

LOGIQUES LATENTES DE DIFFUSION DE LA STRATÉGIE : ILLUSTRATIONS À TRAVERS LE CAS D'UN OPÉRATEUR FRANÇAIS DE TÉLÉCOMMUNICATIONS MOBILES

Karim MAZOULI
CERGOR, université Paris 1

Introduction

Si les organisations élaborent des stratégies visant à leur procurer les positionnements concurrentiels souhaités sur le marché, l'appréhension du processus de diffusion de la stratégie, c'est-à-dire le processus par lequel la stratégie est déclinée à travers l'entreprise, semble relever d'une vision particulièrement homogène des situations de gestion. En effet, bien que d'une manière générale, les recherches propres au corpus stratégique se détachent largement d'une volonté d'inscrire les processus organisationnels dans des artefacts universels, la réalité empirique du discours managérial sur la stratégie reste stigmatisée par une rhétorique profondément normative. Les praticiens renonçant, en effet, non sans mal, à une vision simpliste de la stratégie définie comme un mécanisme d'adaptation aux contraintes de l'environnement et à une mise en œuvre supposée spontanée au sein de l'organisation (Wacheux, 1998).

De manière concrète, cette vision confère **une place centrale à la stratégie concurrentielle et implique une mise en cohérence des différentes fonctions de l'entreprise**, parmi lesquelles, la fonction sociale. Au niveau organisationnel, ces considérations supposent, en particulier, un alignement des politiques de gestion des ressources humaines à la stratégie d'entreprise: « (...) *The fundamental strategic management problem is to keep the strategy, structure and human resource dimension of the organization in direct alignment.* » (Fombrun, Tichy et Devanna, 1984.) En outre, à un niveau individuel, cette représentation homogène des processus organisationnels suggère également une **orientation des comportements vers la satisfaction des intentions stratégiques** des dirigeants. En d'autres termes, les individus viendraient traduire fidèlement la stratégie en actions concrètes dans leur espace de travail.

Dans cette perspective, le processus stratégique constitue une « *préoccupation exclusivement centrée autour de l'élite dirigeante* » (Daft & Weick, 1984) et suppose des formes de diffusion caractérisées par la linéarité et la cohérence. Ceci, tant pour les directions fonctionnelles et autres départements de l'entreprise, notamment par rapport à leur politique respective et leurs plans opérationnels (niveau collectif), que pour les individus pris isolément engagés dans des problématiques d'actions et chargés de mettre en œuvre au quotidien la stratégie (niveau individuel). Or, si l'articulation des différentes fonctions de l'entreprise et de leurs politiques à la stratégie concurrentielle se prête à discussion, les ajustements individuels le sont d'autant plus qu'ils répondent à des processus autrement complexes.

En effet, la dynamique et la complexité des interactions individuelles, ne laissent-elles pas envisager, dans la réalité, des formes d'ajustement variées qui dépasseraient l'idée d'une traduction et d'une mise en œuvre cohérentes des décisions stratégiques ? Aussi, pour dépasser cette vision "désincarnée" du processus stratégique, il convient d'intégrer dans l'analyse la dimension sociale propre aux situations de gestion, en considérant notamment la manière dont les individus perçoivent le discours stratégique, l'intègrent et le mettent en œuvre. Il s'agit en fait, d'explorer les formes latentes de diffusion de la stratégie en essayant de répondre à la question suivante : **Comment le discours stratégique des dirigeants vient-il s'inscrire dans la réalité sociale de l'entreprise ?**

En proposant une approche typologique, certains travaux empiriques (Demers, 1990, 1993) permettent de dépasser les limites inhérentes à cette représentation intégrée qui fait de la diffusion stratégique un processus "désincarné". Au-delà, *il s'agit surtout d'intégrer dans la démarche d'analyse la dimension sociale propre aux situations de gestion*, en considérant notamment les mécanismes de représentations qui naissent au sein du processus stratégique. Cette perspective invite alors à envisager la stratégie comme une pratique de communication sociale (Giroux, 1997) qui jouerait un rôle profondément structurant au niveau des représentations individuelles et serait en quelque sorte un support aux différentes interactions.

Pour ce faire, il conviendra dans un premier temps, de positionner le processus de diffusion au regard des différents paradigmes stratégiques qui traversent le corpus. Ceci, en précisant notamment les limites inhérentes à certaines considérations théorico-empiriques (1). Par ailleurs, l'orientation de la recherche vers une perspective *compréhensive* permettra d'envisager davantage le processus de diffusion de la stratégie comme un processus construit et contextualisé (2). Enfin, ces éléments pourront être illustrés à travers le cas d'une entreprise française de télécommunications mobiles (3).

S'appuyant sur une démarche méthodologique de type qualitative, cette étude réalisée au sein de Orange France, s'attache à étudier les logiques latentes de diffusion du projet stratégique de la direction des activités de services (DAS) et tente de conceptualiser les formes d'appropriation à travers la mise en évidence de quatre "attracteurs": *l'engagement-adhésion ; la distanciation critique ; la logique utilitariste ; et enfin, la logique paradoxale*. Ces prémices de résultats invitent surtout à reconsidérer la réalité de la mise en cohérence de certaines dimensions de l'organisation, collectives et individuelles, avec la stratégie d'entreprise.

1. Ancrage théorico-empirique du processus de diffusion stratégique

L'étude du processus de diffusion de la stratégie organisationnelle semble s'inscrire dans la littérature en management stratégique, à travers l'articulation schématique : conception de la stratégie et modalités de mise en œuvre de cette dernière. Dans cette perspective, la diffusion stratégique ou plus précisément le processus par lequel la stratégie est déclinée à travers l'organisation, est le plus souvent envisagée de manière implicite, en marge des paradigmes théoriques classiques relatifs au processus de formation de la stratégie. Cependant, si le concept de diffusion stratégique suggère une certaine normativité d'un point de vue sémantique¹, il recouvre ici une acceptation beaucoup plus large dans la mesure où il fait essentiellement référence à l'ensemble des positionnements et ajustements, individuels et collectifs, au regard du discours stratégique.

L'étude des différents paradigmes stratégiques permet alors de caractériser davantage le processus de diffusion. En effet, dans la mesure où ces modèles s'attachent essentiellement à analyser la formation de la stratégie, ils cristallisent intrinsèquement des postulats qui leur sont propres. Ces derniers, dès lors qu'ils sont rapportés aux processus sociaux intra-organisationnels qu'ils suggèrent, sont à même de traduire, plus ou moins explicitement, la manière dont chaque paradigme envisage le processus de diffusion stratégique.

L'ensemble des travaux à caractère épistémologique relatifs notamment à la structuration socio-historique du champs du management stratégique (Mintzberg, 1990, 1998 ; Martinet, 1988, 1997 ; Dery, 1996 ; Froehlicher, 1997) permis d'ériger différentes catégorisations des écoles de pensée.

Cependant, si l'objectif n'est pas ici d'en proposer une vision exhaustive, il est apparu pertinent de retenir la classification de Rouleau & Seguin (1995) qui identifient quatre grandes formes de discours stratégiques : *classique, contingente, socio-politique et socio-cognitive*. Au-delà de sa clarté et de l'homogénéité des courants qui y sont associés, l'intérêt de cette classification repose sur le fait qu'elle lie management stratégique et théorie des organisations en montrant des formes communes de discours. En outre, elle s'ouvre vers des travaux plus récents centrés autour d'une perspective discursive de la stratégie et qui éclairent différemment le processus de diffusion.

1. Le concept de diffusion dès lors qu'il suggère un sens à la communication, peut faire référence implicitement, au modèle classique de la communication (Shannon & Weaver, 1949) et aux postulats qui lui sont inhérents (voir chap. 1.2).

1.1 Le processus de diffusion à travers les paradigmes stratégiques

Le modèle *classique* recouvre essentiellement les approches qualifiées de rationnelles des écoles de la "conception" et de la "planification" (Mintzberg, 1998) qui cristallisent la vision traditionnelle et profondément mécanique d'une élaboration et d'une formulation de la stratégie par la sphère dirigeante, déclinée et mise en œuvre à travers l'organisation. Il recouvre ainsi les travaux fondateurs de Ansoff (1965), de l'École de Harvard (Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1965), du Boston Consulting Group, de Chandler (1962) ou encore de Child (1972). Dans cette optique, *les dirigeants sont envisagés en tant qu'acteurs rationnels qui sont les seuls à disposer d'une vision globale de l'organisation leur permettant de discerner les évolutions de l'environnement*. En fait, les principales caractéristiques de ce modèle reposent sur deux hypothèses sous-jacentes qui lui confèrent toute sa normativité. En premier lieu, l'hypothèse de détachement qui énonce la nécessaire séparation de la stratégie et des opérations, des penseurs de ceux qui agissent réellement. La seconde hypothèse dite de formalisation énonce que le processus stratégique peut être programmé par l'intermédiaire de systèmes, en d'autres termes que ce sont moins les personnes qui créent les stratégies que les systèmes eux-mêmes. Cette formalisation se traduit donc par « *une impulsion rationnelle qui consiste à combattre la complexité à l'aide de l'analyse et à écraser toute incohérence à l'aide de politiques générales et de procédures* » (Allaire & Firsirotu, 1990). En termes de management, les conséquences sont importantes puisque l'on suppose et privilégie une forme de "déshumanisation" des processus de gestion.

Le modèle stratégique classique est donc certainement le modèle du commandement par excellence ("*commander model*", Bourgeois & Brodwin, 1984) qui propose une vision statique et séquentielle du processus stratégique. L'implémentation et les modalités de diffusion ne sont envisagées qu'en termes simples puisqu'elles s'inscrivent dans une vision cohérente de l'organisation centrée autour des dirigeants. Les relations qui unissent l'élite dirigeante aux autres membres de l'organisation revêtent un caractère linéaire et descendant. *En termes de diffusion, le processus consiste essentiellement à transmettre la stratégie en évitant autant que possible les risques de dispersion* (Demers, 1990).

Le modèle *contingent*, tel que défini par les auteurs de la classification, ne rompt pas du tout avec la normativité propre au modèle classique. Dans la mesure où il s'appuie principalement sur le courant de la contingence structurelle (Woodward, 1958 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Burns & Stalker, 1966) le modèle contingent affirme que l'environnement constitue une contrainte à laquelle l'organisation choisit les moyens de s'adapter. Il renforce ainsi l'importance des intentions stratégiques des dirigeants dont les décisions assureraient cette adaptation. En cela, le modèle contingent se rapproche étroitement de celui de la "stratégie adaptative" (Chaffee, 1985) qui traduit la nécessaire adaptation de l'organisation à son environnement et ce, par le biais de la stratégie (Hofer, 1973). Il trouve de fait, un écho important dans certaines approches stratégiques qui visent à expliquer les relations qui unissent des types particuliers d'organisation, de stratégie et d'environnement (Chandler ; Miles & Snow, 1978 ; Miller & Friesen, 1983 ; Galbraith & Schendel, 1983). Par conséquent, les dirigeants sont toujours considérés comme les initiateurs de la stratégie et, à l'instar du modèle classique, *le processus de diffusion stratégique est essentiellement envisagé en termes linéaires et séquentiels*.

Dans une perspective différente, le modèle *socio-politique* invite à *renoncer à l'idée selon laquelle l'élaboration de la stratégie est l'affaire d'un seul architecte ou d'une équipe homogène de stratèges*. En intégrant à sa base l'ensemble des travaux relatifs au concept de "coalition" que l'on retrouve précisément en théorie des organisations (Cyert & March, 1963 ; Thompson, 1967), ce modèle met en exergue l'importance des groupes au sein de l'organisation notamment au niveau du processus de décision. En effet, ce modèle se positionne en rupture avec l'idée d'une organisation considérée comme une entité unitaire et profondément déterminante des comportements individuels. Au contraire, l'approche sociopolitique invite à considérer l'organisation comme un ensemble de coalitions d'individus dont les objectifs sont formés à travers des négociations où chacun cherche à faire prévaloir ses propres objectifs. Plus concrètement, des groupes d'individus peuvent

intervenir pour déterminer ou pour déformer la stratégie qui reflétera, in fine, les intérêts des groupes les plus puissants de l'entreprise. Plusieurs travaux en management stratégique se réfèrent à l'approche socio-politique pour expliquer la manière dont les relations de pouvoir et les processus politiques influencent les décisions stratégiques (Bower, 1970 ; Bower & Doz, 1979 ; Pettigrew, 1973 ; Burgelman, 1982 ; Johnson, 1987 ; Quinn, 1980). Sur le plan du processus stratégique, cela implique que la stratégie, lorsqu'elle est déclinée, peut faire l'objet de "glissements". C'est-à-dire que **« les intentions stratégiques seraient plus ou moins déformées au cours de la réalisation et ce, par des accommodements plus ou moins raisonnables (...) qui altèrent fondamentalement les intentions initiales »** (Majone & Wildasky, 1978).

Enfin, dans la perspective du modèle *socio-cognitif*², l'individu occupe une place centrale dans la formation de la stratégie. En effet, l'approche socio-cognitive considère la stratégie comme une "interprétation". S'appuyant sur les travaux de Weick (1979) la conception interprétative affirme que ce qui se trouve à l'intérieur de l'esprit humain n'est pas une reproduction du monde mais une interprétation de l'environnement dont les éléments sont structurés en fonction des structures cognitives³. Dans cette optique, la réalité est perçue de manière sélective, réorganisée par les mécanismes cognitifs et négociée socialement. En cela, le modèle socio-cognitif se rapproche étroitement de celui de la "stratégie interprétative" de Chaffee (1985) où la stratégie est définie comme une orientation des différents cadres de référence qui permet aux participants de comprendre l'organisation et son environnement. Mais paradoxalement, si la perspective interprétative semble envisager la pluralité des ajustements individuels face au discours stratégique, les travaux du corpus stratégique qui s'en inspirent ont mis en exergue la nécessité de **renforcer le consensus autour d'une interprétation unique localisée au niveau de la sphère dirigeante** (Daft & Weick, 1984). Dès lors, le rôle angulaire des dirigeants est clairement réaffirmé puisqu'ils viendraient encadrer les représentations et les attitudes des autres membres de l'organisation.

L'étude des différents paradigmes stratégiques par le biais de la classification de Rouleau & Seguin (1995) permet donc de caractériser davantage le processus de diffusion stratégique et d'appréhender certaines limites inhérentes au corpus. Par ailleurs, il apparaît clairement que la diversité des approches théoriques se traduit concrètement par des visions différentes concernant la place et le rôle des individus au sein du processus stratégique. En d'autres termes, chaque paradigme envisage à sa manière les positionnements individuels vis-à-vis du discours stratégique. Cependant, **peu de recherches se sont attachées à décrire et catégoriser, sur une base empirique, les mécanismes de diffusion stratégique suggérés par les différents modèles.**

1.2 Une approche typologique du processus de diffusion stratégique

Les travaux empiriques de Demers (1990 ; 1993) sur la diffusion d'un changement radical au sein d'Hydro-Quebec constituent l'une des rares propositions typologiques sur la formalisation des processus de diffusion stratégique dans le cadre des organisations. Pour ce faire, l'auteur procède à une juxtaposition de deux modèles stratégiques extrêmes qui sont analysés au regard des considérations qu'ils sous-tendent au niveau du processus de diffusion : le modèle *rationnel* et le modèle *émergent*. L'auteur distingue ainsi deux types principaux de diffusion qui leur sont respectivement liés, le modèle *informationnel* et le modèle *interprétatif*.

Si le modèle rationnel emprunté par Demers (1990) diffère quelque peu du modèle classique décrit précédemment, il semble cependant rejoindre de très près l'ensemble de ses assertions et caractéristiques essentielles. Ainsi, au modèle stratégique classique, l'auteur fait correspondre le modèle de communication traditionnel (Shannon & Weaver, 1949). L'auteur propose donc un modèle dit du *traitement de l'information* dans lequel le processus de diffusion repose sur le

2. Le modèle socio-cognitif recouvre l'ensemble des travaux qui s'attachent à explorer *les processus psychologiques et cognitifs en œuvre dans la formation de la stratégie* (Huber, 1991 ; Kets de Vries, 1985 ; Stubbart, 1989) ainsi que *les processus relatifs à la perception des organisations et de l'environnement* (Dirsmith & Covaleski, 1983 ; Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Smircich & Stubbart, 1985).

3. La structure cognitive se définit comme *« les cadres généraux que l'individu utilise pour rendre cohérentes des informations ou des situations et ainsi s'en faciliter la compréhension »* (Allard Poesi, 1995).

principe d'une relation unilatérale émetteur-récepteur autour d'un message descendant depuis les dirigeants jusqu'au reste de l'organisation. Cette conception met l'emphase sur les questions de transmission : tout message est conçu comme ayant une seule signification possible, les problèmes sont alors traités comme résultant d'ignorance (manque d'information), de bruit (mauvaise qualité d'information) ou de mauvaise volonté (résistance face au changement). Par conséquent, ***l'objectif est essentiellement de transmettre la stratégie aux différents membres de la structure en s'attachant au contenu du message et à la fidélité de la transmission afin de réduire autant que possible les risques de dispersion.*** La finalité de la diffusion est donc la reproduction de l'information véhiculée par les dirigeants.

Face au modèle classique de la stratégie, l'auteur oppose celui de l'émergence (Mintzberg & Waters, 1985) qui montre que la stratégie réalisée constatée *ex post* est avant tout la somme de plusieurs trajectoires (intentions stratégiques, infléchissements conscients ou non, adaptation contextuelle) et peut prendre des allures complètement inattendues. Les stratégies se révélant, en effet, bien souvent construites dans l'émergence de l'action plutôt que produites par la délibération de décideurs (Mintzberg & Waters, 1985). Dès lors, en affirmant que la stratégie n'est plus forcément élaborée au sommet par les dirigeants, le concept d'émergence suggère un processus de diffusion qui intègre l'existence d'une pluralité des modes d'interprétation par les différents groupes dans l'organisation (Demers, 1990). À ce modèle émergent, l'auteur fait donc correspondre un modèle de diffusion, dit de *l'interprétation* où le message a une fonction davantage symbolique. ***Ainsi, en considérant la dimension polysémique du message stratégique, ce modèle fait du processus de diffusion une création de sens,*** comme d'autres auteurs ont pu le suggérer (Westley, 1990 ; Daft & Weick, 1984). Plus globalement, cette perspective interprétative définit alors la diffusion stratégique avant tout comme un processus de traduction et de redéfinition d'une nouvelle stratégie (Demers, 1993).

Tableau 1 - Modèle du processus de diffusion (adapté de Demers, 1993).

	INFORMATIONNEL	INTERPRÉTATIF
<i>Fonction du message</i>	Informative	Informative et symbolique
<i>Valeur du message</i>	Factuelle/évidence	Polysémique
<i>Objectif</i>	Reproduction/acquiescement	Traduction/appropriation

Ainsi, la perspective interprétative traduit davantage la complexité du processus de diffusion stratégique qui semble largement s'éloigner de la vision mécaniste propre au modèle du "traitement de l'information".

Cependant, ces apports se heurtent malgré tout, à certaines limites inhérentes à la normativité des paradigmes stratégiques et que l'on retrouve dans les représentations empiriques autour de la diffusion stratégique, en particulier auprès des dirigeants.

1.3 Normativité des représentations théorico-empiriques autour de la diffusion stratégique

1.3.1 Une représentation verticale du processus

Si les recherches rapportées précédemment mettent en exergue la complexité du processus de diffusion, plusieurs travaux empiriques (Isabella, 1990 ; Huff, 1990 ; Calori & Sarnin, 1993 ; Bergadaa M. & Vidaillet B., 1996 ; Romelaer P., 1996 ; Gamot & Vidaillet, 1998) laissent clairement apparaître que ***les représentations des dirigeants autour de la stratégie restent profondément imprégnées par les aspects normatifs*** propres au modèle stratégique classique. À ce titre, les propositions de Demers (1990) soulignent très nettement la singularité de la

vision des dirigeants: « *Le modèle du changement des dirigeants suppose une logique de la diffusion qui ressemble au modèle informationnel (...) dans cette conception, la diffusion est réduite essentiellement à la transmission d'une vision élaborée par la haute direction (...) c'est une vision plutôt mécanique parce qu'elle traite l'organisation comme une machine servant à transmettre et à exécuter des directives venues d'en haut.* » Ces assertions peuvent alors être rapprochées de la "vision d'état-major" (Chanlat, 1996) qui imprègne le discours managérial et qui pourrait être illustrée à travers la réflexion suivante : « *Les bonnes pensées ont émané des sphères les plus élevées, toutes les autres personnes n'ont plus qu'à agir pour les réaliser.* » (Mintzberg, 1994.)

D'un point de vue théorique, cette perspective ne se rapporte pas exclusivement au paradigme stratégique classique. En effet, le modèle socio-cognitif même s'il permet d'envisager la diversité des formes d'interprétation dans l'organisation, souligne néanmoins le rôle angulaire des dirigeants dans le processus de diffusion stratégique (Daft & Weick, 1984). Plus concrètement, le processus de formulation de la stratégie reste avant tout localisé au niveau de la sphère dirigeante qui intervient alors comme "pattern d'interprétation" pour l'organisation considérée comme un tout. Dès lors, les implications sont importantes, puisque si l'on considère la diversité des individus qui participent au processus stratégique, cette perspective affirme que ***seuls les dirigeants développent une interprétation englobant le système organisationnel complet.*** Le processus de diffusion stratégique consiste alors essentiellement à renforcer le consensus autour d'une interprétation unique, venant ainsi confirmer, dans une certaine mesure, les termes de la vision classique.

Au niveau empirique, ces considérations se retrouvent de manière explicite dans les représentations des dirigeants qui se définissent comme « *des traducteur de leur propre représentation des objets décisionnels en représentations susceptibles de s'inscrire dans le cadre de compréhension des autres* » (Bergadaa M. & Vidaillet B., 1996). Plus concrètement, les dirigeants considèrent que l'une de leurs responsabilités premières est de définir ce que l'entreprise devrait être à un horizon assez lointain de dix à quinze ans (Romelear, 1996). En outre, Cette représentation centrée autour de la vision générale est une attente prégnante des acteurs de l'organisation qui demandent au dirigeant de communiquer en termes de planification ou de projet d'entreprise. À ce titre, Romelear (1996) décrit un processus officiel⁴ de formation de la stratégie qui comprend au premier plan les actions des "business managers", les réunions du comité de direction, ainsi que l'élaboration des documents précisant la stratégie. Concrètement, les dirigeants s'appuient sur des procédures à respecter et des objectifs à atteindre, avec des départements fonctionnels chargés de veiller à ce que tout le monde fonctionne selon le schéma prévu. Par conséquent, ***les actions réalisées au niveau opérationnel sont supposées rentrer en étroite résonance avec les intentions stratégiques.*** Pour ce faire, les dirigeants font reposer la phase de mise en œuvre sur l'encadrement qui apparaît traditionnellement comme le soutien opérationnel et le maître d'œuvre des décisions, élaborées en amont (Westley, 1990 ; Floyd & Wooldridge, 1992 ; Guth & Mc Millan, 1986).

Plus largement, bien qu'il semble théoriquement difficile de généraliser ces représentations empiriques⁵, il apparaît tout de même que ***la diffusion stratégique s'apparente, ici, à un processus de déclinaison linéaire et homogène du message stratégique*** à travers l'organisation, au cours duquel l'ensemble des acteurs traduisent de manière cohérente la stratégie en actions concrètes réalisées dans le cadre des situations quotidiennes de travail. L'encadrement se chargeant d'endiguer les éventuelles distorsions susceptibles de se produire lors de la phase de mise en œuvre. Cette verticalité du processus qui singularise la vision traditionnelle du

4. L'auteur révèle parallèlement un processus réel qui intègre en plus, l'ensemble des actions que les "déviant" entreprennent de façon hors norme pour mieux atteindre les objectifs de l'entreprise (Romelaer, 1996).

5. Certains travaux comme ceux de Avenier (1997) viennent relativiser quelque peu l'impact de ces représentations, en affirmant que l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie reposeraient davantage sur la « *mise en acte tâtonnante d'actions délibérées au sein de situations émergentes* » se positionnant ainsi en rupture avec l'idée que le management stratégique d'une organisation consisterait à suivre au mieux une trajectoire préalablement définie.

dirigeant (Guth & Mc Millan, 1986) souscrit ainsi implicitement à l'idée d'une possible orientation a priori des comportements (Van De Ven & Astley, 1986). Dès lors, l'appréhension des phénomènes sociaux inhérents aux situations de gestion s'inscrit dans une logique marquée par une vision monolithique du processus stratégique.

Encadré 1 - Illustration de la rationalité du processus stratégique au sein de France Telecom Mobiles (aujourd'hui Orange France).

Extrait de l'interview d'un membre du comité de direction : « La capacité de FTM à prendre les bons positionnements sur la chaîne de valeur, l'intelligence de l'entreprise dépend de quatre ou cinq personnes pas plus (...) Nous avons une vision du marché qui nous rend aptes à déterminer les rapports de force et à voir quels sont les secteurs sur lesquels il faudrait que l'on investisse assez rapidement. »

Extrait KT.01 : « Le plan stratégique FTM est un processus complet et efficace de **planification stratégique** (...) Il constitue le document de **référence** de la stratégie de FTM qui détermine les grandes **trajectoires** à suivre dans un cadre déterminé. » (Extrait de documentation interne ; Kit manager-plan stratégique FTM.)

Extrait KT.06 : « Le manager a pour mission de **s'imprégner** de la stratégie pour ensuite faire partager l'information à ses équipes et montrer que le plan stratégique se traduit dans leur **vie quotidienne** et que chacun est là pour **contribuer à atteindre les objectifs globaux** fixés par le groupe. » (Kit manager-plan stratégique FTM.)

1.3.2 Une vision homogène de l'organisation

Si les représentations empiriques confèrent au dirigeant la place "d'épicentre" dans le processus stratégique, le fait d'identifier la stratégie comme point d'ancrage des processus organisationnels participe également à limiter sensiblement le rôle et l'impact des individus qui interviennent dans ces processus. Par conséquent, la compréhension du *fait social* au sein des organisations se heurte inévitablement à certaines limites. En effet, les considérations théorico-empiriques soulignées précédemment révèlent une certaine homogénéité dans la manière d'envisager l'organisation : la stratégie est pensée par les dirigeants puis déclinée vers les directions fonctionnelles ; les acteurs de l'organisation (particulièrement les cadres intermédiaires) sont envisagés comme le relais des intentions stratégiques formulées par les dirigeants ; les processus de gestion et notamment de contrôle ont pour objectif de formaliser les intentions stratégiques à travers des plans d'actions afin d'éviter les risques de décalages et garantir une certaine fidélité de la transmission. **Cette représentation suppose donc une imbrication cohérente entre la stratégie d'entreprise et la dimension sociale de l'organisation**⁶. Or, dans cette perspective, cette dimension sociale n'est envisagée que de manière holiste à travers un cadre d'analyse situé à un niveau *macro*. L'individu en lui-même y semble occulté derrière une conception homogène du corps social, une forme de "monolithe social" qui peut et doit être orienté vers la satisfaction des décisions stratégiques. En cela, ces approches du processus stratégique présentent une limite majeure dans la mesure où elles ignorent profondément les interactions individuelles qui caractérisent les situations de gestion. Par conséquent, elles ne laissent que peu de place à une réflexion sur les déformations de la stratégie, susceptibles de se produire par le médium des individus.

1.4 Les termes de la question

Il apparaît ainsi clairement que les représentations théorico-empiriques autour du processus de diffusion stratégique se heurtent inévitablement à certaines limites dans la mesure où elles expriment, intrinsèquement, l'idée d'un processus orchestré par le dirigeant et décliné pour

6. En termes de management, ces considérations se sont traduites, entre autres, par l'émergence de travaux spécifiques regroupés à travers le paradigme de la gestion stratégique des ressources humaines et qui consistent, le plus souvent, à lier les orientations stratégiques à des pratiques de GRH (parmi les travaux les plus significatifs : Fombrun, Tichy et Devanna, 1984).

l'ensemble de l'organisation. Aussi, en considérant les dynamiques sociales qui caractérisent les situations de gestion, est-il réellement pertinent d'envisager la diffusion stratégique exclusivement en termes de linéarité et d'homogénéité comme le suggère cette vision rationnelle qui imprègne le discours managérial ? En effet, une telle représentation occulte largement les actions des personnes qui, au quotidien, mettent en œuvre les décisions stratégiques et contribuent au succès ou à l'échec de leur implantation. Par extension, *peut-on considérer que le discours stratégique s'inscrit uniformément dans l'ensemble des réalités organisationnelles vécues par les individus ?* Un premier élément de réponse est apporté par un modèle théorique intégrant la dimension polysémique du message stratégique (modèle interprétatif) ainsi que la multiplicité des contextes organisationnels laissant ainsi davantage entrevoir la complexité du processus de diffusion. Néanmoins, ne faut-il pas envisager l'analyse du processus de diffusion, non seulement à travers des phénomènes agrégés, collectifs, mais aussi et surtout, à travers les formes d'adaptation particulières inhérentes à des mécanismes individuels ?

Dans cette perspective, le positionnement du cadre d'analyse au niveau des individus (*micro*), pourrait alors permettre de comprendre les différentes formes et les dynamiques de diffusion. Pour ce faire, il convient de se détacher d'une représentation de la stratégie envisagée comme le produit d'activités cognitives au sein de la sphère dirigeante pour s'intéresser davantage à la dimension discursive de la stratégie et à son impact sur les membres de l'organisation.

2. Vers une approche compréhensive de la diffusion stratégique

2.1 La diffusion stratégique comme processus construit

L'énoncé du discours stratégique constitue un moment privilégié dans la compréhension du processus stratégique, dans la mesure où il fait référence à "l'intelligence pratique" du dirigeant, définie comme la capacité de l'acteur à comprendre, concevoir, interpréter et à donner un sens à l'environnement, en vue d'y inscrire ses actions par une démarche d'adaptation (Gamot & Vidaillet, 1998). Au-delà, ces mécanismes confèrent à l'entreprise l'image d'un acteur unique incarné par le dirigeant qui tente d'anticiper un futur souhaité à travers les mots (Wacheux, 1998). *La stratégie s'inscrit alors de manière discursive comme figuration de la réalité contextuelle pour l'ensemble de l'organisation, et suppose l'engagement de ses membres dans une démarche collective d'action* (Wacheux, 1998). Plus concrètement, le dirigeant s'approprie le traitement de la complexité environnementale pour la transformer en problématiques de décision et d'action intelligibles pour soi et pour les autres (Gamot & Vidaillet, 1998). Ce mécanisme d'appropriation renforce alors la dimension symbolique du dirigeant dont le discours intervient alors comme médiateur pour l'action collective. La stratégie pourrait alors être envisagée comme une pratique discursive de type *déclaratoire* (Giroux, 1997) qui met en scène une *rationalité centrale qui dissémine une logique dominante à une collectivité perçue comme un ensemble homogène* rassemblé autour de significations partagées.

Dès lors, il devient alors intéressant de considérer davantage les effets implicites du discours stratégique à travers les représentations en œuvre dans le cadre de la déclinaison de la stratégie. En effet, si « *dire la stratégie, c'est vouloir produire du réel* » (Bourdieu, 1982), sa communication sous-tend, de fait, une interaction⁷ directe avec les individus. Plus concrètement, *la volonté de diffuser la stratégie participe directement à la formation de représentations* au niveau des différents membres de l'organisation. Communiquer suppose, en effet, l'usage de schémas d'interprétation qui sont les modes de représentation et de classification que les acteurs utilisent dans leur communication (Giordano, 1998). La représentation intervient alors comme un concept angulaire et peut être définie comme « *une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (Jodelet, 1997). Les caractéristiques discursive et exogène de la stratégie s'inscrivent dans ce processus de catégorisation chez l'individu : les éléments environnementaux sont

7. L'individu élabore des constructions mentales sur les situations spécifiques qu'il perçoit à travers une séquence cognitive {perception/représentation/interprétation} (Lauriol, 1995).

sélectionnés puis structurés sous forme de représentations chargées en signification que l'individu interprète, *in fine*, de diverses manières. La signification de l'environnement n'étant jamais parfaitement et immédiatement claire (Weick, 1979). Ainsi, si la diffusion stratégique peut être envisagée comme une pratique de communication sociale, elle agit profondément sur les cadres représentationnels des membres de l'organisation.

Par conséquent, l'ensemble de ces considérations soulignent alors le poids du social dans le processus de diffusion stratégique qui ne résulte plus uniquement d'une pratique informationnelle mais s'apparente davantage à un construit social. En effet, ce processus s'inscrit dans un contexte de relations entre membres d'une structure sociale à travers laquelle les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale et déterminent les conduites sociales qu'ils pensent devoir adopter dans un contexte d'action (Doise, 1993). Concrètement, les représentations qui émergent du caractère discursif de la stratégie influencent directement les actions des membres de l'organisation et se traduisent, par conséquent, par des formes spécifiques de diffusion. Chaque individu mobilisant, en effet, des références et appartenances différentes qui influent directement sur l'action. Dans cette perspective, ***la diffusion stratégique n'est donc plus envisagée comme le simple produit d'activités cognitives localisées au sein de la sphère dirigeante, mais comme le produit de rapports sociaux développés dans des interactions au sein d'une situation sociale.***

Pour autant, cela ne signifie pas que les représentations soient cohérentes au discours stratégique. En effet, dans la mesure où les représentations sont avant tout des principes organisateurs qui régulent les rapports symboliques, il devient difficile de nier le fait que cette organisation génère des différences et des variations systématiques entre individus (Doise, 1992). En termes de diffusion stratégique, cela implique de ***considérer les éventuels décalages entre les représentations de la stratégie et les intentions stratégiques des dirigeants.***

Ainsi, les phénomènes représentationnels permettent d'envisager la diffusion comme un processus construit socialement. En outre, il apparaît que ce dernier est essentiellement articulé autour des interactions interindividuelles qui confèrent intrinsèquement des caractéristiques contextuelles au processus de diffusion.

2.2 La diffusion stratégique comme processus contextualisé

Dans l'organisation, l'individu agit dans un espace social de travail identifié par des marqueurs sociaux et identitaires largement co-construits dans les échanges interindividuels (Rojot & Wacheux, 1999). À ce titre, les situations de gestion qui cristallisent la vie sociale au sein de l'organisation peuvent être assimilées à un tissu de relations d'interactions entre les acteurs en présence. Lors de ces situations, les individus s'engagent, en effet, dans des actes sociaux et coordonnent leurs comportements les uns par rapport aux autres. Dans ce contexte relationnel, l'environnement de l'acteur est traversé par de multiples "impulsions" qui interviennent en tant que symboles à partir desquels l'individu élabore des constructions mentales (Mead, 1963). La construction de la réalité s'inscrit alors dans une séquence {perception ⇒ représentation ⇒ interprétation} qui traduit, pour l'acteur, ***la conscience de l'environnement social de proximité⁸ auquel il appartient et contribue à structurer par ses actes.*** Dans cet espace perçu, l'ensemble des faits et symboles prennent sens et donnent à l'acteur une opinion sur l'organisation à laquelle il appartient. Cette création de sens est essentiellement rendue possible par l'utilisation du langage dans les rencontres (Giordano, 1998). En effet, les acteurs s'approprient leur espace social de proximité par une attribution de sens qui peut être extérieure (l'explication managériale) ou personnelle (sentiments sur le vécu de la situation). L'activité stratégique est-elle-même envisagée en ces termes puisqu'elle est « *empiriquement fondée dans des séquences d'interactions plus ou moins structurées à partir desquelles les acteurs, au moyen du langage, manifestent leur identité sociale* » (Rouleau, 1995).

Dès lors qu'elles sont rapportées à l'entreprise, ces considérations apportent un éclairage intéressant dans l'analyse des processus organisationnels et de gestion. En effet, si l'individu se figure la réalité

8. Si l'environnement social de proximité figure pour l'individu sa réalité, il peut être défini comme « un espace de contextualisation des projets individuels, actualisés par les transactions, les conditions et les sens communs sociaux » (Wacheux, 1997).

à travers son espace social de proximité, cela implique que *les intentions stratégiques des dirigeants ne prennent sens que lorsqu'elles rentrent en résonance avec cet espace perçu et construit au quotidien*. Autrement dit, le discours stratégique mobilisé par les dirigeants se heurte inévitablement à la diversité des formes d'interprétation. Par conséquent, il serait illusoire de croire que la communication des intentions stratégiques s'insère de façon linéaire dans l'entreprise dans la mesure où celle-ci recouvre des contextes multiples⁹ (Goffman, 1974). En effet, à chaque niveau d'action, l'individu interprète le message stratégique en fonction de sa propre perception des situations de travail. Cela se traduit concrètement par des ajustements variés. Par conséquent, *les intentions stratégiques ne peuvent être diffusées et imposées aux membres de l'organisation, à la manière d'un idéal-type*. Une telle perspective suggère, au contraire, des formes spécifiques de diffusion stratégique qui échappent largement aux présupposés téléologiques de l'action managériale. Au-delà, elle invite même à considérer les éventuels décalages entre discours stratégique des dirigeants et représentations des individus. L'acception constructive de la diffusion stratégique vient alors enrichir l'analyse du processus en soulignant davantage son ancrage social et sa contextualisation, laissant ainsi de côté l'idée d'une diffusion, à un moment donné, d'un idéal-type stratégique.

2.3 Question de recherche et méthodologie

2.3.1 Orientation de la recherche et problématique

D'un point de vue heuristique, les implications sont importantes puisqu'elles supposent pour le chercheur, mais aussi et surtout, pour les dirigeants, de se détacher d'une vision intégrée du processus de diffusion qui relève davantage d'un artefact dialectique que d'une réalité empirique tangible. Une perspective constructive remet alors sérieusement en cause l'image symbolique du "dirigeant *designer*" qui façonne intelligemment l'ensemble des processus organisationnels. Aussi, dans la mesure où les structures et les processus formels ne préjugent en rien de la manière dont les acteurs agissent et coopèrent au quotidien, il convient de considérer la diffusion stratégique à travers les mécanismes implicites individuels et sociaux à même d'expliquer les ajustements particuliers à la stratégie. Les modalités d'appropriation de la stratégie par les individus laissent, en effet, envisager *l'existence de formes spécifiques de diffusion qu'il serait possible d'identifier et de reconstruire a posteriori, en s'attachant à explorer les cadres de représentation des acteurs*. L'idée étant de dépasser le schéma classique informationnel, structuré d'un point de vue organisationnel, c'est-à-dire repérable dans les processus de gestion (discours stratégiques officiels, plans opérationnels, objectifs fonctionnels, planification budgétaire...) pour intégrer davantage les aspects tacites et informels des situations de gestion. Plus formellement, la recherche sur le processus de diffusion stratégique pourrait s'inscrire autour de la problématique suivante : *Comment les acteurs perçoivent, intègrent et s'approprient le discours stratégique des dirigeants et dans quelle mesure celui-ci influence leur comportement en situation de travail ? Autrement dit, quelle est l'inscription sociale du discours stratégique au sein des situations de gestion ?*

2.3.2 Architecture méthodologique et terrain d'étude

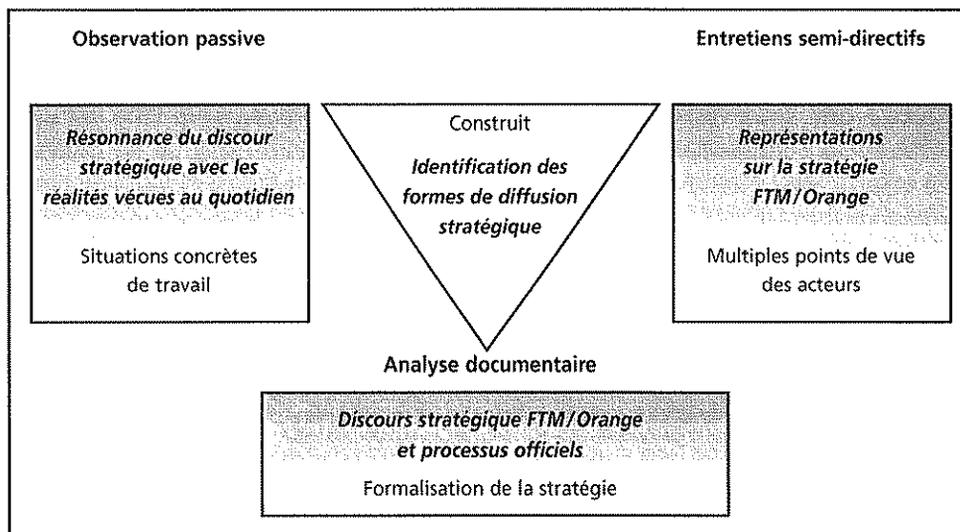
L'ancrage de la problématique autour d'une perspective exploratoire mais également processuelle a orienté la recherche vers une démarche méthodologique de type qualitative. *L'idée est alors d'adopter une posture compréhensive centrée sur les individus impliqués dans la situation de gestion*. C'est en ce sens qu'une perspective qualitative trouve toute sa pertinence, car dès lors que les hommes sont impliqués, les explications mécanistes rendent difficilement compte de la diversité et de la complexité des phénomènes (Girin, 1990).

L'architecture méthodologique mise en place pour encadrer la compréhension du processus de diffusion stratégique s'articule autour de la méthode des cas et a nécessité une présence de 20 mois du chercheur sur le terrain. Ceci, pour l'observation du contexte, des acteurs et la constitution d'un corpus à partir d'un recueil de données issues de différentes sources pour permettre la *triangulation* :

9. Ces derniers pouvant être envisagés comme des cadres de l'action qui sont simultanément un donné et un construit négocié au cours même de l'échange (Goffman, 1974).

l'entretien semi-directif, l'analyse documentaire et l'observation passive (Miles & Hubermann, 1994). En premier lieu, la technique de l'entretien a constitué un moyen privilégié d'accéder aux représentations de la stratégie par les acteurs. En second lieu, l'observation passive a permis d'accéder aux situations concrètes de travail afin de rapprocher le discours stratégique, des réalités vécues et perçues par les acteurs. Enfin, l'appréhension des contenus stratégiques et processus officiels a pu être réalisée à partir de l'analyse des documents émanant de la sphère dirigeante.

Schéma 1 - Triangulation des données appliquée à la diffusion stratégique.



La recherche en cours est réalisée au sein de la filiale mobile du groupe France Télécom, Orange France, anciennement, France Télécom Mobiles (FTM). Aussi, il convient de préciser que cette recherche, négociée avec les responsables de la direction des services clients (DSC), se déroule essentiellement au sein de cette même direction transformée, depuis janvier 2001, en direction des activités de services (DAS). Les entretiens ont été menés sur une période de deux ans entre janvier 2000 et janvier 2002. *L'échantillon se compose de 50 personnes interviewées* : 38 personnes de la DAS dont 28 en sites opérationnels (4 directeurs d'unités opérationnelles, 14 membres de l'encadrement intermédiaire, 10 conseillers clients) et 12 membres de l'encadrement de direction de Orange (directeurs financier, marketing, stratégie...). Ces entretiens se sont également accompagnés d'une présence sur site de deux jours en moyenne par semaine, pendant cette même période, pour le recueil de données lié à l'observation. En outre, dans le cadre de cet accord de recherche avec Orange France, il a été possible de participer à des séminaires de direction, des réunions de services et d'accéder à un certain nombre de documents internes relatifs notamment aux orientations de l'entreprise.

3. Illustrations de la diffusion stratégique à travers le cas Orange France

3.1 Contexte général et présentation de Orange France

Orange¹⁰ est un des principaux fournisseurs de services de télécommunications mobiles dans le monde avec plus de 33 millions de clients répartis sur 16 pays européens et du bassin méditerranéen et un chiffre d'affaires de 8653 millions d'euros. L'entreprise opère sur un secteur particulièrement dynamique depuis quelques années avec l'explosion du téléphone portable. En France, si l'année 2001 marque un léger ralentissement, le marché des mobiles a connu une progression similaire, extrêmement rapide en l'espace de quelques années en raison notamment d'une vive concurrence entre les trois opérateurs : Orange, SFR et Bouygues Télécom. Le nombre de clients sur le segment

10. Le groupe Orange est né du regroupement des activités de télécommunications mobiles de France Télécom (FTM) et de sa filiale Orange plc, acquise le 22 août 2000.

"mobiles" a quasiment doublé chaque année depuis 1996, avec des taux de croissance de 136 % en 1997, 84 % en 1999, et 43,8 % en 2000. Au 31 décembre 2001, 37 millions de français sont clients des services de téléphonie mobile, ce qui représente un taux de pénétration de plus de 60 % de la population française. Orange est en position de leader en France avec 17 millions de clients soit 48,2 % de parts de marché. Ainsi, l'activité mobile de France Télécom est désormais devenue centrale pour l'ensemble du groupe. En effet, alors que la part des mobiles dans le chiffre d'affaires de France Télécom n'était que de 5 % en 1995, elle avoisine à la fin de l'année 2000 les 35 %.

Sur le plan interne, cette croissance du secteur s'est également accompagnée pendant ces mêmes années d'une transformation progressive de l'entreprise (restructurations fréquentes) et d'une augmentation continue des effectifs (4946 personnes en 1998, 5242 en 1999 et 6128 fin 2000). L'organisation de Orange France s'articule autour d'une structure composée de 5 directions fonctionnelles et de 5 directions opérationnelles, parmi lesquelles la direction des activités de services (DAS), ex-direction des services clients (DSC), au sein de laquelle la recherche est menée. Cette direction est en charge de la conception et la mise en place des modes gestion de la clientèle. Elle est composée de structures fonctionnelles (stratégie et organisation, système d'information, RH, etc.) mais aussi de directions opérationnelles et, notamment, d'une direction des centres qui gèrent l'ensemble des unités de services clients mobiles¹¹ (USCM). La DAS est la plus importante direction opérationnelle de l'entreprise en terme d'effectifs puisqu'elle compte plus de 7000 collaborateurs, internes et externes, qui opèrent sur plus de cinquante centres clients. L'ensemble de ces centres gèrent un parc de plus de 17 millions de clients qui génèrent des volumes d'appels importants (190 millions d'appels en 2000).

3.2 Le Plan Industriel des services clients

C'est dans ce contexte de forte croissance et de mutation progressive que la direction des services clients, à l'orée de l'année 1999 (février), élabore un plan industriel destiné à anticiper et accompagner ces évolutions majeures. À ce moment, il s'agit plus exactement de faire face à un accroissement rapide des volumes à traiter, et aux enjeux de plus en plus importants associés à la fonction de service clients dans les télécommunications mobiles. En effet, non seulement le parc d'abonnés double chaque année, mais les services clients doivent progressivement contribuer à la création de valeur. Ainsi, deux objectifs majeurs sont assignés au plan industriel : anticiper, sur le plan organisationnel, les évolutions nécessaires pour tenir la forte augmentation de la charge d'activité, en s'efforçant de garantir la qualité de service rendu au client dans un contexte particulièrement mouvant ; rénover et enrichir les métiers des services clients en développant les pratiques commerciales, pour contribuer à la création de valeur et à l'amélioration de la performance. Ces deux objectifs traduisent foncièrement un changement radical dans la vision des services clients qui ne sont plus envisagés exclusivement comme un centre de coût mais plutôt comme source réelle de création de valeur.

Sur le plan discursif, il est important de noter que la formulation des objectifs du plan industriel emprunte formellement à la stratégie et ce, notamment lorsqu'il est présenté à l'encadrement mais aussi au management de proximité et aux conseillers clients. La formalisation des objectifs du plan industriel utilisée dans le plan de communication illustre parfaitement cette assertion : « *(Le plan industriel répond à) trois finalités : 1) anticiper et structurer : avoir une vision globale et projeter l'évolution des organisations ; 2) dégager des priorités et des lignes directrices : développer une vision partagée et focaliser les énergies ; 3) donner de la visibilité : faciliter les anticipations, les prises de décisions et la cohérence globale (FTM et FT).* » Ainsi, sans prétendre à un exercice d'interprétation sémantique, il apparaît clairement que le plan industriel est décrit comme le préalable à l'action, en l'occurrence, le résultat d'un processus de réflexion portant sur la traduction de la complexité environnementale (secteur télécoms, politique du groupe, évolution du management de la relation client, etc.) en une problématique globale des services clients, partagée par ses membres, et elle-même déclinée en plan d'actions.

11. Les structures opérationnelles de services clients sont des centres d'appels téléphoniques structurés autour de deux grands types d'activités : les activités de "front office" ou "base avant", où arrivent les appels entrants des clients et pour lesquels les conseillers ont comme mission d'apporter une réponse à toute demande en temps réel ; les activités de "back office", qui concernent les opérations de gestion inhérentes aux dossiers clients (fidélisation, gestion des réclamations, résiliations).

- **Gestion en parc** : chaque USCM est responsable des performances et de la qualité de service de son "parc" clients. La mutualisation de certains métiers permet de réaliser des économies d'échelle. La démutualisation permet de piloter dans chaque USCM les activités à valeur ajoutée.
- **Commerce** : développer les pratiques commerciales adaptées à chaque segment de clientèle et développer la valeur du parc.
- **Segmentation** : différencier le niveau de service en fonction de la valeur du client et adapter les services fournis aux besoins de chaque segment défini.
- **Polyvalence** : homogénéiser le traitement de la demande client, quel que soit le produit qu'il utilise (Ola Itinérés). Optimiser la fluidité de prise en charge des appels.
- **Expertise** : définir différents niveaux de compétences techniques. Mettre en place des processus de traitement d'appels adaptés selon le degré de complexité et/ou de rareté des demandes clients.
- **Self-care** : optimiser les contacts clients par un traitement différencié des demandes. Automatisation des traitements sans valeur ajoutée (SVI, e-care). Contact direct avec le client pour les relations à forte valeur ajoutée.
- **Gestion du changement** : définir les actions nécessaires à l'appropriation des différents acteurs concernés par la mise en œuvre du plan industriel (information, formation...).

3.3 Les représentations stratégiques au sein de la direction des services clients

L'analyse des représentations sur le plan industriel et le travail de construction conceptuelle permettent de faire ressortir plusieurs types ou logiques de positionnement. Ces logiques, décrites plus loin, semblent se traduire concrètement sur les principes qui vont guider la mise en œuvre des différents chantiers opérationnels au niveau des établissements. D'un point de vue méthodologique, l'analyse thématique des différents entretiens réalisés au sein de la DAS a permis, dans un premier temps, de retenir deux dimensions centrales qui semblaient participer activement au processus de représentation et qui étaient susceptibles de traduire des modes d'appropriation spécifiques. Ainsi, l'identification de ces formes de positionnement repose, d'une part, sur la perception de l'organisation par les individus et en particulier, du rattachement de leur entité d'appartenance à l'entité centrale "direction des services clients". Et d'autre part, sur la perception et l'intensité de la relation que les individus peuvent entretenir avec l'"instance stratégique" ou plus simplement, la personne qui est à l'initiative du plan industriel et qui le porte au quotidien par le biais des communications qui s'y rattachent. En d'autres termes, *ces positionnements décrits plus loin, relèvent d'une double relation qui concerne en premier lieu la problématique centre/périphérie inhérente aux organisations multi-divisionnelles et, en second lieu, la perception et l'ajustement à la personne qui intervient comme symbole du projet collectif.*

3.3.1 Représentation de l'organisation : vision intégrée et vision différenciée

En focalisant l'analyse sur les récurrences thématiques relatives à la structuration de l'organisation, il semblerait que la perception par les individus du niveau de segmentation et de cohérence de l'organisation conditionne le positionnement vis-à-vis du projet stratégique. Plus spécifiquement, la perception par les individus du rattachement de leur centre opérationnel "unité de services clients Mobiles" à l'entité centrale "direction des services clients" influence largement les représentations et les logiques d'appropriation du plan industriel. Ainsi, le premier axe d'analyse fait référence à la perception de l'organisation et oppose de manière schématique *représentations intégrée et différenciée*¹². Bien évidemment, l'acceptation théorique de ces concepts est plus complexe dans la mesure où elle ne se limite pas à une opposition dichotomique. En fait, les phénomènes de différenciation et d'intégration sont étroitement liés et agissent

12. La différenciation correspond à l'état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes (fonctions, départements, unités) dont chacun tend à développer des caractéristiques particulières en fonction de l'environnement spécifique auquel il doit faire face. Dans cette optique, la différenciation comprend également les caractéristiques du comportement des membres de chaque sous-système et non la simple division horizontale du travail. « Par différenciation, nous voulons exprimer les différences d'attitudes et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation. » (Lawrence & Lorsch, 1967).

L'intégration correspond au processus destiné à instaurer l'unité d'efforts entre les divers sous-systèmes pour accomplir la tâche de l'organisation.

de manière récursive. Cependant, l'analyse de contenu met en évidence le fait que la représentation de l'organisation, pour les individus qui la composent, répond le plus souvent, à un instant donné, soit à l'image d'une entreprise segmentée avec de fortes disparités en termes d'activités, d'organisation du travail, de compétences, de culture, et voire même d'objectifs ; soit à l'image d'une entreprise constituée de différents sous-segments coordonnés dont les actions, les compétences, les objectifs s'inscrivent de manière cohérente dans la poursuite d'une finalité commune supérieure.

Ainsi, la première perspective renvoie davantage à une représentation différenciée de l'entreprise, alors que la seconde l'envisage avant tout, comme un ensemble homogène et dont les caractéristiques se rapprochent d'une représentation intégrée. De manière concrète, l'organisation est ici à la fois envisagée dans une dimension très large recouvrant même la relation entre Orange et France Télécom, mais aussi et surtout, dans une perspective plus restreinte mettant l'emphase sur les relations de coordination entre les différents départements, fonctionnels et opérationnels, au sein de la DAS Plus précisément, l'analyse s'est attachée à étudier les représentations inhérentes aux relations de coordination entre l'entité centrale (la DSC) et les unités opérationnelles (les USCM).

3.3.2 L'instance stratégique : une représentation au carrefour de plusieurs associations

Parallèlement à cette première dimension relative à la représentation de l'organisation, il émerge de l'analyse de contenu une puissante thématique autour de la représentation de ce qu'il convient de nommer "l'instance stratégique". En effet, afin de comprendre les modalités d'inscription du discours stratégique dans le quotidien des individus et son ancrage en termes de représentations, il était important de s'attacher à identifier les référentiels stratégiques mobilisés par les membres de la DAS dans le cadre de leur activité. Dans cette perspective, le questionnement relatif à la nature et à l'objet de la stratégie de l'entreprise a permis d'isoler les éléments et le vocabulaire utilisés par les individus pour décrire ce qui se réfère à la stratégie. Or, il ressort de cette démarche, que les éléments structurant la représentation de la stratégie relèvent de plusieurs associations.

La **première association** met en relation deux éléments centraux dans les thématiques développées par les individus et pourrait être résumée à travers l'assertion suivante : « *Le plan industriel c'est la stratégie.* » En effet, l'analyse thématique met en exergue l'existence d'une relation particulièrement étroite, au niveau des représentations, entre le plan industriel et ce qui relève a fortiori de la stratégie. Autrement dit, les membres de la DAS, en particulier l'encadrement intermédiaire, confèrent une dimension stratégique au plan industriel. Plusieurs éléments permettent d'expliquer ces représentations : le plan industriel se veut avant tout une anticipation des mutations profondes du secteur des mobiles traduites directement en problématiques audibles pour les services clients ; le plan industriel traduit ces évolutions en termes d'organisation du travail, de compétences ou de supports techniques ; en développant les actions commerciales, le plan industriel fait passer les services clients d'une logique de centre de coûts à une logique de création de valeur. **Ainsi, dans la mesure où le plan industriel vient proposer une explication des changements environnementaux et déterminer la voie à suivre pour l'ensemble des services clients, il est perçu comme étant stratégique.**

La **seconde association** extrêmement récurrente met en relation l'initiateur du plan industriel des services clients, c'est-à-dire le directeur de la DSC, et le plan industriel lui-même. De manière triviale, elle pourrait s'exprimer de la manière suivante : « *Le plan industriel c'est le directeur des services clients.* » En d'autres termes, **il y a une confusion très nette entre le projet et la personne qui va in fine l'incarner et se positionner comme symbole du projet collectif.** Plus concrètement, les assertions des individus soulignent principalement le fait que le plan industriel n'existe que par la volonté et la compétence toute particulière de son directeur, seul capable de conférer une dimension stratégique aux services clients ainsi que de les projeter dans une perspective à moyen terme. Par conséquent, le directeur de la DSC est en même temps la personne qui a initié le plan industriel et celle qui le porte, formellement, à travers les actions de communication destinées à le promouvoir, et symboliquement parce que les individus associent systématiquement projet et personne. C'est la raison pour laquelle il est apparu opportun de retenir le terme de "porteur-symbole" pour désigner à la fois l'initiateur du plan industriel, la personne qui le promeut en interne et celle qui l'incarne symboliquement. **Enfin, la troisième association** indique une relation très étroite entre le directeur de la DAS/DSC et la perception de la structure centrale.

Plus précisément, pour une majorité d'individus et notamment pour l'encadrement en site opérationnel, **les représentations révèlent que ces personnes opèrent une réduction notable de la direction des services clients à son directeur.** En d'autres termes, le directeur des services clients incarne non seulement le plan industriel mais également, le sommet hiérarchique et stratégique. Ces trois associations structurent profondément les représentations des individus et concourent directement, à la constitution et à l'**ancrage d'une "instance stratégique symbolique"** qui trouve une résonance particulière auprès des différents acteurs de la direction des services clients. C'est pourquoi, il est apparu pertinent d'analyser les positionnements individuels face au plan industriel en mettant l'emphase sur **la capacité des individus à s'identifier (identification) ou au contraire à se distancier (retrait) de cette instance stratégique symbolique.**

Tableau 2 - Extraits de la grille d'analyse thématique : éléments de description des axes.

	1) Identification	2) Retrait
Description personnalité directeur des services clients	<p><u>1.1 Personnalité</u> : visionnaire, stratège, intelligence, rigueur, probité, savoir théorique, connaissance métier, exigence, professionnalisme, travailleur, passion métier, forte implication, charisme</p> <p><u>1.2 Management</u> : efficacité, émulation, dépassement de soi, collaboration, association aux décisions, récompense les collaborateurs.</p>	<p><u>2.1 Personnalité</u> : centralisation, pouvoir, goût du détail, implication étendue, stratège, avide, insatisfait, autoritaire.</p> <p><u>2.2 Management</u> : absence de concertation, népotisme, centralisation des décisions, domination sur les collaborateurs, exigence de dévouement, asservissement, confusion comportement professionnel et sphère privée.</p>
	3) Intégration	4) Différenciation
Description de l'organisation	<p><u>3.1 Organisation</u> : cohésion de groupe, comportements solidaires, objectif commun, homogénéité, complémentarités internes, opérateur public performant, puissance groupe, service public.</p> <p><u>3.2 Coordination DAS/USCM</u> : USCM relais stratégique, légitimité structure centrale, proximité, association aux décisions, efficacité organisationnelle, cohérence dupilotage.</p>	<p><u>4.1 Organisation</u> : complexité, atomicité structurelle, croissance effectifs, besoins compétences, structure administrative, oppositions des directions, baronnies</p> <p><u>4.2 Coordination DAS/USCM</u> : spécificités établissements, domination structure centrale, centralisation, savoirs terrain, contingences locales, culture d'unité, marges manœuvre, structure entrepreneuriale des USCM.</p>

3.4 Une tentative de conceptualisation des logiques de positionnement et d'appropriation

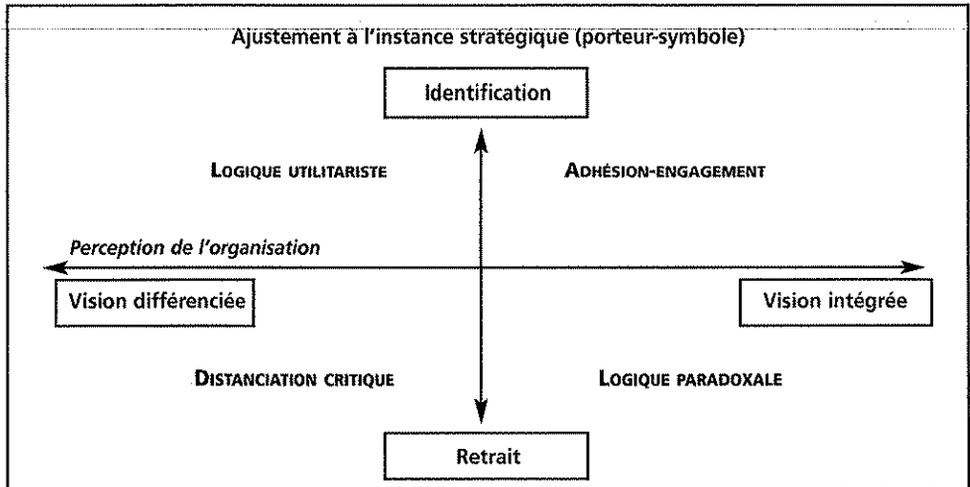
L'analyse transversale des entretiens sur les deux dimensions identifiées et caractérisées sur le plan thématique, a permis de repérer des logiques de positionnement par rapport au plan industriel, ou encore, des "attracteurs" qui donnent un éclairage sur la manière dont les individus, dans un contexte donné, se représentent et s'approprient le discours stratégique. Cependant, bien que la démarche de recherche implique une certaine formalisation des construits mobilisés pour tenter d'expliquer les phénomènes observés, il serait erroné de considérer que ces logiques soient accessibles à l'état brut dans la réalité. **Il s'agit avant tout d'artefacts construits en analysant la cohérence interne de certaines représentations** et qui, de ce fait, se rapprochent des caractéristiques de l'idéal-type. En d'autres termes, la forme stabilisée des logiques décrites ci-après, est utilisée pour marquer des modes de représentations homogènes, qui n'existent pas empiriquement dans leur intégralité absolue. En outre, dans la mesure où certaines logiques restent encore à explorer et à caractériser, il convient davantage de parler d' "attracteurs" plutôt que de modèle de rationalité.

3.4.1 L'engagement-adhésion

On distingue ainsi un premier type de positionnement qualifié d'"engagement-adhésion" qui fait référence à une vision intégrée de l'organisation. Dans cette vision, l'entreprise est perçue comme une entité homogène et l'unité opérationnelle (USCM) envisagée comme une démultiplication et une composante à part entière de l'entité centrale (DAS). L'unité opérationnelle s'apparente ici à un relais organisationnel chargé de mettre en œuvre de manière extensive, la politique et les orientations stratégiques de l'unité centrale.

Cette vision souligne donc une articulation "rationnelle" des relations centre/périphérie et répond concrètement, à une *logique de duplication et de déclinaison* des orientations stratégiques inhérentes aux différents chantiers du plan industriel, au niveau de l'USCM. En d'autres termes, chaque chantier du plan industriel est décliné de manière quasi-linéaire à travers des actions concrètes à mettre en œuvre au niveau des établissements. L'objectif étant de produire une traduction fidèle des axes centraux en plan d'action opérationnel. Ainsi, la conception du plan de l'unité est foncièrement envisagée à travers *une inscription symétrique par rapport au plan industriel*.

Schéma 2 - Représentations du plan industriel : l'émergence de quatre attracteurs.



À titre d'illustration, le mode de fonctionnement de la structure projet du plan industriel prévoit un processus de mise en œuvre qui passe d'abord par la création et le suivi d'un projet pilote confié à un centre opérationnel et qui est ensuite destiné à être généralisé aux autres centres. Cette généralisation est normalement réalisée à partir d'un retour d'expérience sur le projet pilote et suppose, *in fine*, de dégager des formes communes et définitives de mise en œuvre dans les centres opérationnels. Aussi, les individus qui s'inscrivent dans cette logique "d'adhésion-engagement" envisagent les modalités de mise en place des différents chantiers, en terme strict d'alignement. C'est-à-dire qu'ils vont s'efforcer d'appliquer à leur centre, le pilote tel qu'il a été expérimenté au niveau national. L'absence de remise en cause des modalités de mise en place du chantier par l'encadrement opérationnel s'explique de deux manières : d'une part, par le fait que le plan industriel est ici considéré comme le référentiel stratégique par excellence pour les services clients et, d'autre part, par la nature même de la relation que les individus positionnés dans cette logique vont entretenir avec l'instance stratégique ou, plus précisément, avec le directeur de la DAS/DSC, l'initiateur du plan industriel.

En effet, parallèlement à ce positionnement "engagement-adhésion" correspond une relation spécifique entre l'individu et le "porteur-symbole" du plan industriel qui relève foncièrement d'un processus d'*identification*. Ce type de relation fait essentiellement référence aux liens que les membres d'une organisation peuvent entretenir avec un leader charismatique (au sens de Weber). La particularité de cette relation repose sur les mécanismes de croyance, de dévouement au leader et de projection des membres qui vont favoriser à terme, leur engagement dans une démarche collective d'action. Plus précisément, dans la logique adhésion-engagement, le phénomène d'identification au leader relève de processus psychiques complexes qui ont les caractéristiques d'un *transfert par idéalisation* : *l'individu idéalise le leader et s'attribue par fusion les qualités d'omnipotence qu'il perçoit en cette personne* (Kohut, 1971). L'expérience du self étant : « Vous êtes parfait, mais je fais partie de vous, et donc je suis parfait moi-même. » (Kohut, 1971.) Ainsi, le processus d'identification qui caractérise la logique adhésion-

engagement traduit en fait, une relation profonde de type fusionnel entre l'individu et le "porteur-symbole".

Plus concrètement, les personnes qui relèvent de cette relation attribuent une image de "visionnaire" et d'"intelligence illuminée" au porteur-symbole du plan industriel qui jouit dans cette logique, d'un formidable pouvoir de fascination. Ceci est d'autant plus vrai pour certaines populations opérationnelles pour lesquelles les sources d'information sur des éléments macro-organisationnels comme la stratégie relèvent quasiment exclusivement des actions de communications réalisées par leur direction. Ainsi, le discours mobilisé par le porteur-symbole intervient comme cadre stratégique de référence pour les individus, dans la mesure où il propose à la fois une vision à moyen terme et une réflexion sur les actions à mettre en œuvre.

*Encadré 3 - Illustrations de la logique d'engagement à partir d'extraits d'entretiens.
(G.F. : directeur des services clients).*

Un directeur d'unité opérationnelle : « Le plan industriel est stratégique pour les services clients (...) Il a été lancé par G.F.* qui a réellement initié la réflexion sur la vision des services clients (...) On peut dire que c'est grâce à son intelligence, à ses capacités d'anticipation qu'on a pu le mettre en place (...) Avant l'arrivée de G.F., on n'avait pas du tout de politique, on fonctionnait au rythme des crises, sans aucune vision à moyen terme et encore moins à long terme ! G.F., c'est un visionnaire. »

Un responsable Fidélisation : « Le plan industriel permet d'avoir une vision globale sur des problématiques compliquées (...) Il s'intègre complètement dans les priorités du groupe France Télécom (...) Tous les acteurs de l'USCM sont parties prenantes du plan industriel et s'engagent à le réaliser pour améliorer la performance. »

Un responsable Point conseil : « Ce qui m'a rassuré au séminaire de Cannes, c'est de savoir que ma direction centrale - précisément G.F. - a une vision stratégique, qu'elle a anticipé les changements du métier. Grâce au plan industriel, j'ai une meilleure vision de l'avenir (...) Maintenant c'est à nous, managers, de communiquer le plan industriel aux conseillers pour leur donner du sens et faire en sorte qu'ils transforment la stratégie en objectifs opérationnels. »

Au-delà, l'image du leader charismatique et les caractéristiques de sa pratique discursive renforce sa dimension symbolique et favorisent l'adhésion des membres des unités et principalement, de l'encadrement, au projet collectif. Les individus s'identifiant aux valeurs et représentations véhiculées à travers le discours du porteur-symbole. En outre cette identification favorise, de manière latente, les comportements de loyauté à l'égard du directeur des services clients et empêche toute remise en cause personnelle qui serait d'ailleurs perçue comme une trahison. Les comportements déviants sont stigmatisés et rapprochés des comportements bureaucratiques de la maison mère, jugés inefficaces. Par conséquent, dans la mesure où ces représentations sont profondément ancrées, les comportements déviants, c'est-à-dire déloyaux, sont sanctionnés par une mise à l'écart des cercles de réflexion portant sur les problématiques des services clients. **D'un point de vue opérationnel, l'ensemble de ces mécanismes vont se traduire à terme par l'engagement des membres des unités dans la mise en œuvre des différents chantiers du plan industriel.** La spécificité de cette mise en œuvre repose sur le fait qu'elle s'articule de manière cohérente avec les prescriptions du plan industriel.

3.4.2 La distanciation critique

Le second type de positionnement qualifié de "distanciation critique" fait davantage référence à une vision différenciée de l'organisation où l'entreprise est avant tout considérée comme une structure complexe. Dans cette optique l'unité opérationnelle est envisagée comme une structure singulière avec des caractéristiques spécifiques qui s'expriment notamment en termes de culture et de population. Contrairement à la précédente approche, la relation centre/périphérie semble davantage marquée par une certaine dichotomie où l'unité opérationnelle dispose d'une marge de manœuvre dans la déclinaison des politiques et orientations stratégiques de l'entité centrale. Globalement, au niveau macro-organisationnel, **le propre de cette représentation repose sur le fait qu'elle cristallise**

les différences entre les directions de l'entreprise ainsi que leurs divergences d'intérêt. Cependant, si cette différenciation s'exprime horizontalement entre les différentes directions de l'entreprise, elle s'applique surtout de manière verticale, c'est-à-dire relativement aux représentations portant sur la DAS elle-même et notamment sur la coordination de ses différents niveaux. En effet, l'organisation de la DAS reste encore largement caractérisée par une structuration autour de deux principaux niveaux d'action : celui de la direction centrale regroupant l'ensemble des directions fonctionnelles ; et en aval, le niveau opérationnel constitué d'unités réunissant les activités d'assistance téléphonique aux clients (les USCM). Or, l'analyse des modalités de coordination effective entre ces deux niveaux d'action cristallise également des représentations singulières qui traduisent une certaine hétérogénéité de la DAS. En fait, **la représentation différenciée de l'entreprise repose principalement sur cette césure organisationnelle inhérente à l'existence d'unités opérationnelles distinctes dont l'indépendance est, en l'occurrence, plus ou moins fortement perçue.**

De manière concrète, certains individus développent des représentations qui concourent à la "singularisation" de l'entité à laquelle ils appartiennent. Celle-ci est alors exprimée à travers l'affirmation de la spécificité des structures locales à vocation opérationnelle qui, dès lors qu'elles sont inscrites dans des contextes relativement distincts, ne peuvent être assimilables et substituables les unes aux autres. Dans cette perspective, la mise en œuvre de tout projet stratégique, applicable de manière transversale à l'ensemble des établissements, est conditionnée par la prise en considération des spécificités locales.

En d'autres termes, les représentations relatives au caractère différencié de l'entreprise, conduisent à une démarche, jugée indispensable, d'**adaptation des orientations inhérentes aux différents chantiers du plan industriel, à la spécificité des contextes rencontrés par les USCM.** Au-delà, ces représentations traduisent implicitement la volonté de maintenir une certaine autonomie de l'établissement. En effet, la rhétorique mobilisée par certains membres de l'encadrement opérationnel pour justifier la nécessaire démarche d'adaptation du projet stratégique à la spécificité des contextes locaux, sert également de support à des intentions visant à faire des USCM des structures dotées d'une autonomie de gestion. Concrètement, cela se traduit par une prise de recul sensible vis-à-vis de l'autorité centrale et des critiques récurrentes sur les modalités de mise en œuvre du projet stratégique.

Sur le plan de la relation à l'instance stratégique, on assiste à une forme particulière d'ajustement. En effet, contrairement à la première approche, les individus se démarquent volontiers du caractère symbolique qui peut être conféré au porteur du plan industriel. Par conséquent, les comportements de dévouement et d'identification propres à la perspective de l'*adhésion-engagement* laissent davantage place à des positionnements de rupture et des comportements de désacralisation du "porteur-symbole" dans la *distanciation critique*. En effet, même si le rôle important de ce dernier dans l'élaboration du plan industriel est très largement reconnu, les individus se représentent ce "porteur-symbole" essentiellement à travers les responsabilités fonctionnelles qu'il occupe et limitent la portée de ses décisions à un cadre de mise en œuvre *ad hoc* au sein de l'unité locale. Autrement dit, l'idéalisation du leader et la dimension charismatique qui fascine les individus inscrits dans la logique d'engagement ne trouvent, ici, aucune résonance et, au contraire, sont sujettes à critiques.

Le message stratégique et les prescriptions du plan industriel ne sont donc plus envisagés *stricto sensu* car issus de l'instance stratégique symbolique, mais sont davantage envisagés comme la résultante d'une instance stratégique légale qui, certes, prévoit le cadre de mise en œuvre du plan industriel, mais par rapport à laquelle les membres de l'unité opérationnelle conservent une marge de liberté. **Les membres opèrent donc une distanciation vis-à-vis de la charge symbolique conférée au porteur du plan industriel qui se traduit concrètement par des positionnements critiques sur certains éléments des différents chantiers à mettre en place au sein des établissements.** Il y a distanciation critique dans la mesure où la pertinence de certaines orientations peut être discutée de manière collective entre les membres de l'encadrement de l'établissement et conduire à une volonté de les adapter localement.

Un directeur d'unité opérationnelle : « Les priorités stratégiques et le plan industriel ne donnent pas de vision ! C'est aux centres opérationnels qu'il revient de travailler sur la vision de l'établissement pour donner un sens spécifique à ces orientations (...) Je suis un patron de PME, je travaille avec G.F. sur les grands axes et après je gère moi-même les choses. »

Un responsable Fidélistation : « Le plan industriel nous permet de mieux définir le périmètre d'activités mais pas plus. Chaque unité ensuite avec son histoire, ses particularités, agit selon ses choix (...) Le plan industriel ne pourra jamais dire à une USCM comment on s'organise. »

Un responsable Ressources humaines : « Le plan industriel doit servir à conduire le changement et c'est tout (...) Il porte un nom malheureux et a une image de Gosplan soviétique piloté par le haut (...) Il faut appliquer le principe de pyramide inversée de Bon et rapprocher les décisions du terrain (...) Prévoir l'avenir ce n'est pas le planifier mais le rendre possible. »

3.4.3 La logique utilitariste

Les travaux empiriques et l'analyse de contenu relative aux des différents entretiens révèlent que les positionnements individuels face au plan industriel oscillent, le plus souvent, entre les logiques de distanciation critique et d'engagement. Néanmoins, l'analyse des données a permis d'identifier des représentations suffisamment spécifiques pour constituer des logiques distinctes. Ainsi, la logique utilitariste, à l'instar des représentations propres à la logique d'engagement, relève d'un processus d'identification à la personne qui incarne le projet stratégique. La référence à l'initiateur du plan industriel des services clients est en effet, prégnante dans le discours des individus qui reconnaissent en sa personne, un visionnaire et adhèrent volontiers aux objectifs et aux modalités de mise en œuvre fixés par le plan industriel. Cependant, ces personnes vont adopter une attitude particulière dans la mesure où elles vont s'efforcer de **retenir les éléments qui leur paraissent utiles et pertinents pour leur unité opérationnelle, voire pour leur propre personne**. En d'autres termes, ce qui prime pour les individus inscrits dans cette logique, c'est l'utilité qu'ils peuvent retirer des actions ou des projets initiés au niveau de la direction des services clients. Pour autant, cela ne veut pas dire que le projet stratégique ne sera pas mis en œuvre dans les centres, mais plutôt, que certains chantiers du plan industriel seront parfois privilégiés et renchérissés, parce qu'ils auront été jugés, à un moment donné, plus utiles que d'autres.

À un autre niveau, au-delà de la simple recherche d'utilité, il émerge des enjeux locaux spécifiques qui peuvent, s'avérer extérieurs voire contradictoires avec ceux de l'entreprise. Concrètement, les individus chercheront à conditionner leur participation au plan industriel, à la satisfaction d'aspirations et objectifs locaux qui peuvent être collectifs, s'ils concernent leur entité d'appartenance (établissement, département) ou bien, individuels. À titre d'exemple, un responsable opérationnel peut très bien s'intéresser plus spécifiquement à la mise en place de certains chantiers pilotes dont il pense qu'ils pourront fournir à terme, un meilleur positionnement de son service comparativement aux structures paires, concurrentes au niveau national. Il s'efforcera ainsi, de participer et d'influencer en amont, les structures décisionnelles dans l'attribution de la conduite de tel ou tel projet. Ainsi, alors que dans la logique de distanciation critique, la différenciation de l'organisation était essentiellement envisagée à travers l'appréhension des unités opérationnelles comme entités distinctes et singulières, légitimant ainsi une certaine volonté d'autonomie, cette différenciation traduit ici des attitudes et des comportements relevant de **stratégies locales, collectives ou individuelles, qui laissent émerger in fine, une logique que l'on pourrait qualifier d'opportuniste**.

À un niveau individuel, un manager peut s'efforcer d'inscrire les objectifs du projet stratégique dans le cadre d'objectifs purement personnels. Par exemple, il peut faire en sorte que sa participation au plan industriel lui permette de consolider sa fonction dans la structure ou d'être remarqué par sa hiérarchie, utilisant ainsi le projet stratégique comme support à une gestion de carrière. C'est pourquoi, la spécificité majeure de la logique utilitariste repose sur le fait que la relation entre l'individu et le porteur symbole relève avant tout d'un processus d'identification orienté. En effet, contrairement à la logique d'engagement, il n'existe pas de comportements de

dévouement à outrance au porteur-symbole. *La relation d'identification devient en quelque sorte instrumentale dans la mesure où elle permet à l'individu de satisfaire des objectifs locaux collectifs, mais aussi et surtout, personnels.*

Encadré 5. Illustrations de la logique utilitariste à partir d'extraits d'entretiens.

Un directeur d'unité opérationnelle : « Personnellement je pense que le chantier commerce sur lequel nous avons travaillé dans notre centre est le plus important parce qu'il permet de créer de la valeur. C'est pour ça que l'on voulait le pilote chez nous (...) Lors du dernier séminaire, on a fait le retour pour toute la DSC. Tous les centres attendaient nos conclusions. »

Un responsable opérationnel : « Il faut savoir retenir parmi les priorités du plan industriel, les plus importantes. Le reste ne change pas grand chose mais il ne faut pas passer à côté des fondamentaux. »

Un directeur d'unité opérationnelle : « Il n'y a pas de collaboration entre les centres qui restent très autonomes voire très autonomistes. Ils n'ont pas envie de partager (...) Je voulais faire un jumelage avec Bordeaux mais ça n'a jamais eu lieu. Ils ne pensent qu'à leur unité et je pense que beaucoup veulent garder de l'information et leur pouvoir local. »

3.4.4. La logique paradoxale

À l'opposé de la logique utilitariste, une logique dite paradoxale vient traduire des comportements de retrait vis-à-vis des objectifs du plan industriel et du porteur-symbole. En effet, les représentations propres à la logique paradoxale se caractérisent avant tout par une distanciation assez forte dans la relation que l'individu entretient avec l'instance stratégique. À l'instar de la distanciation critique, la logique paradoxale met en scène des comportements de rupture face à la charge symbolique conférée à l'initiateur du plan industriel qui se traduit, entre autres, par des critiques sur la place et le rôle de ce porteur-symbole dans la structure projet. En fait, la spécificité de la logique paradoxale repose sur le fait que les individus ne partagent pas, ou alors que très faiblement, la vision et les objectifs inhérents au projet stratégique. En effet, les critiques ne portent plus simplement sur les modalités de mise en œuvre du plan industriel au sein des établissements mais plus largement, ce sont les axes de développement de certains chantiers qui sont parfois directement remis en cause. En d'autres termes, il arrive que *la légitimité même de certains chantiers centraux du projet stratégique soit contestée par des membres de l'encadrement au sein des unités opérationnelles.*

Cependant, si ces attitudes de retrait avec le projet stratégique pourraient laisser craindre des dysfonctionnements majeurs, il convient de mettre en exergue le fait qu'elles s'inscrivent avant tout dans une représentation intégrée de l'organisation. Autrement dit, l'entreprise est envisagée comme une entité homogène avec une finalité commune et les comportements qui y concourent sont très largement valorisés. Et c'est en cela qu'il y a paradoxe puisque dans cette logique et au-delà de la relation individuelle avec le "porteur-symbole", *les individus restent, d'un côté, en retrait voire en rupture avec les objectifs du plan industriel tout en développant, de l'autre, une représentation cohérente de l'organisation.* Ainsi, dans la logique paradoxale, les représentations propres aux comportements intégrés, c'est-à-dire, qui iraient dans le sens de l'effort collectif, coexistent symétriquement à des attitudes de distanciation vis-à-vis du projet stratégique destiné, paradoxalement, à produire l'unité d'effort. À ce titre, *l'analyse empirique met en exergue le fait que des conflits individuels, latents ou manifestes, sont à même de générer ce type de positionnement.* En effet, dans la mesure où les individus associent étroitement le projet stratégique à la personne qui l'a initié, la nature et l'évolution de la relation que l'individu entretient avec ce porteur-symbole explique certains positionnements de rupture. Ceux-ci sont d'autant plus marqués que le directeur des services clients jouit d'un pouvoir largement centralisé et encadre complètement les activités de ses collaborateurs. Ponctuellement, des relations personnelles difficiles peuvent apparaître et se traduire en conflits. Ainsi, au sein même de la DSC, des membres de l'encadrement, en situation de conflit plus ou moins ouvert avec le porteur du plan industriel, dénigrent les principes fondateurs ainsi que les objectifs du projet. Cependant, il ne s'agit pas du même comportement de rupture que celui décrit dans la *distanciation critique* où c'est davantage la légitimité du niveau de décision (central) qui est remis en cause. Ici, le comportement de rupture est directement lié à la relation conflictuelle interindividuelle et ne s'accompagne donc pas toujours d'une argumentation

justifiant le positionnement. En effet, celle-ci est rendue d'autant plus difficile que l'individu développe par ailleurs une vision complètement intégrée de l'organisation et envisagée comme un ensemble cohérent de comportements solidaires. D'où la dimension paradoxale d'un positionnement individuel marqué par un comportement de rupture vis-à-vis du projet stratégique qui coexiste simultanément à une représentation intégrée de l'organisation d'appartenance.

Encadré 6. Illustrations de la logique paradoxale à partir d'extraits d'entretiens.

Un cadre fonctionnel de la DSC : « Le plan industriel n'est pas la stratégie (...) On a un responsable - G.F. - qui tient un discours en avance sur service client mais pour lui la formation n'est pas le levier stratégique (...) Le problème par rapport à la stratégie FTM c'est que nos pratiques de management sont trop faibles (...) Hormis la trivialité de la charte management, quels engagements de nos managers prennent-ils pour déléguer à leurs collaborateurs ? G.F. ne délègue rien ! »

Un directeur d'unité opérationnelle : « On doit s'interdire de remettre en cause la stratégie (...) Le problème chez Orange c'est que tout est centralisé alors que chez France Télécom on a décentralisé avec les stratégies locales (...) Le plan industriel renforce le sentiment d'uniformisation et le terrain le vit très mal (...) C'est encore pire à la DAS où G.F. a une connaissance fine des métiers et cherche à tout contrôler (...) Tant que je serai directeur d'unité, je m'opposerai au plan industriel V2 parce que je ne comprends pas pourquoi on change. »

Conclusion

Au terme de ce développement, il apparaît clairement que le processus de diffusion de la stratégie organisationnelle ne peut que difficilement être considéré à travers une acception normative et homogène qui caractérise, en particulier, la vision des dirigeants. En effet, la stratégie s'apparente à une pratique de communication sociale qui structure profondément les cadres de représentation des membres de l'organisation. Dès lors, les phénomènes d'ajustements individuels et sociaux qui en découlent, confortent davantage l'idée de décalages possibles entre le discours stratégique des dirigeants et les représentations que les individus s'en font. Par conséquent, cette perspective suggère plutôt des formes de diffusion qui seraient marquées par la diversité.

Les illustrations apportées à travers cette étude de cas appliquée à un opérateur français de télécommunications mobiles permettent d'explorer davantage les représentations sur la stratégie de l'entreprise. En effet, projetée en quelques années dans un champ concurrentiel acerbé et un environnement technologique très dynamique, l'expérience de cette entreprise illustre d'autant mieux la problématique qu'elle se trouve confrontée à des mutations profondes qui sont cristallisées à travers un projet perçu comme étant stratégique : le plan industriel des services clients. Ainsi, l'analyse des entretiens réalisés auprès des membres de la direction des services clients a permis de mettre en évidence que les formes de diffusion du projet stratégique échappent largement à la linéarité et qu'elles relèvent plutôt de logiques latentes inhérentes à la fois aux acteurs et aux contextes. En outre, elles se traduisent surtout par des formes d'appropriation très diverses du plan industriel. En effet, si à ce jour l'étude est toujours en cours de réalisation, l'analyse des représentations communes sur le plan stratégique a permis de mettre en exergue quatre "attracteurs" correspondant à des formes spécifiques d'appropriation. En fait, **il s'agit ici d'une tentative de conceptualisation des éléments issus de la démarche empirique**. Ainsi, "*l'engagement-adhésion*" répond à une logique de déclinaison quasi-linéaire des orientations stratégiques au niveau des centres opérationnels ; la "*distançiation critique*" traduit davantage la volonté de maintenir une certaine autonomie des établissements en adaptant le plan stratégique aux contraintes locales. Par ailleurs, la "*logique utilitariste*" met en avant des comportements à travers lesquels la réalisation des orientations stratégiques est essentiellement orientée vers l'atteinte d'objectifs locaux, collectifs ou personnels, exprimés le plus souvent en termes de carrière. Enfin, la "*logique paradoxale*", quant à elle, met en scène des comportements de rupture avec le projet stratégique qui coexistent symétriquement avec une vision homogène de l'entreprise et qui pourraient se traduire à travers des actions de sabotage.

Ces éléments de description empirique et d'analyse permettent, dans une certaine mesure, de renforcer le caractère construit et contextualisé du processus de diffusion stratégique. En effet, d'une manière globale, l'orientation de la recherche vers une démarche compréhensive permet d'envisager

l'activité stratégique non plus comme le simple produit d'activités cognitives localisées au sein de la sphère dirigeante, mais comme le produit de rapports sociaux développés dans des interactions au sein d'une situation sociale. Cependant, le cas rapporté plus haut indique que le dirigeant ou plus précisément *le leader qui intervient comme symbole du projet stratégique, semble occuper une place centrale dans la compréhension des logiques d'appropriation* mises en œuvre par les individus. Au-delà, les modalités d'appropriation du réel par les individus impliquent que les intentions stratégiques ne prennent sens que lorsqu'elles rentrent en résonance avec l'espace perçu et construit au quotidien par l'acteur.

En d'autres termes, la stratégie ne prend sens pour les individus que lorsqu'elle s'inscrit concrètement dans les situations de travail, c'est-à-dire dans les contextes organisationnels vécus par les individus. Par conséquent, cela implique que les significations portées à la stratégie vont être différentes d'un individu à un autre et que ceux-ci vont participer au processus de diffusion en confrontant, au quotidien, leurs représentations spécifiques. Dès lors, les intentions stratégiques ne peuvent que difficilement être diffusées aux membres de l'organisation, à la manière d'un idéal-type. En effet, les illustrations apportées par le cas de cette entreprise de télécommunications se démarquent largement de l'idée selon laquelle le message stratégique pourrait être transmis et décliné de manière linéaire à travers l'organisation, en minimisant les risques de dispersion.

Bibliographie

- Allaire T., Firsirotu M., "L'entreprise stratégique : penser la stratégie", *Gaëtan Morin Éditeur, Montréal*, 1992.
- Ansoff H.I., "Corporate strategy", *New York, Mc Graw Hill*, 1965.
- Avenier M.J., "La stratégie chemin faisant", *Economica*, 1997.
- Bardin L., "L'analyse de contenu", *P.U.F.*, 1996.
- Barnard C.C., "The functions of the executive", *Harvard university press*, 1938.
- Berger P.L. & Luckmann T., "The social construction of reality", *Doubleday, New York*, 1966.
- Bergadaa M., Vidaillet B., "La décision telle que la voient les décideurs", *Revue Française de Gestion*, nov-déc., 1996.
- Besseyre Des Horts C.H., "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", *Paris, Les Éditions d'Organisation*, 1988.
- Bourdieu P., "Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques", *Fayard*, 1982.
- Bourgeois J., Brodwin D., "Strategic implementation : Five approaches to an elusive phenomenon", *Strategic Management Journal*, 5, 1984.
- Bower J.L., Doz Y., "Strategy formulation : a social and political political", *in Schendel D.E., Hofer C.W., "Strategic management", Boston, Little Brown*, 1979.
- Burgelman R., "A model of the interaction of strategic behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 8, 1983.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., "Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie", *Dunod*, 1997.
- Calori R., Sarnin P., "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants", *Revue Française de Gestion*, Mars, 1993.
- Chaffee E.A., "Three models of strategy", *Academy of management review*, 10, 1985.
- Chandler A.D., "Strategy and structure", *Cambridge, MIT Press*, 1962.
- Chanlat J.F., "L'analyse des organisations de langue française et le champ francophone du management stratégique" *in Noël A., Koenig C., Koenig G., "Perspectives en management stratégique", tome IV, 1995-96, Economica*, 1996.
- Chanlat A., Dufour M., "La rupture entre l'entreprise et les hommes", *Paris, Les Éditions d'Organisation*, 1985.
- Child J.C., "Organization structure, environment and performance, the role of strategic choice", *London, Harper et Row*, 1977.
- Crozier M., Friedberg E., "L'acteur et le système", *Seuil, Paris*, 1977.
- Cyert R.M., March J.G., "A behavioral theory of the firm", *Englewood Cliffs, Prentice Hall*, 1983.
- Daft L., Weick K., "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1984.
- Demers C., "La diffusion stratégique en situation de complexité. Hydro-Quebec un cas de changement radical", *thèse de doctorat non publiée, HEC Montréal*, 1990.

- Demers C., "La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation", *Communication & Organisation*, 1993.
- Dery R., "La structuration socio-historique du champ de la stratégie", dans Noel A., Koenig C., Koenig G., "Perspectives en management stratégique", tome IV, *Economica*, 1996.
- Dirsmith, M.W., Covaleski M.A., "Strategy, external communication and environment context", *Strategic management journal*, 1983.
- Doise W., "Logiques sociales dans le raisonnement", *Delachaux et Niestle*, 1993.
- Eden C., "Strategy development as a social process", *Journal of management studies*, vol. 29, n° 6, p. 799-811, 1992.
- Floyd S., Wooldridge B., "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : a research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992.
- Fombrun C., Tichy N.M., Devanna M.A., "Strategic Human Resource Management", *New York, Wiley & Sons*, 1984.
- Froehlicher T., "L'évolution du champ du management stratégique : une triple rupture", *Cahier du CESAG*, Juin 1997.
- Gamot G., Vidaillet B., "Parole et Pensée dans l'action du dirigeant", in Laroche H., Nioche J.P., "Repenser la stratégie : Fondements et perspectives", *Vuibert*, 1998.
- Gioia D.A., Chittipeddi K., "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic management journal*, 12, 1991.
- Giordano Y., "Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, mai-juin 1998.
- Girin J., "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in "Epistémologie et sciences de gestion", *Economica*, 1990.
- Giroux N., "La mise en œuvre discursive du changement", *actes de la 5^e conférence de l'AIMS*, 1996.
- Goffman E., "Frame analysis . An essay on the organizational experience", *New York, Harper & Row*, 1974.
- Guth W., Mac Millan I., "Strategy implementation versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986.
- Huber G. P., "Organizational learning : the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2, 1991.
- Jodelet D., "Les représentations sociales", *PUF*, 1997.
- Joffre P., Koenig G., "Stratégie d'entreprise - antimanuel", *Economica*, 1985.
- Kets de Vries M.F., "The dark side of entrepreneurship", *Harvard business review*, 6, 1985.
- Koenig G., "Management stratégique", *deuxième édition, Nathan*, 1997.
- Laroche H., Nioche J.P., "Repenser la stratégie : Fondements et perspectives", *Vuibert*, 1998.
- Lauriol J., "Décision et action stratégique : les apports de l'approche socio-cognitive", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, novembre 1995.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., "Organization and environment", *Cambridge, Harvard University press*, 1967.
- Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L., "Strategic human resources management : a review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, 1988.
- Martinet A.C., "Les discours sur la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 67, p. 49-60, 1988.
- Miles R.E., Snow C.C., "Organizational strategy, structure, and process", *New York, Mc Graw Hill*, 1978.
- Miles M.B., Hubermann A.M., "Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes", *De Boeck Université*, 1994.
- Miller D., Friesen P.H., "Strategy-making and environment : the third link", *Strategic management journal*, 3, 1983.
- Minzberg H., Waters J., "Of strategies, deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 1985.
- Minzberg H., "Strategy Formation : Schools of Thought", in Frederickson J. (éd.), "Perspectives on strategic management", *Harper Business, New York*, p. 105-235, 1990.
- Minzberg H. & al., "Strategy Safari", *The Free Press, New York*, 1998.
- Pettigrew A.M., "What is a processual analysis", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 337-348, 1997.
- Porter M.E., "Competitive strategy", *New York, Free Press*, 1980.
- Putnam L., Pacanowsky M., "Communication and Organization : An Interpretative Approach", *Sage*, 1983.
- Quinn J.B., "Strategies for change : Logical Incrementalism", *R. Irwin*, 1980.
- Rojot J., Bergmann A., "Comportement et Organisation", *Paris, Vuibert*, 1992.

- Rojot J., Wacheux F., "Le paradigme de l'interactionisme symbolique sur l'analyse des situations organisationnelles : perspectives méthodologiques", *présentation colloque méthodologique de la recherche en gestion, ISCAE Tunis III*, Décembre 1999.
- Romelaer P., "Role des dirigeants et structures des entreprises", *Revue Française de Gestion*, nov-déc., 1996.
- Rouleau L., "Compétences stratégiques et ritualisation sociale de l'environnement : la formation des stratégies selon une approche structurationniste", *actes de l'AIMS*, 1995.
- Rouleau L., Seguin F., "Strategy and organization theories : common forms of discourse", *Journal of management studies*, 32-1, 1995.
- Schwenk C., "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984.
- Schwenk C.R., "Linking cognitive, organizational, and political factors in explaining strategic change", *Journal of management studies*, 26, 1989.
-
- Smircich L., Stubbart C.I., "Strategic management in an enacted world", *Academy of management review*, 10, 1985.
- Van de Ven A.H., "Suggestion for studying strategy process : a research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 169-188, 1992.
- Wacheux F., "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", *Economica*, 1996.
- Wacheux F., "La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien", *Les Cahiers du CERGOR, université Paris I Panthéon-Sorbonne*, janvier 1997.
- Wacheux F., "Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, mai-juin 1998.
- Weick K., "The Social Psychology of organizing", *Addison Westley*, 1979.
- Westley F., "Middle managers and Strategy : Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal*, 11, 1990.
- Yin R., "Case study Research, Design and Methods", *Sage, second edition revisited*, 1994.