent : le mode de gouvernance, la macro-structure et la micro-structure.

Les modes de gouvernement d'entreprise sont en fait les styles de direction ou de management des entreprises et traduisent la manière dont les dirigeants conçoivent et élaborent les processus de formation de la stratégie, de contrôle, les analyses. La structure du pouvoir doit limiter les jeux politiques aux conséquences négatives, telles que les baronnies, l'autoritarisme, l'individualisme...

Par exemple, le mode de gouvernement ne doit pas imposer les stratégies centrales et résumer le contact des unités à leur contrôle ou à l'imposition de nouvelles règles. La communication strictement descendante et hiérarchique est une barrière à l'interaction, aux échanges, et annihile toute possibilité de prendre en considération des informations issues des mondes inter- et intra-organisationnels et susceptibles d'augmenter les modèles mentaux individuels et partagés. Le mode de gouvernance pratiqué par le sommet stratégique ne doit donc pas se traduire par une imposition des règles et procédures qui annihilent les rapports de négociation possibles entre les différents niveaux hiérarchiques. De même, le mode de gouvernance ne doit pas seulement être fondé sur l'imposition des objectifs financiers qui remplace les logiques d'animation et de négociation (Martinet, 1996) propres aux conversations stratégiques fructueuses. Autrement, la participation des cadres intermédiaires à la stratégie n'a pas de raison d'être. Or, deux logiques permettent de favoriser cette participation : la logique d'animation et la logique de négociation. Au sein de la première, les individus déploient finalement leurs moyens pour concrétiser la vision du groupe tout en apportant des modifications, des émergences afin d'améliorer la stratégie développée. Cette logique a non seulement pour objectif d'encourager l'autonomie des unités à la déclinaison de la stratégie globale contrainte par une forte coordination, afin de réduire les risques qui pourraient perturber l'image du groupe, mais également à enrichir la stratégie globale par l'apport de précisions, de tactiques développées à partir d'un contexte local. Dans la logique de négociation, le mode de gouvernance est fondé sur une négociation des stratégies et des moyens ; ainsi la planification stratégique se pratique à partir de discussions qualitatives afin de valider des décisions micro-stratégiques, des stratégies décentralisées, elle permet une délibération de la stratégie issue d'un processus plus ou moins formalisé d'interactions entre les différentes parties prenantes.

La macro-structure est vraisemblablement proche de ce que certains ont appelé « superstructure » (Khandwalla, 1977 *in* Desreumaux, 1992) qui correspond au mode de départementalisation de l'entreprise, au mode de division du travail ou de différenciation des tâches, aux grands outils de coordination. Chaque direction régionale doit être traitée comme un système intégré comportant un ensemble d'objectifs approprié à la stratégie délibérée.

S'opère un rapprochement entre l'expertise et le terrain, cette dispersion des services par leur seule représentation permet aux régions de fonctionner en quasi-autonomie : la direction régionale doit être un mini-siège qui offre un relais informationnel, un relais national, une expertise, venant en conseil, en appui, en support des managers de la région. Les relations intra-organisationnelles sont d'autant plus intenses que la possibilité et la nécessité s'en font sentir. Les relations intra-organisationnelles se développent dans la mesure où elles sont nécessaires à l'exécution d'une volonté émanant du haut management et dans la mesure où elles augmentent les sources de variation nécessaires au développement d'idées appropriées. Dès lors, les échanges intra-organisationnels favorisent l'existence du « benchmarking » en augmentant la connaissance de la diversité des pratiques. Autre exemple, pour développer le mouvement conjoint relations/savoir, l'homogénéité des structures dispersées sur le territoire facilite le développement des relations intra-organisationnelles. Une organisation homogène ou quasi-homogène de chaque élément du réseau permet à l'ensemble du personnel de situer son homologue, celui qui détient la même responsabilité, qui a des préoccupations proches, des objectifs semblables, et peut-être des injonctions paradoxales similaires. Homogène ne signifie pas rigide, sclérosée et réfractaire au changement, mais que les squelettes hiérarchiques, la répartition des ressources en région ou encore les dispositifs de gestion soient les plus homogènes possibles sur l'ensemble du territoire. L'ensemble de contraintes communes dans un cadre commun favorise la sollicitation des uns et des autres afin de réfléchir, ensemble, à des solutions aménageables aux cas particuliers.

La micro-structure correspond aux dispositifs de gestion qui permettent l'accomplissement coordonné des activités, ce que d'autres appellent encore « l'infrastructure » (Desreumaux, 1992), et qui regroupent : les dispositifs de planification, de contrôle, d'évaluation de performance, de récompense, d'information, etc. Concernant les dispositifs de planification, la possibilité de pouvoir agir sur la stratégie délibérée, de pouvoir l'influencer, de pouvoir agir sur elle nécessite une représentation, une connaissance afin de situer les nouvelles contributions. Cette représentation se construit au cours des procédures de diffusion, de déclinaison et de suivi. Citons par exemple, qu'une diffusion limitée à l'annonce annuelle d'un plan ne suffit pas à maintenir une connaissance de la logique dominante. Des rappels sont nécessaires afin de fédérer à nouveau le personnel autour des engagements de l'entreprise, mais également autour de leurs engagements personnels. Ou encore, que la déconceptualisation de la stratégie permet de rendre les volontés plus palpables. Concrétiser la stratégie consiste à adapter le langage à des registres plus opérationnels, moins imagés et moins « théoriques ». Il s'agit le plus souvent de supprimer l'aspect rhétorique des termes de

management embellissant, tout en traduisant les nouvelles priorités de l'entreprise à chacun. Cette diffusion permet d'augmenter les connaissances nécessaires à l'apprentissage individuel ainsi que les modèles mentaux et partagés.

Autre exemple de micro-structure, si les entreprises souhaitent formaliser le comportement, c'est pour en réduire la variété, et finalement pour le prédire, l'anticiper et le contrôler. L'explicitation vient dans la plupart des cas garantir une stabilité qui conduit à une production efficace, une fiabilité (standardisation). En fait, la formalisation des fonctions, des comportements peut trouver sa raison d'être lorsque les tâches nécessitent une coordination précise, prévue à l'avance : tout le monde sait ce qu'il doit faire dans de multiples situations. En revanche, une description fine de poste est une entrave à l'organisation apprenante que doit être l'entreprise de services de réseau dans la mesure où elle doit encourager les émergences, des réponses appropriées à des contextes non prévus. Les entreprises de services de réseau, de par leur structure, sont enclines à expliciter le contrat dans un souci d'homogénéité de la structure, mais doivent laisser des zones implicites afin de permettre les réactions et proactions requises par la spécificité des territoires dispersés. Cependant, le contrat incomplet ne suffit pas à rendre une organisation apprenante ; il doit être accompagné par un mode de gouvernance d'animation ou de négociation afin qu'il ne soit pas synonyme de chaos.

Conclusion

Les deux cas illustrent des processus de la formation de la stratégie plus ou moins fluides, aucun ne peut prétendre un processus sans chaos. La stratégie se forme dans la douleur, avec des individus habilités et contraints par l'organisation. Des individus qui doivent lier des connaissances, des informations, une variété de contextes et de parties prenantes pour, ensemble, faire émerger des stratégies. Le middle manager est l'entrepreneur de Burt (1995) qui, au sens littéral du terme, est une personne qui doit ajouter de la valeur en étant entre les autres : « les absences de relations (les trous structuraux) représentent des opportunités entrepreneuriales de se poser en intermédiaire contrôlant les flux d'information et la coordination des actions entre les acteurs se trouvant de part et d'autre de ce trou ». La dualité des processus crée un « trou d'opportunités stratégiques » qui nécessite une mise en boucle bi-directionnelle. Cette boucle bi-directionnelle permet de valider la qualité de l'information stratégique – la pertinence de sa contextualisation, l'opportunité créée, son potentiel d'exploitation...– et donc la qualité subséquente des décisions tactiques qui en découlent. Ainsi, les trous structuraux forment le contexte des stratégies, l'information en est

la substance, et l'intermédiaire est un acteur de variation, de sélection et de rétention – au sens des évolutionnistes – .

Bibliographie

- Andersen T.J., (2000), « Strategic planning, autonomous and corporate performance », *Long Range Planning*, vol.33(2), pp.184-200.
- Ansoff I.H., (1988), New corporate strategy, New-York, Wiley.
- Ansoff I.H., (1965), Stratégie du développement de l'entreprise, Ed. Hommes et Techniques, Mc GrawHill.
- Argyris C. & Schön D., (1978), Organizational learning : a theory of action perspective, Addison Wesley Publishing Company.
- Bizac M. & Mahieu C., (1999), « Une entreprise publique de réseau dans l'urgence de sa transformation », *Economies et Sociétés, Série SG*, t.33 n°6-7, pp.425-455.
- Brown J.S. & Duguid P., (1991), « Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation », *Organization Science*, vol.2(1), pp.40-57.
- Burgelman R.A. & Sayles L.R., (1987), Les Intrapreneurs, McGraw-Hill, Paris.
- Burt R., (1995), « Le capital social, les trous structurels et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, 36(4), pp.599-628.
- Crossan M.M., Lane H.W. & White R.E., (1999), « An organizational learning framework : from intuition to institution », *Academy of Management Review*, vol.24(3), pp.522-537.
- Denis J.P., (2000), Conception d'un système de contrôle du développement du groupe, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, soutenue à l'Université J.Moulin, Lyon 3.
- Dodgson M., (1993), « Organizational learning : a review of some literatures », *Organization Studies*, vol.14(3), pp.375-392.
- Eiglier P. & Langeard E., (1987), Servuction : le marketing des services, Mc Graw Hill.
- Fuchs P.H., Miffin K.E., Miller D. et Whitney J.O., (2000), « Strategic integration : competing in the age of capabilities », *California Management Review*, vol.42(3), pp.118-147.
- Gadrey J. et Zarifian P., (2002), L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités, Ed.Liaisons, Paris.
- Hay M. & Williamson P., (1997), « Good strategy : the view from below », *LRP*, vol.30(5), pp.651-664.
- Kim D.H., (1993), « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, vol.35(1), pp.37-50.
- Martinet A.C. et Payaud M.A., (2004a), « Absorption de l'incertitude, contextualisation de la stratégie et middle managers », *4^{ème} Journées Internationales de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion (ATSG)*, Hammamet, Tunisie, 26 pages.
- Martinet A.C., (1996), « Planification stratégique », in Encyclopédie de la Gestion, Economica, Paris.
- Martinet A.C., (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », in A.C. Martinet et R.A. Thiéart Stratégies : actualité et futurs de la recherche, Vuibert.
- Nonaka I. & Takeuchi H., (1995), The knowledge-Creating Company, Oxford University Press Inc.
- Payaud M.A., (2004a), « Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique », in Perspectives en Management Stratégique, sous la direction de B.Quélin et L.Mezghani, Paris, Ed. EMS.
- Payaud M.A., (2004b), « La contribution des entreprises de réseau à la dynamique des territoires par le truchement de réseaux multi acteurs », *Rencontre Internationale de Tetouan : Intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégies pour les économies émergentes*, Tétouan, Maroc, 30 pages.
- Payaud M.A., La Formation des Stratégies et Middle Managers, Paris, L'Harmattan, à paraître 2005.
- Pollin JP & Ullmo Y., (1992), « Réseaux et finance » in Economie et management des entreprises de réseau, sous la direction de N. Curien, Ed. Economica-ENSPTT, pp.87-113.
- Snyder W.M. et Wenger E.C., (Mars 2000), « Cultivez vos réseaux invisibles », *L'Expansion Management Review*, pp.6-12.
- Tannery F., (2001), « Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage des questions génériques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4(2), pp.215-259.
- Teece D.J., Pisano G. & Shuen A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », in Resources, Firms and Strategies, Foss NJ.(Ed.), Oxford.
- Veltz P., (2000), Le nouveau monde industriel, Le débat-Gallimard, Paris.