



« Les paroles sont des actes ou du moins elles partagent avec les actes
cette propriété de provoquer des conséquences dans le monde »

Shakespeare (1564-1616)

Résumé : *Aujourd'hui, la stratégie présente une discipline et un champ de recherche en pleine évolution. Il s'agit d'un secteur en pleine mutation au point que certains auteurs se posent des questions sur sa pérennité : « la stratégie d'entreprise est-elle en train de perdre, en tant qu'objet et outil de recherche, sa spécificité et son autonomie ? Et si tout devient stratégique, ne serait-ce pas parce que plus rien ne l'est ? » (Lorino et Tarondeau, 2006). En effet, et comme le précisent ces auteurs, « la stratégie en tant qu'objet de recherche et de conceptualisation n'a qu'un tiers de siècle. » Pourtant le développement des théories et des approches dans ce domaine ne cessent d'augmenter. Nous assistons aujourd'hui à la naissance d'une nouvelle perspective, « strategy as practice », la stratégie en pratique. Il s'agit d'un dépassement de la vision de la stratégie comme théorie pour s'intéresser à elle en tant que pratique. Au sein de cette perspective, l'approche discursive s'impose comme un axe incontournable pour une meilleure identification de la stratégie. Dans ce papier, notre objectif est double :*

- légitimer l'intérêt porté au discours, notion linguistique, en sciences de gestion et plus particulièrement en stratégie d'entreprise ;
- expliciter les différentes pratiques discursives en stratégie qui constituent l'approche discursive et montrer comment cette dernière contribue à un éclairage fondamental à la stratégie en pratique et par conséquent au champ du management stratégique.

Pour cela, et après une présentation de ce nouveau champ de recherche en management stratégique « la stratégie en pratiques », nous essayerons, dans un premier temps, d'expliquer comment un gestionnaire peut-il s'intéresser au « discours » qui est une notion linguistique. Autrement dit quelle est la relation entre les sciences du langage et les sciences de gestion ? Dans un second temps, nous expliciterons les différentes pratiques discursives afin de dévoiler l'apport de cette approche discursive à la perspective « stratégie en pratiques » et par conséquent à la recherche en management stratégique en général.

Mots-clés : *Stratégie en pratiques, discours, pratiques discursives, Sciences du Langage.*

Abstract: *Nowadays, strategy constitutes a discipline and a research field in full evolution. It is a sector undergoing such radical transformation that certain authors question its durability: "is business strategy losing, as an object of study and as research tools, its*

specificity and its autonomy? And if everything becomes strategic, wouldn't that be because nothing is strategic anymore?" (Lorino and Tarondeau, 2006). Indeed, as these authors note, "strategy as an object of research and of conceptualisation exists only for one-third of century". In fact, in this field, the development of theories and approaches does not cease to increase. We are witnessing today the birth of a new perspective, "strategy as practice". It is about moving beyond the view of strategy as theory in order to undertake it in practice. From this point of view, the discursive approach is self-imposed as a mandatory axis for a better identification of strategy. In this paper, our objective is double:

- to justify the interest of management science and more particularly of business strategy in discourse, a linguistic concept;
- to clarify the various discursive practices in strategy that constitute the discursive approach and demonstrate how the latter contributes to a fundamental enlightening of strategy as practice and consequently of the field of strategic management.

After the presentation of this new research field in strategic management, "strategy as practice", we will try, first, to explain how a manager can be interested in "discourse" and to demonstrate the type of relation that exists between language and management sciences. Second, we will clarify the various discursive practices in order to specify the contribution of this discursive approach to the perspective "strategy as practice" and consequently to the research in strategic management in general.

Keywords: *Strategy as practice, discourse, discursive practices, language sciences.*

Introduction

Comme le résume parfaitement Jardat (2007), depuis une vingtaine d'années, le champ du savoir de la stratégie présente de multiples signes de maturité:

1. Naissance puis montée en puissance de l'autoréflexion de la discipline avec la multiplication des écrits où la stratégie parle d'elle-même : de son histoire (Allouche et Schmidt, 1995 ; Chevalier, 1986 ; Martinet, 1986), de son épistémologie (Martinet et Thietart, 2001 ; Dery, 1997b), des luttes d'influence qui animent la communauté des chercheurs (Dery, 1997a ; Chanlat, 1997) ;
2. Présence, au sein de ce mouvement d'autoréflexion, d'un important courant qui affirme ses doutes quant à la valeur même de la discipline, que ce soit pour constater le « désordre » (Boissin et al. In Martinet et Thietart, 2001) qui semble régner entre diverses obédiences et génère d'importantes difficultés de repérage (Hafsi, 1997), l'"anomie" des praticiens (Laroche et Nioche, 1998), le divorce entre théoriciens et praticiens (Brechet et Desreumaux, 1996) ;
3. Critique radicale de la discipline, réduite à un discours de façade destiné à masquer de simples rituels de prise de pouvoir ou à la construction de « simulacres » de réalité (Grandy et Mills, 2004).

« La stratégie est passée du statut incontesté de discipline reine de management à celui d'un champ de savoir en crise, où d'un côté les paradigmes novateurs peinent à s'imposer tandis que, d'un autre côté, les productions des théoriciens semblent de plus en plus en décalage avec les pratiques affichées par les entreprises ». Certains auteurs contestent ce dédain infligé à la stratégie et essaient de proposer des explications à cette situation (Jardat, 2007) :

- absence de toute crise d'ordre épistémologique et simple retard d'adaptation aux nouvelles données de l'entreprise (Joffre et Koenig, 1985 ; Kay et al., in Faulkner et Campbell, 2003) ;
- conflit de générations entre chercheurs (Laroche et Nioche, 1998) ;
- disqualification de la stratégie comme savoir, et réduction à un simple rituel de prise de pouvoir (Villette, 1997).

Lorino et Tarondeau (2006) se joignent à Jardat (2007) en s'interrogeant : « la stratégie d'entreprise est-elle en train de perdre, en tant qu'objet et outil de recherche, sa spécificité et son autonomie ? Et si tout devient stratégique, ne serait-ce pas parce que plus rien ne l'est ? ». En effet, et comme le précisent ces auteurs, « la stratégie en tant qu'objet de recherche et de conceptualisation n'a qu'un tiers de siècle. Pourtant et malgré son jeune âge, elle est en train de dissoudre dans des objets ou des champs théoriques voisins ».

Notre objectif est d'apporter une vision plus optimiste à cette crise de la stratégie par la nouvelle perspective de la stratégie en pratique qui est en pleine expansion et dont les résultats semblent très prometteurs. En effet, comme le résumait fort bien Jardat (2007) et Lorino et Tarondeau (2006), plusieurs signes révèlent un certain blocage au niveau du champ stratégique. Cependant l'examen de la nouvelle perspective de pratique offre beaucoup d'espoir à la recherche dans le champ du management stratégique.

Le champ de la stratégie connaît depuis un certain temps un changement profond. Pour reprendre les différentes étapes de l'histoire de la discipline : la stratégie a évolué de la « politique générale d'entreprise » (1908-1959) à la « planification stratégique » (1960-1969) puis au « management stratégique » (1970-1979) (Laroche, 1997). Mais depuis les années 1960, la stratégie s'est focalisée essentiellement sur l'étude des choix stratégiques qui affectent la performance ou contribuent à l'avantage concurrentielle. Il s'agit de l'analyse concurrentielle. On peut voir ainsi la stratégie d'une entreprise comme sa théorie sur la manière d'obtenir des avantages concurrentiels (Barney et Hesterly, 2006). Ce type d'approche concerne le contenu de la stratégie. Certains auteurs ont relevé que ces recherches n'expliquaient pas comment atteindre les résultats, et ont défendu une approche processuelle de la stratégie. Il s'agit comme le précise Laroche (Laroche, 1997) de la querelle du « contenu » et du « processus ». Déry (1996) a montré à travers une analyse des 599 articles publiés dans le *Strategic Management Journal* depuis sa fondation en 1980 jusqu'à 1993, comment le champ de la stratégie est divisé en deux sous champs :

- le « contenu » de la stratégie qui procède essentiellement de l'économie,
- le « processus » stratégique inspiré par la sociologie, les sciences politiques, la psychologie ou l'anthropologie.

Selon cet auteur, cette partition contenu/processus est une des bases sur lesquelles le champ s'est institutionnalisé à partir de 1980. En effet, ces approches fondamentales et fondatrices du savoir en stratégie ouvrent d'une certaine manière « la boîte noire » du management stratégique (Chanal, 2008). Mais malheureusement ces approches ont négligé complètement la dimension humaine et par conséquent l'analyse des activités des managers.

Cette limite de la partition contenu/processus est l'objet de la nouvelle perspective pratique de la stratégie. En effet, depuis la fin des années 90 et le début des années 2000, l'intérêt pour la stratégie en pratiques ne fait que s'agrandir. Dans cette approche, toute l'attention est portée à la façon des managers à faire de la stratégie dans leur quotidien. Suivant cette formulation, il nous paraît évident que ce courant récent partage une proximité avec l'approche processus de la stratégie, en particulier une focalisation sur les activités concrètes. Whittington (2002) distingue ces deux approches (Chanal, 2008) de la manière suivante :

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

Aujourd'hui, le champ de la recherche sur la stratégie en pratiques est particulièrement dynamique. Pour cela, nous examinerons, dans un premier temps, cette nouvelle perspective en management stratégique. Dans un second temps, nous introduisons la notion de « discours » en sciences de gestion et plus particulièrement en stratégie d'entreprise afin de légitimer l'approche discursive comme une nouvelle perspective dans le champ stratégique. Dans un dernier lieu, nous exposerons les différentes pratiques discursives en stratégie en soulignant l'apport de chaque approche discursive de la stratégie.

1. « la stratégie en pratiques », la nouvelle perspective en management stratégique

« Strategy as practice » constitue une nouvelle orientation qui redonne à l'être humain toute son importance en tant que facteur déterminant de la stratégie. En effet, plusieurs approches en stratégie se sont succédées en valorisant différentes variables permettant la réalisation d'une meilleure performance d'entreprise et l'acquisition d'un meilleur avantage concurrentiel. Depuis le début des années 2000, « la stratégie en pratiques » commence de plus en plus à intéresser les chercheurs qui orientent leurs recherches sur la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leurs activités quotidiennes (Mounoud, 2001 ; Johnson, Melin et Whittington, 2003 ; Golsorkhi, 2006 ; Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2007 ; Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007). Il s'agit de considérer la stratégie non plus comme ce qu'une entreprise a, mais plutôt comme étant ce que les individus en font (Jarzabkowski et al., 2007). Autrement dit, ce n'est plus le contenu de la stratégie et le processus stratégique qui monopolisent le champ de la recherche en stratégie mais le quotidien des gestionnaires dans l'élaboration de la stratégie. Cette nouvelle orientation se replace dans le contexte plus large du « tournant linguistique » (Alvesson et Kärreman, 2000) ou du « tournant pratique » (Schatzki et al., 2001) des sciences sociales, réorientations motivées par l'insatisfaction générale par rapport aux modèles et aux cadres prescriptifs issus des modalités normatives de la recherche scientifique (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2006). L'approche de la stratégie en pratiques peut être vue comme

un souci « d'humaniser la recherche sur le management et les organisations » en s'intéressant aux activités les plus fines des individus qui ont un impact sur la stratégie de l'organisation (Jarzabkowski et al., 2007). Il s'agit d'un effort plus large qui vise à humaniser la recherche en management et en organisation (Pettigrew et al., 2002 ; Weick, 1979).

Dans le courant de la stratégie en pratiques, la stratégie n'est plus perçue comme une caractéristique des organisations, c'est-à-dire un élément que possèdent les entreprises, ni comme un agencement d'actions organisées dans un processus, mais une activité sociale située (Chanal, 2008). Pour Jarzabkowski, Balogun et Seidl (2007), la stratégie devient une « activité socialement accomplie, construite par les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient, qui a des conséquences en terme de résultats pour la direction et/ou la survie de l'entreprise ». Selon Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007), la stratégie peut être conçue comme un ensemble d'actions élaborées au travers d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquelles les gestionnaires de même que les membres de l'organisation, définissent une direction pour l'entreprise.

A travers les différentes définitions de la stratégie proposées, nous retrouvons facilement la dimension pratique. Il s'agit, pour tous les auteurs, d'une activité sociale, exercée par des individus, qui cherche à définir une direction pour l'entreprise. A travers ces différentes définitions de la stratégie dans ce nouveau courant, nous pouvons également retenir une dimension nouvelle et très importante à savoir : cette perspective accorde de l'intérêt à tous les acteurs internes de l'entreprise ainsi qu'à ses acteurs externes dans la formation des stratégies. Cette approche invite les chercheurs à s'intéresser davantage à tous les acteurs participant à la formation de la stratégie. Elle propose ainsi une approche démocratique et pluraliste de la formation des stratégies. La stratégie ne se fait pas uniquement par les gestionnaires au sommet, mais aussi par les gestionnaires aux différents niveaux de l'organisation (Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007).

1.1. « La stratégie en pratiques », un nouveau champ de recherche en management stratégique en pleine structuration

Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007) récapitulent parfaitement les différents travaux s'inscrivant dans la perspective de la stratégie en pratiques. Cette récapitulation prouve l'intérêt grandissant de la recherche à cette nouvelle perspective ainsi qu'à son expansion incessante et son avenir prometteur dans le champ du management stratégique.

En effet, selon ces auteurs, les racines de ce mouvement sont surtout européennes : En Angleterre, l'article de Richard Whittington (1996) dans *Long Range Planning*, a suscité beaucoup l'intérêt des chercheurs. D'ailleurs plusieurs séminaires et ateliers ont été tenus sur la perspective de la pratique au début des années 2000 autour de cet auteur. Le numéro spécial de *Journal of Management Studies* paru en 2003 avec Gerry Johnson et Leif Melin contribue au développement de cette perspective.

Jarzabkowski, Balogun et Seidl ont ensuite pris la succession. L'aboutissement de leurs efforts communs a donné lieu à la sortie d'un numéro spécial sur la perspective de la pratique au début de 2007 dans *Human Relations*.

En France, le parcours est similaire aux précédents. Dans les années 1990, les travaux d'Hamid Bouchikhi (1993) sur l'entrepreneuriat et ceux de Marie-José Avenier (1997) sur la stratégie chemin faisant constituent des ouvrages précurseurs de la perspective de la pratique. Au début des années 2000, les travaux du groupe de recherche DRISSE sur l'étude des discours, des représentations et des interactions sociales en stratégie d'entreprise ont également contribué au développement de cette perspective (Mounoud, 2001 ; 2004). De nombreux travaux se sont ensuite intéressés aux pratiques par le biais des communautés de pratique pour réapprécier des questions théoriques classiques sur l'apprentissage et la connaissance. Enfin, la perspective de la pratique est en plein renouvellement grâce à une nouvelle génération de chercheurs qui travaillent à ce qu'on appelle désormais la fabrique de la stratégie (Golsorkhi, 2006).

Au Canada, plusieurs chercheurs ont effectué, à la fin des années 1980 et dans les années 1990, des travaux portant sur l'émergence des stratégies. Nous citons à titre d'exemple les travaux de Noël, de Giroux et de Demers. Enfin, à HEC Montréal, il y a le GEPS (Groupe d'Etude sur la Pratique de la Stratégie) qui a pour but de servir de lieu de collaboration, de concertation et de rayonnement pour les chercheurs québécois intéressés par le thème général de la pratique de la stratégie. Du côté du Canada anglais, la perspective de la pratique se développe à travers la notion de travail institutionnel proposé par Lawrence et Suddary (2006). Depuis le début des années 2000, nous pouvons affirmer que la perspective de la pratique est en train de connaître un développement croissant et rapide et qu'elle est incontestablement en voie d'institutionnalisation.

Cette institutionnalisation en cours se traduit par les nombreux livres portant sur ce thème (Jarzabkowski, 2005 ; Golsorkhi, 2006 ; Johnson et al., 2007), les conférences internationales en management portant sur le sujet (Academy of Management, Association Internationale de Management Stratégique, European Group for Organization Studies, Strategic Management Society) ainsi que les nombreux numéros spéciaux de revues dédiés à cette perspective (Journal of Management Studies, European Management Journal, Human Relations, Long Range Planning). En plus de ces nombreux ateliers de recherche dans de grandes conférences internationales en management, des numéros spéciaux de revues académiques, de plusieurs ouvrages de synthèse, il y a un site web officiel pour animer une communauté active de plus de 2000 membres (www.strategy-as-practice.com).

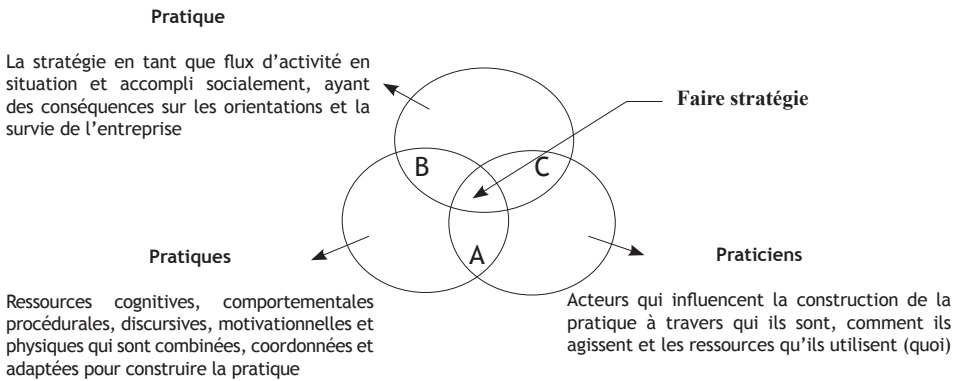
L'évolution de la recherche en pratique de la stratégie témoigne de la structuration d'un nouveau champ en management stratégique très prometteur. Cette évolution dynamique et rapide ne peut que traduire l'émergence d'une approche appropriée redonnant à la stratégie toute sa dignité et son ampleur.

1.2. Le cadre d'analyse de la perspective de « la stratégie en pratiques »

Whittington (2002) propose de retenir trois volets pour la conception de la stratégie en pratiques : il s'agit de la pratique (au singulier), des pratiques

(au pluriel) et des praticiens. Ces trois grands aspects constituent la théorie de la pratique stratégique, autrement dit et comme le précisent le fondateur de ce cadre d'analyse ainsi que de nombreux auteurs du domaine, « l'activité stratégique (strategizing) se situe au carrefour entre la pratique, les pratiques et les praticiens et que toute recherche dans ce domaine devra faire en sorte d'intégrer ces trois aspects » (Jarzabkowski et al., 2007 ; Chanal, 2008). Pour expliciter ce cadre d'analyse, nous reprenons le schéma de Seidl, Balogun et Jarzabkowski (2006) qui présente d'une manière synthétique les trois parties constitutives de la pratique de la stratégie :

Cadre conceptuel pour l'analyse de la stratégie comme pratique
par Seidl, Balogun et Jarzabkowski, (2006 : 5)



Les pratiques concernent les comportements au niveau collectif qui aboutissent à la formation de la stratégie. Ces comportements collectifs désignent surtout des comportements routiniers mobilisant des ressources cognitives, des pratiques procédurales, discursives, etc., propres à un groupe d'individus. L'approche discursive à laquelle nous nous intéressons s'inscrit dans ce deuxième volet du cadre conceptuel de l'analyse de la stratégie comme pratique.

Le dernier volet du cadre conceptuel de l'analyse de la stratégie comme pratique porte sur les praticiens qui désignent tous les acteurs de l'entreprise (aussi bien internes qu'externes) et présentent le lien médiateur entre les deux volets précédents. Cette troisième partie portant sur les individus et présentant la jonction entre les deux premiers volets témoigne de l'intérêt que porte cette nouvelle perspective de la stratégie en pratique à la dimension humaine dans la détermination et la formation de la stratégie.

2. Le « discours », notion linguistique, au sein du management stratégique

2.1. Délimitation conceptuelle de la notion de discours

2.1.1. Le discours en sciences du langage

Le discours est une notion employée depuis l'Antiquité. Il était utilisé sous sa première forme de « logos ». Le « logos » grec signifie l'expression verbale de la pensée. A cette époque, le terme avait une signification constante, celle de

« parole, discours ». Actuellement, nous assistons à une utilisation fréquente de ce concept dans quasiment tous les domaines pour désigner tous les types de production verbale, comme le montre Roulet et *al.* (1999 : 88) qui utilisent « le terme discours de manière générique pour désigner tout produit d'une interaction à dominante langagière, qu'il soit dialogique ou monologique, oral ou écrit, spontané ou fabriqué, dans ses dimensions linguistique, textuelle et situationnelle ».

Le terme de discours ne fait pas l'objet d'emplois clairement définis. Comme le précise Neveu (2004 : 32) : « C'est à travers les différentes oppositions terminologiques dans lesquelles il figure qu'il laisse le mieux apparaître ses valeurs ». Au cours de son histoire, le concept de discours a fait l'objet de nombreux débats. Plusieurs écoles de pensée ont développé différentes oppositions qui ont permis de déceler ses caractéristiques et qui lui ont attribué des définitions variées et complémentaires. En effet, ce concept a évolué au sein de quatre théories fondamentales d'analyse de discours qui sont :

- celle de Saussure qui oppose la langue à la parole,
- celle de Benveniste qui oppose le discours au récit,
- celle de Harris qui opte pour la dichotomie discours *versus* phrase,
- celle des interactionnistes pour qui le discours s'oppose à la conversation.

Outre les différentes écoles qui ont opposé le discours au récit, à la phrase ou encore à la conversation, certains linguistes l'opposent également à un texte (Neveu, 2004 : 106) :

L'opposition discours/texte : « ces deux termes étaient pendant longtemps des concurrents équivalents sur le plan terminologique. Cependant le discours a su s'imposer et s'installer dans le vocabulaire linguistique. Il se caractérise par des valeurs qui ne sont pas restreintes à tel ou tel mode de réalisation sémiologique, contrairement au texte fréquemment cantonné à la réalisation écrite de la langue ».

Ainsi le discours peut-il être défini comme un ensemble d'usages linguistiques codifiés, ensemble subordonné à une pratique sociale (discours juridique, religieux, scientifique, etc.). Le discours, comme le précise Rastier, « forme une suite linguistique autonome, orale ou écrite, produite par un énonciateur dans le cadre d'une pratique sociale spécifique, et constituant un objet empirique, cohésif et cohérent ». L'intérêt de cette perspective est notamment de faire ressortir le fait que le système linguistique ne peut, à lui seul, permettre de produire un texte. La linguistique a besoin d'un cadre social.

2.1.2. Le discours en sciences de gestion

Pour définir le concept de « discours » au niveau des sciences de gestion, nous nous sommes rendu compte rapidement qu'il s'agit d'un volet marginalisé depuis longtemps et que ce n'est que très récemment que certains auteurs ont commencé à s'y intéresser. En effet, « il est vu au mieux comme un moyen de négociation au pire comme un vecteur de flânerie ou de contestation » (Borzeix, 1991 ; Laville, 1993, cité par Detschessahar, 1999 : 1). Cossette (1997) confirme que le langage est, d'une certaine manière, la dimension oubliée de l'étude des organisations. Il reste un domaine complètement délaissé par les Sciences de Gestion (Mourtajii, 2001) et ceci pour deux raisons majeures que nous fournit Girin (1989 : 11) :

- la première tient à ce que l'on pourrait appeler la transparence du langage pour ses utilisateurs, c'est-à-dire à l'essence du langage lui-même, « c'est un fait tellement quotidien, tellement évident, que nous croyons qu'il n'y a rien à dire ou que nous croyons tout en savoir » ;
- la seconde raison tient probablement à la linguistique elle-même et à ses méthodes qui laissent une impression de manque de rigueur, et surtout à son histoire.

Par ce travail de recherche, nous essayerons de montrer, que le discours d'entreprise présente un objet d'étude intéressant et que la linguistique peut être une méthode de recherche rigoureuse et enrichissante au service des sciences de gestion. D'ailleurs Dufour (1985) s'étonne que les théoriciens de l'organisation n'aient pas songé à la linguistique alors qu'ils ont eu déjà recours à de nombreux domaines comme la sociologie, la psychologie, l'anthropologie et autres. Aujourd'hui, les études et les écrits sur la communication d'entreprise sont très nombreux alors que la recherche sur le discours en lui-même dans les organisations comme objet d'investigation reste limitée (Jacquot et Point, 2000 : 7). Dans cette optique, nous pouvons rappeler les rares auteurs qui ont travaillé sur ce concept :

Laroche et Nioche (1994)	importance du langage pour accéder à la pensée
Marmuse (1999) et Oliviera (1996)	le langage comme outil de diagnostic
Von Groch et al. (1994)	le langage comme outil de création des connaissances organisationnelles
Weick (1995)	le langage comme moyen pour identifier les comportements
Giroux (1997)	le langage comme un outil pour faciliter le changement dans l'organisation

Dans notre travail de recherche, notre approche sur le discours rejoint celle de Potter et Wetherell (1987) qui le définissent de la manière suivante : « le discours est considéré comme toutes les formes d'interaction parlée, formelles ou informelles, ainsi que les textes écrits de toutes sortes » (Chanal et Tannery, 2005). Il s'agit là d'une approche purement descriptive des différentes formes de discours sans approfondissement en rapport avec la nature des discours des organisations.

Certains auteurs en sciences de gestion définissent le discours comme un signal, d'autres comme une forme d'interaction ou comme un ensemble d'idées et de pratiques ou même un ensemble d'opérations. Une autre catégorie d'auteurs s'est plutôt intéressée à la spécificité qu'a le discours de refléter l'image de l'entreprise ou de formuler les connaissances des acteurs pour devenir un produit de l'organisation. Pour récapituler les principales définitions du concept de « discours d'entreprise », nous avons opté pour le tableau suivant :

Tableau récapitulatif des définitions du concept « discours » dans les sciences de gestion

Auteurs	Discours	Définition
Sapir (1968)	comme un instrument de communication	le langage est avant tout une actualisation vocale de la tendance à voir la réalité de façon symbolique et c'est précisément cette qualité qui en fait un instrument propre à la communication, instrument que les échanges et les relations résultant de la vie en société ont compliqué et raffiné jusqu'à lui donner la forme que nous lui connaissons aujourd'hui.
Jacquot (1998)	comme le reflet de l'image de l'entreprise	Il s'agit du reflet, plus ou moins voilé, de l'image que l'entreprise se fait sur elle-même, son rôle, son identité, ses actions et ses performances. C'est aussi l'image qu'elle se fait sur son monde environnant (sa vision), et celle qu'elle veut donner d'elle-même.
Marmuse (1992)	comme un signal	signal adressé par l'entreprise à son environnement
Michel Foucault (Jacquot T. et Koehl J., 1998)	comme un ensemble d'idées et de pratiques	la notion du discours devient un ensemble d'idées et de pratiques qui conditionnent les perceptions et les actions
Levi-Strauss (1974)	comme un ensemble d'opérations	un ensemble d'opérations destiné à assurer, entre les individus et les groupes, un certain type de communication
Oliveira (1996)	comme un résultat d'entreprise	le langage est un produit de l'organisation ; il présente une ressource et une condition de l'existence de cette organisation.

Ces définitions sont toutes différentes les unes des autres dans leur façon de décrire et de spécifier le discours de l'entreprise ; cependant elles convergent toutes sur la dimension sociale de ce concept. En effet, nombreux sont les auteurs qui insistent sur le fait que tout discours présente la meilleure interface entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes et le meilleur moyen lui permettant de communiquer et d'interagir avec son environnement.

Selon Chekkar et Onnée (2006 : 54), « les discours managériaux désignent les pratiques discursives mises en œuvre par l'entreprise à destination de ses différentes cibles (cibles finales et cibles intermédiaires) ». Ces discours sont émis par le dirigeant de l'entreprise lui-même ou par différents porte-parole désignés par sa personne comme les seuls habilités à s'exprimer au nom de l'entreprise (ex. : le directeur général, le directeur général adjoint et le directeur de la communication).

A travers les différentes définitions, les auteurs en sciences de gestion voient dans le discours le miroir de l'organisation. En effet, les discours managériaux dévoilent l'organisation et ses structures, les orientations et les missions de la firme, la personnalité des dirigeants, la culture du groupe et ses valeurs, les principes de management utilisés, les politiques et les décisions de gestion, le degré de maîtrise de l'environnement externe, etc. Ils sont également révélateurs de la santé psychologique de l'organisation (optimisme, pessimisme, confiance, anxiété, ...). Ce qui a toujours expliqué et justifié le fait que la préoccupation des dirigeants soit en grande partie discursive.

Cependant le discours n'est pas toujours le reflet parfait et le miroir infaillible des rouages de la firme (le cas d'Enron présente le meilleur contre-exemple). Comme le précise Ghiglione (1989 : 82) « l'homme communicant n'est donc pas le miroir réfléchissant d'une réalité, mais le constructeur incessant de ses réalités ». De cette manière, l'hypothèse largement partagée selon laquelle le discours est supposé représenter les sentiments, préoccupations et centres d'intérêt de celui qui parle (Thiéart, 1999) est remise en cause. Martinet (cité par Jacquot, 1998 : 45-46) parle des pièges du discours stratégique à savoir le piège de la réalité, le piège du scientisme, le piège technique et le piège de l'idéologie. En effet, le risque de sombrer dans ce que Martinet appelle « le quadrilatère des Bermudes » est grand.

2.2. Relation entre discours et sciences de gestion

2.2.1. Discours et communication d'entreprise

En étudiant la relation entre communication organisationnelle et stratégie, Giroux et Demers (1998 : 18) dégagent les différents paradigmes de la communication en se fondant essentiellement sur la grille de Burrell et Morgan (1979) :

le paradigme fonctionnaliste	la communication est conçue comme un instrument visant à transmettre des messages
le paradigme interprétatif	la communication est envisagée comme un processus de construction sociale de la réalité organisationnelle par des acteurs en interaction qui interprètent la réalité
le paradigme structuraliste-radical	il pose que la réalité sociale a une existence matérielle et objective, visant à mettre à jour son changement radical
le paradigme humaniste radical	il présente la réalité comme une interprétation aliénante

Cependant, Putnam (1982) a regroupé les deux paradigmes radicaux dans le paradigme critique et a ajouté un quatrième qui est le paradigme constructionniste pour tenir compte des travaux récents comme ceux des théories de l'enaction (Weick, 1969, 1979), de la structuration (Giddens, 1984) et de la traduction (Callon et Latour, 1981 ; Callon, 1986). La nouvelle grille établie est la suivante :

le paradigme fonctionnaliste	a dominé la première phase de l'histoire des domaines de la stratégie et de la communication organisationnelle. Il continue encore à occuper la première place
le paradigme interprétatif	a commencé à la fin des années 70 et a été marqué par les premiers travaux interprétatifs dans le domaine de la culture organisationnelle
le paradigme critique	est apparu à la fin des années 70
le paradigme constructionniste	a commencé à gagner en popularité depuis la fin des 80

Sperber et Wilson (1986 : 173) affirment que le lien entre langage et communication est à peu près de la même nature que le fait, pour la trompe d'un éléphant, « d'être à la fois un organe olfactif et un organe préhensile ». En effet, Gamot (1997) reprend les trois premiers paradigmes communicationnels en tant que pratiques discursives des dirigeants dans leurs activités quotidiennes pour leur attribuer le nom de « paradigmes discursifs » :

le paradigme fonctionnaliste ou instrumental	où le discours devient un instrument et un outil de travail. Le discours est un moyen adapté pour la coordination des tâches et le management de l'activité quotidienne de l'entreprise
le paradigme interprétatif	concerne les valeurs culturelles de l'entreprise qui doivent être partagées par l'ensemble des acteurs ; c'est le dirigeant qui construit et qui maintient ces systèmes de culture et de langage commun à tous les membres (Peters et Waterman, 1981)
le paradigme critique	Comme la communication est essentiellement envisagée comme un instrument de domination, le discours devient également un outil de pouvoir pour le dirigeant. Selon Bernard (1938 : 83), les dirigeants doivent continuellement s'assurer que leurs employés agissent en faveur du système coopératif car les incitations financières seules ne suffisent pas. Il revient dès lors au dirigeant, par le discours, d'entretenir une « fiction de l'autorité supérieure » de sorte que leurs employés restent naturellement « disposés » à accomplir les ordres hiérarchiques

Chauzal-Boutonnet (2002 : 27) dégage une typologie de discours en fonction des objectifs de communication.

(1.2) Typologie de discours en fonction de la communication

Types de discours	Rhétorique choisie	Caractéristiques du discours
Discours fonctionnel	L'explication	Accent mis sur les performances de l'entreprise
Discours objectif	L'information efficace	Concision du discours
Discours existentiel	Convivialité et symbolique	Discours inscrit dans l'historique de l'entreprise
Discours humain	Subjectivité	Accent mis sur la culture de l'entreprise
Discours triomphaliste	Persuasion	Renforce la détermination des hommes

Gaultier-Gatard, cabinet de consultants, document interne ronéoté, 1993, présenté in Allouche J. et Schmidt G., *Les outils de la décision stratégique*, Tome 2, La découverte, Repères, 1995, p.5.

Mais même si le discours et la communication sont extrêmement liés, réussir l'un ne signifie pas que la réussite de l'autre s'ensuit automatiquement. En d'autres termes, même si le discours doit suivre les objectifs de la communication, il reste difficile quand même de s'adresser à plusieurs cibles en même temps et au même degré. Ainsi, pouvons-nous dire que discours et communication vont de pair et que la réalisation de l'un dépend étroitement de celle de l'autre.

2.2.2. Discours et stratégie d'entreprise

L'étude du discours du dirigeant par les stratèges est assez tardive, et peut être datée des années quatre-vingt-dix avec les travaux de Gamot (1997), Jacquot (1998) et Giroux (1998). La place du discours a évolué progressivement au sein de la stratégie d'entreprise. Dans un premier temps, les stratèges ont envisagé le discours du dirigeant comme un simple outil d'analyse. A cette époque, la pensée du dirigeant était considérée comme la voie privilégiée pour expliquer la stratégie de l'entreprise. C'est dans le but d'établir la carte cognitive du dirigeant que les chercheurs ont étudié son discours (Laroche et Nioche, 1994). Le discours demeure un simple outil utilisé pour mieux comprendre la complexité de la pensée du dirigeant.

Si de nombreuses recherches ont recours à l'analyse du discours dans le cadre d'une étude empirique, celle-ci n'a jamais été au centre des préoccupations. Autrement dit, jusqu'à présent, le discours n'est pas étudié pour lui-même : il est resté un simple outil d'analyse. Peu à peu, le discours devient un outil de management. En effet, en émettant un discours, le dirigeant attend l'interaction des différentes parties prenantes auxquelles il s'adresse, c'est-à-dire la réaction de son auditoire (Porter, 1982). On retrouve ici l'une des propriétés de la notion du « discours ». Cela prouve que le dirigeant occupe une position similaire à l'homme politique et que le discours est bien un instrument de management destiné à persuader le destinataire. Donc le discours n'a plus qu'un rôle de diffusion d'informations et d'outil d'analyse des données mais devient également un outil de management.

Aujourd'hui, des typologies de dirigeants en fonction du discours tenu (Jacquot, 1998), des stratégies discursives (Gamot, 1997) ou encore des thèmes abordés (Mourtajii, 2003) ont pu être établies. Mais comme le précise Chauzal-Boutonnet (2002), la phase suivante qui consiste à essayer de proposer aux dirigeants des pistes pour améliorer tant le contenu que la forme de leurs discours n'a pas encore fait l'objet de recherches.

Dans notre travail d'investigation, nous retenons comme objet d'étude le discours stratégique de l'entreprise qui prend actuellement de plus en plus d'ampleur dans le monde des sciences de gestion comme en témoignent les propos de Jacquot et Koehl (1998) : « si l'on décompose le langage managérial en grandes dimensions objectives et homogènes, le discours sur/de la stratégie constitue un des pôles de représentations majeurs et celui qui a le plus progressé au cours des vingt dernières années ».

Le langage politique et syndical fut le premier « site » de la recherche française en matière d'analyse de discours. Par la suite, l'analyse du discours financier est devenue une pratique courante pour anticiper les réactions du marché (on peut citer comme exemple les travaux de Jacquot et Koehl (1998)). Finalement, on arrive au discours d'entreprise ou discours stratégique. Toutefois parler de la stratégie n'est pas suffisant pour qualifier un discours de stratégique. Comme le précise Véran (1988 : 44-45), un « discours témoigne à la fois d'une certaine volonté d'agir et de la nécessité de justifier les modes d'actions choisis ; il ne doit pas sa qualification de stratégique à son seul contenu mais parce qu'un 'locuteur et un auditeur lui confèrent sa crédibilité' ».

Actuellement l'importance du discours stratégique est plus reconnue avec la croissance significative des préoccupations stratégiques surtout à partir du milieu des années 1980. A cette époque, de nouvelles notions sont apparues comme partenariat, alliance, fusion, etc. Selon Jacquot (1998 : 124), le discours accompagne la stratégie, la structure, l'organise et participe à la construction d'une réalité compréhensible pour les acteurs. Le discours est en quelque sorte l'essence de la stratégie.

Le discours stratégique fait partie de l'idéologique (Jacquot et Koehl, 1998). Il s'agit là d'une des quatre logiques fondamentales de la pensée stratégique. Ces logiques dégagées par Alain-Charles Martinet (1993, 1996) pour classer les différents travaux en stratégie sont les suivantes :

- la téléologique qui concerne les approches dites rationalistes,
- l'écologique qui concerne les approches centrées sur l'adaptation et la sélection par « le milieu »,
- la sociologique qui attire les approches centrées sur les processus sociaux,
- l'idéologique qui attire les approches cognitives et « critiques » qui ne constituent pas des classes ou des écoles mais plutôt des référentiels, gouvernés chacun par une approche dominante. Ce pôle idéologique intègre les différents travaux sur le discours stratégique. Il est représenté par « l'école cognitive » (Laroche et Nioche, 1994) prolongé par les contributions et analyses critiques récentes qui s'intéressent à la stratégie comme ensemble de discours (Knights et Morgan, 1991 ; Hardy, Palmer et Phillips, 2000 ; Jacquot, 1998). C'est un courant qui met l'accent sur les processus mentaux, cognitifs et langagiers. Là, la stratégie apparaît essentiellement comme une construction mentale et un discours, une « mise en scène provisoire » (enactment) cognitive et idéologique de l'organisation et de ses environnements (Jacquot et Koehl, 1998 : 3).

Après avoir montré que la relation entre le discours et la stratégie est légitimée et reconnue par les auteurs des sciences de gestion, nous nous intéressons, à présent, à l'analyse de ce discours dont l'objectif est d'en faire un meilleur usage.

2.3. L'approche discursive de la stratégie : les différentes pratiques discursives au sein de la perspective « la stratégie en pratiques »

2.3.1. Le modèle narratif

Plusieurs appellations ont été données à « la narration » : le récit, le conte, l'histoire, etc. La narration a été définie comme un texte, c'est-à-dire un ensemble d'énoncés produits par un narrateur. Elle est décrite comme un processus : « *story-telling* » ou « *storifying* » (Giroux 2000). Selon ce même auteur, considérer la stratégie en tant que narration implique que l'on adopte un cadre de référence narratif, consiste à adopter une perspective narrative (Propp, 1984 ; Greimas, 1991 ; Bruner 1990) et à étudier l'histoire des organisations (Boje, 1991 ; Czarniawska, 1998 ; Gabriel, 2000). Il s'agit de proposer l'analyse narrative comme nouvel instrument à ajouter à l'éventail d'outils conceptuels et méthodologiques en usage dans le champ de la stratégie. Pour définir la narration, il y a deux approches différentes :

- La narration comme mode de connaissance du monde :

L'intérêt pour la narration n'est pas nouveau. Il découle principalement de l'importance accordée au langage dans la démarche de la connaissance du monde. En épistémologie, par exemple, le processus de création de savoirs est vu comme un procès discursif (Déry, 1991). Du côté des sciences cognitives, « l'homo sapiens » s'est transformé en « homo narrans » et le récit est devenu un mode privilégié de création collective de connaissances et au cœur de la création des savoirs, voire au fondement même de l'esprit humain qui serait avant tout « littéraire » (Turner, 1996). Dans les divers domaines des sciences humaines et sociales (comme la psychologie, la sociologie ou la psychanalyse), la narration est perçue comme un mode de construction, d'expression et de transformation du savoir.

- La narration comme mode d'analyse de l'organisation :

Au cours de ces dernières années, la narration a été beaucoup utilisée dans le domaine des sciences de la communication et de l'organisation. Spécialement dans le monde anglo-saxon, de nombreuses études dans et sur l'organisation ont utilisé la narration. Elle a été considérée comme :

- un objet d'études en soi,
- une source de données (Meyer, 1985),
- un mode d'intervention pour susciter le changement (Barry, 1997 ; Boje et al., 1982 ; Boudès, 1998 ; Giroux, 1998 ; Hawes, 1991 ; Mitroff et Killman, 1975),
- une grille d'analyse (Christian 1999 ; Daudi 1985 ; Pitt 1998 ; Savoie 1995 ; Taylor et Lerner 1996),
- une manière de théoriser, de mettre en forme et de diffuser la recherche (Feldman 1990 ; Phillis 1995 ; Pentland 1999 ; Langley 1999).

Les auteurs, en sciences de gestion, définissent la narration de différentes manières :

Auteurs	Narration
Bruner (1991)	Comme un mode de création de la réalité.
Adam et Revez (1996)/ Sluzki (1999)	Comme le moyen de décrire un processus de changement
De Certeau (1984)	Comme un processus, une pratique discursive d'inscription, de mémorisation et de transformation.
Boje (1991) et Adam (1996)	La narration interactive est définie : comme un artefact, une version simplifiée d'une situation sociale, comme un acte de collaboration qui permet aux partenaires de s'ajuster dans un effort d'« accomodation intersubjective ».

Cependant nous retenons la définition de Giroux (2000 : 10) qui rapproche davantage la narration de la stratégie : « La narration en regard de la stratégie est multifonctionnelle. Comme mode d'expression commun, elle permet à tous de partager leurs expériences. Porteuse d'informations, elle est un moyen de traiter et de mettre en forme les données. Le récit ainsi inventé individuellement ou collectivement fournit une perspective, un guide, un plan plus ou moins précis pour l'action envisagée ou encore une explication pour l'action déjà réalisée. La mise en récit suggère un sens (une orientation et une direction). Elle favorise l'émergence, la transformation et le maintien de l'identité des actants impliqués dans l'histoire. Elle peut être un moyen de diffusion, de mobilisation. Elle est aussi procès langagier d'interprétation, de réappropriation du programme narratif officiel par ceux qui vont devoir le rendre effectif (...). Cette polyvalence de la narration semble donc en faire un moyen privilégié pour penser, dire et étudier la stratégie ».

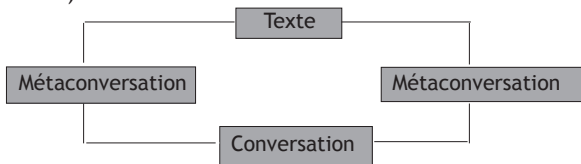
Nous ne pouvons pas parler de la narration sans évoquer Barry et Elmes (1997 : 6) qui ont souligné la nature fictive du discours : « En tant qu'auteurs de fictions, les stratèges doivent faire face aux mêmes défis fondamentaux que les écrivains de fiction ». Comme le précise Vaara (2006 : 55), il existe peu d'analyses empiriques adoptant une perspective narrative sur la stratégie (parmi les rares exemples Dunford et Jones, 2000).

2.3.2. Le modèle conversation/texte

Dans ce modèle qui considère la stratégie comme conversation, il s'agit d'examiner l'interaction sociale à travers les actes rhétoriques parlés ou écrits. C'est un modèle théorique développé par Taylor (1993) qui tente d'articuler sa réflexion autour des concepts des théorisations de Giddens (1987). Il considère l'organisation comme une réalité observable. Cette organisation est composée principalement de transactions entre individus, de transactions matérielles et le plus souvent symboliques qui constituent le « tissu organisationnel ». Il y a deux modalités :

- la conversation (au niveau micro) : c'est l'activité langagière quotidienne des membres de l'organisation ;
- le texte (au niveau macro) : c'est une représentation de l'organisation.

Il y a également la métaconversation qui est la charnière entre le texte et la conversation. C'est un lieu de médiation entre les deux modalités des transactions des individus. Elle joue un rôle double : l'élaboration des textes et leur traduction en conversation. Nous pouvons schématiser ce modèle, appelé « l'application du modèle discursif à la stratégie » de la manière suivante (Giroux et Demers, 1998 : 28) :



Samra-Fredericks (2003) est l'un des auteurs qui a adopté cette perspective d'analyse conversationnelle sur le discours stratégique afin d'éclairer la compréhension des compétences linguistiques (capacités verbales) des stratèges et des formes de connaissances du faire stratégique.

Le problème de ce modèle est que les travaux empiriques ne permettent pas encore d'apprécier la pertinence de ce modèle car il existe des contradictions dans les résultats. Pour Westley (1990), la conversation donne corps à la stratégie élaborée. Pour Quinn (1996), elle permet le contrôle stratégique des actions des acteurs (Gamot, 1997). Cependant, comme le précise Varaa (2006), l'idée principale de cette analyse est que des actes de discours, ainsi que diverses pratiques ordinaires du niveau microscopique, sont utilisés pour promouvoir certaines idées, en écarter d'autres et faire entendre ou étouffer des pensées particulières. Il semble urgent d'intégrer ce nouveau courant dans la recherche en stratégie afin de mieux comprendre la construction discursive des stratégies et du faire stratégique.

2.3.3. Le modèle de projet¹

Dans ce modèle, il s'agit de considérer la stratégie comme des projets. Ces projets sont en perpétuelle étude et élaboration de sens (Weick, 1995, 2000). Dans ce modèle, ce sont les différents processus discursifs qui permettent la construction du sens des projets et par conséquent la stratégie. Ces projets qui demandent de la légitimation, sont spécifiques à la croissance, à l'internationalisation, à la rationalisation, etc.

Pour expliciter cette nouvelle approche de la stratégie projet, nous pouvons citer plusieurs auteurs qui ont travaillé à ce sujet : Hardy et *al.* (2000) montrent comment l'utilisation des ressources discursives spécifiques met en jeu des circuits d'activité, de performativité et de connectivité. Ces auteurs illustrent ce processus et ces circuits par une étude d'ONG palestiniennes où un discours spécifique a été mobilisé et est parvenu à légitimer des changements organisationnels particuliers.

Tiera, Vaara et Björkman (2003) examinent le « faire stratégique discursif » dans le contexte d'une fusion. Ils font appel à une analyse critique du discours de Fairclough (1997), Wodak et *al.* (1999) pour montrer comment des acteurs (les managers des entreprises) utilisent des discours capitalistes et nationalistes généraux dans les discussions publiques. Ces discours sont mobilisés pour légitimer ou, au contraire, rendre illégitime la vente d'une banque nationale. L'analyse montre que les mêmes acteurs peuvent faire appel à des discours différents, voire contradictoires, à différents moments.

Vaara, Kleymann et Seristö (2004) ont étudié également, à leur tour, les pratiques discursives par lesquelles des stratégies spécifiques comme les « alliances des compagnies aériennes », sont légitimées et naturalisées. Autrement dit, les pratiques discursives spécifiques légitiment les stratégies choisies. Ces pratiques qui peuvent être comprises au final comme des éléments discursifs définissent la communication stratégique dans des contextes spécifiques.

Selon Varaa (2006), la perspective projet a déjà montré qu'il existe différents discours qui peuvent être mobilisés ainsi que des stratégies discursives spécifiques et des pratiques particulièrement efficaces pour la légitimation et la naturalisation.

2.3.4. Le modèle des connaissances

Dans ce modèle, la stratégie est comprise comme corps de connaissances particulier chargé d'idéologie. Le discours qui est le support de ces connaissances et le moyen de leur circulation permet au final la stratégie. Ce modèle se rapproche et implique la perspective philosophique de Michel Foucault (1966) : « L'homme n'est qu'un effet de discours ». Shrivastava (1986) a critiqué ce modèle en intégrant ces éléments idéologiques dans les propriétés de la stratégie en tant que discipline comme par exemple : l'indétermination des normes d'action, l'universalité d'intérêts (catégoriels) spécifiques, le déni des conflits et la contradiction, l'idéalisation d'intérêts catégoriels spécifiques, etc.

Lilley (2001) s'est appuyé sur les travaux du philosophe Deleuze en se concentrant sur la manière dont le discours sur la stratégie influence notre vision des organisations, ce qui revient à dire que la stratégie est un ensemble de connaissances transmis par un processus discursif. Il explique que « les entrelacs contemporains des langages de la stratégie et des organisations peuvent être vus comme constituant un régime de connaissances défini par une combinaison spécifique d'éléments 'visibles et articulables' (Deleuze, 1986 : 51) qui sont spécifiques à l'âge ou à l'époque qui sont les nôtres. En termes plus simples, ceci signifie que nous ne pouvons identifier 'la stratégie' que

lorsque nous la voyons et en parler que lorsque nous cherchons à la créer ou à la transformer parce que nous pouvons faire appel à un ensemble spécifique de techniques qui nous permettent de transformer le concept de stratégie en une 'chose' que nous pouvons représenter en mots ou en images ».

Knights et Morgan (1991) ont adopté une perspective généalogique sur le discours en stratégie. Pour eux, l'origine de ce discours (en tant que corps de connaissances) remonte au capitalisme américain d'après-guerre et sa progression n'était pas une nécessité mais plutôt le résultat d'un certain nombre de développements. Ces auteurs se sont surtout intéressés à la subjectivité du discours. Ce dernier inclut aussi bien l'identité des dirigeants que l'identité des autres acteurs de l'entreprise.

La stratégie peut être vue comme un mécanisme de pouvoir qui construit des types spécifiques de positions subjectives pour les individus dans les organisations : « La façon dont les personnes sont transformées en sujets, dont le sens de la signification et de la réalité est soumis à leur participation au discours et à la pratique de la stratégie » (Knights et Morgan, 1991 : 252).

Pour ces auteurs, le discours permet aux dirigeants d'avoir plusieurs perspectives :

- il fournit aux cadres dirigeants une rationalisation de leurs succès et de leurs échecs ;
- il soutient et met en relief les atouts du management ;
- il engendre un sentiment de sécurité pour les dirigeants ;
- il apporte la preuve de la rationalité des dirigeants ;
- il facilite et justifie l'exercice du pouvoir ;
- il s'érige en perceptions subjectives pour les membres de l'organisation notamment en renforçant le sens de leur « réalité ».

Thomas (1998) montre qu'un examen critique de la stratégie doit se concentrer sur le rôle du discours dans le maintien des inégalités organisationnelles à travers un processus idéologique. Levy, Alvesson et Willmott (2003) proposent, à leur tour, une perspective inspirée de la théorie critique pour l'exploration et l'analyse de la nature hégémonique du discours sur la stratégie. Le discours sur la stratégie fait partie de la reconstruction continue des relations hégémoniques dans les organisations contemporaines, notamment dans les grandes entreprises. Selon ces auteurs, « dans les grandes entreprises, la 'stratégie' est mise en œuvre pour améliorer le positionnement sur le marché et par rapport à la technologie, soutenir la légitimité sociale, discipliner le travail, influencer la politique gouvernementale et, comme nous l'avons suggéré, grandir les architectes et fournisseurs de la stratégie, un objectif qui n'est pas des moindre ». En croyant au discours sur la stratégie et en l'adoptant, les acteurs désavantagés acceptent et reproduisent leur subordination sans s'en rendre compte.

Grandy et Mills (2004) exploitent, quant à eux, les idées de Baudrillard sur la simulation et les simulacres et analysent la naturalisation du discours et ses effets pratiques. De telles analyses demeurent importantes pour pouvoir évaluer de manière critique les diverses formes discursives et autres pratiques sociales afin de les dénaturiser.

Conclusion

Cet aperçu de l'approche pratique de la stratégie ainsi que les pratiques discursives de la stratégie présente une plate-forme appropriée pour un travail futur valorisant le volet empirique. Cette précision conceptuelle établie nous permettra de reprendre en quelque sorte confiance dans l'avenir du champ du management stratégique. Cette nouvelle perspective de la stratégie en pratiques et plus particulièrement les approches discursives en stratégie semble être en mesure de remédier à l'éloignement des théories en stratégie des pratiques managériales, principale cause de la crise. Ainsi, bien que notre contribution, dans ce papier, ne soit que d'ordre théorique, cette précision conceptuelle est nécessaire dans la mesure où tout travail empirique nécessite un certain cadre théorique. Nous inscrivons ce travail dans le cadre d'une investigation doctorale portant sur « la dimension stratégique dans les discours des analystes financiers ».

Bibliographie

Alvesson M. et Kärreman D. (2000), « Varieties of discourse : on the study of organizations through discourse analysis », *Human Relations*, septembre, vol.53, n°9, p.1125.

Austin J. (1962), *Quand dire c'est faire*, Points essais, Première édition, Seuil.

Barry D. et Elmes M. (1997), « Strategy retold : toward a narrative view of strategic discourse », *Academy of Management Review*, vol.22, n°2.

Ben Amar W. et Viger C. (2000), « L'impact du rapport d'audit sur les perceptions et décisions des investisseurs : une comparaison entre le Canada et les Etats-Unis », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 6, vol.1, mars, p.101.

Bobu (2001), *Termes et concepts pour l'analyse du discours*.

Boje D.M. (1991), « The storytelling organization : a study of story performance in an office-supply firm », *Administrative Science Quarterly*, vol.36.

Boje D.M., Oswick C. et Ford J.D. (2004), « Language and organization : the doing of discourse », *Academy of Management Review*, vol.29, n°4, p.571.

Boss J.F. et Manceau D. (1997), « Annoncer à l'avance un nouveau produit : avantages et inconvénients d'une telle pratique et facteurs influençant les choix des entreprises », *Cahier de recherche*, Groupe HEC.

Boudès T. (2004), « La formulation de la stratégie d'entreprise comme mise en récit », *Management*, hiver, 8, 2, p.25.

Chanal V. (1999), « Management de l'innovation : la prise en compte du langage des acteurs des projets », *Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole centrale de paris, 28-29 mai.

Chanal V. (2000), « Langage, changement organisationnel et gestion de l'innovation », *Management International*, printemps, vol.4, n°2.

Chanal V. (2008), « La stratégie en pratiques », *Management : fondements et renouvellements*, Schmidt, 42-50.

- Chanal V. et Tannery F. (2005), « La communication de la stratégie ou l'art de persuader : le cas du groupe Lafarge », *Revue Française de Gestion*, vol.31, n° 159, nov-déc.
- Chauzal-Boutonnet C. (2002), *L'analyse du discours stratégique : cas de l'alliance stratégique*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Clermont Ferrand.
- Crozier M. (1988), « Une approche sociologique des stratégies dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, Dossier spécial sur Les discours stratégiques, n°67, janvier-février, p.61.
- Czarniawska B. (2005), « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n° 31, 159, p.359.
- Czarniawska-Joerges B. et Joerges B. (1988), « How to control things with words : organizational talk and control », *Management Communication Quarterly*, novembre, vol.2, n° 2.
- Detchessahar M. (1999), « Quand discuter c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion », *Actes de VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale de Paris, 28-29 mai.
- Detchessahar M. (2001), « Le « dire » et le « faire » : contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, janvier-février-mars, n° 39.
- Ducrot O. et TODOROV T. (1972), *Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage*, édition Seuil.
- Galisson R. et Coste D. (1976), *Dictionnaire de didactique des langues*, Hachette.
- Gamot G. (1997), *Les pratiques discursives des dirigeants*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion ESSEC, 16 décembre, Université Lille1.
- Gamot G. (1998), « Le management comme pratique discursive », *Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 27-28 mai, Louvain la neuve.
- Ghiglione R. (1989), *Je vous ai compris ou l'analyse du discours politique*, Ed. Armand Colin.
- Giordano Y. (1995), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, décembre 1994 / janvier 1995, n° 13/14, Editions ESKA, p.49.
- Girin J. (1989), « Recherches sur le langage dans la gestion des organisations », *Cahier de Recherche*, CRG Ecole polytechnique, mai, Paris.
- Girin J. (2001), « La théorie des organisations et la question du langage », in *Langage et travail : Communication, cognition, action*, (cord.) Borzeix A., Editions CNRS, p.167.
- Giroux N. (1996), « La mise en œuvre discursive du changement », *Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille.
- Giroux N. (2000), « L'analyse narrative de la stratégie », *Actes de la IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 24-26 mai, Montpellier.
- Giroux N. et DEMERS C. (1998), « Communication organisationnelle et stratégie », *Management International*, vol.2, n° 2, p.17.
- Giroux N. et Marroquin L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, vol.31, n° 159, nov-déc.
- Grant D., Oswick C. et Keenoy T. (1997), « Organizational Discourses : Text and Context », *Organization*, vol.4, n° 2, p.147.

- Grant D., Oswick C. et Keenoy T. (2000), « Discourse, organizations and organizing : concepts, objects and subjects », *Human Relations*, vol.53, n°9, p.1115.
- Hardy C. (2001), « Researching Organizational Discourse », *International Studies of Management and Organization*, automne, vol.31, n°3, p.25.
- Hardy C., Palmer I. et Phillips N. (2000), « Discourse as a strategic resource », *Human Relations*, septembre, vol.53, n°9, p.1227.
- Henry J. (2000), « Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice », *Journal of Management Studies*, novembre, vol.37, n°7.
- Jacquot T. (1998), Le discours stratégique et stratégies du discours des dirigeants d'entreprise : les conditions de productions, la diffusion et les logiques d'expression, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, 28 janvier, Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines.
- Jacquot T. et Koehl J. (1998), « Les stratégies de coopérations : aspects idéologiques et conséquences sur la valeur actionnariale », *Actes du colloque : Connivences d'acteurs -contrats- coopérations et métamorphoses des organisations*, Luxembourg organisé par l'université Nancy 2, 13-14 mai, GREFIGE, cahier de recherche n°1998-12.
- Jacquot T. et Point S. (2000), « Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Cahier de recherche*, n°2000-10, GREFIGE, Université Nancy 2.
- Jameson A. D. (2000), « Telling the investment story : a narrative analysis of shareholder reports », *The Journal of Business Communication*, janvier, vol.37, n°1, p.7.
- Jardat R. (2007), « Fragilité de la stratégie comme champ de savoir », *Revue Sciences de Gestion*, n°59, pp.41-64.
- Jameson A. D. (2001), « Narrative discourse and management action », *The Journal of Business Communication*, octobre, vol.38, n°4, p.476.
- Jones D. et Dunford R. (2000), « Narrative in strategic change », *Human Relations*, vol.53, n°9.
- Knights D. et Morgan G. (1990), « The concept of strategy in sociology », *Sociology*, 24/3, p.475.
- Knights D. et Morgan G. (1991), « Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity : A Critique », *Organization Studies*, 12/2, p.251.
- Laroche H. et Nioche J.-P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *RFG*, n°99, juin-juillet-août.
- Maingueneau D. et Charaudeau P. (2002), *Dictionnaire d'analyse du discours*, édition Seuil.
- Marmuse C. (1992), *Politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques*, Economica, coll. Gestion, Paris.
- Martinet A.-Ch. (1988), « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *RFG*, Dossier sur Les discours stratégiques, n°67, janvier-février.
- Mourtajii L. (1999), « La stratégie d'entreprise : vers une perspective discursive », *Actes de la VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale de Paris, Chatenay-Malabry, du 26 au 28 mai.

Mourtajji L. (2003), Discours et actions stratégiques chez les dirigeants : une analyse des déterminants d'incohérence au regard des rapports d'activité de grandes entreprises françaises, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, 13 novembre, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Caen Basse-Normandie.

Neveu F. (2004), *Dictionnaire des sciences de langage*, Armand Colin.

Oliviera M. (1996), *Le diagnostic et l'action sur les organisations à travers la représentation du langage*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Savoie, France.

Onnée S. et Chekkar R. (2006), « Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain », *Entreprises et Histoire*, n°42, Editions ESKA, p.46

Pluchart J.J. (1998), « Les discours du changement organisationnel », *VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université catholique de Louvain, 27-29 mai.

Poirier L. (1988), « Le discours de la stratégie militaire », *Revue Française de Gestion*, Dossier spécial : Les discours stratégiques, n° 67, janvier-février, p.64.

Rivière A. (2006), « Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? », *Entreprise et Histoire*, avril, n°42, p.29.

Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007), « Le management stratégique en pratiques », *RFG*, n°174.

Roulet et al. (1999), *L'articulation du discours en français contemporain*,

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

Seidl, Balogun et Jarzabkowski (2006), « Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique », *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*, coord. Golsorkhi, Edition Vuibert.

Taylor R.J. et Robichaud D. (2004), « Finding the organization in the communication : discourse as action and sensemaking », *Organization*, mai, vol.11, n°3, p.395.

Thiétart R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, coll. Gestion Sup, Paris.

Vaara E. (2006), « La stratégie comme discours : esquisse d'un cadre conceptuel », in *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*, coordonné par Golsorkhi D., Edition Vuibert.

Veran L. (1988), « Action organisée et cohérence des discours stratégiques », *RFG*, Dossier sur Les discours stratégiques, 67, Janvier-février, p. 44.

Notes

¹ Les paragraphes « Le modèle de projet » et « Le modèle des connaissances » sont inspirés principalement de Vaara (2006).