



## CAHIER DE RECHERCHE n°2010-07 E4

Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie - une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales.

**GRAZZINI FREDERIQUE**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2

150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9

TÉL : 04 76 63 53 01 Fax : 04 76 54 60 60



Université Pierre-Mendès-France  
Sciences sociales & humaines

# **Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie – une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales.**

## **Résumé**

Plusieurs travaux de recherche récents invitent à considérer les rôles majeurs des managers dirigeants et intermédiaires au sein du processus de formation de la stratégie. Néanmoins, rares sont les travaux qui décrivent précisément et concrètement ces rôles, ainsi que les processus à travers lesquels ils se constituent. Cette communication, qui a pour objectif d'éclairer le processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie, s'attache tout d'abord à clarifier les différentes approches possibles du concept de rôle. Puis, une revue de littérature sur les rôles managériaux fait ressortir la nécessité, pour les chercheurs en management, d'adopter des perspectives dynamiques et intégratrices, qui prennent en compte des dimensions comportementales et sociopsychologiques. La construction d'un modèle théorique répondant aux différents besoins ainsi mis en lumière est alors proposée. Ce modèle, articulé de manière centrale autour de la théorie des représentations sociales, constitue l'aboutissement d'une première phase de recherche. Il est destiné à permettre, par la suite, une étude empirique des rôles managériaux dans le processus de formation de la stratégie.

**Mots clés : rôle, management, psychologie sociale, représentations sociales, modèle théorique**

**Frédérique GRAZZINI**

Allocataire de recherche

**Université Pierre Mendès France - C.E.R.A.G. (UMR 5820 CNRS-UPMF)**

150, Rue de la Chimie ; BP 47

38040 Grenoble Cedex 9 (France)

Tél : 33 (0)6 98 13 37 60

E-mail : [frederique.grazzini@upmf-grenoble.fr](mailto:frederique.grazzini@upmf-grenoble.fr)

# **Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie – une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales.**

## **Résumé**

Plusieurs travaux de recherche récents invitent à considérer les rôles majeurs des managers dirigeants et intermédiaires au sein du processus de formation de la stratégie. Néanmoins, rares sont les travaux qui décrivent précisément et concrètement ces rôles, ainsi que les processus à travers lesquels ils se constituent. Cette communication, qui a pour objectif d'éclairer le processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie, s'attache tout d'abord à clarifier les différentes approches possibles du concept de rôle. Puis, une revue de littérature sur les rôles managériaux fait ressortir la nécessité, pour les chercheurs en management, d'adopter des perspectives dynamiques et intégratrices, qui prennent en compte des dimensions comportementales et sociopsychologiques. La construction d'un modèle théorique répondant aux différents besoins ainsi mis en lumière est alors proposée. Ce modèle, articulé de manière centrale autour de la théorie des représentations sociales, constitue l'aboutissement d'une première phase de recherche. Il est destiné à permettre, par la suite, une étude empirique des rôles managériaux dans le processus de formation de la stratégie.

**Mots clés : rôle, management, psychologie sociale, représentations sociales, modèle théorique**

**Frédérique GRAZZINI**

Allocataire de recherche

**Université Pierre Mendès France - C.E.R.A.G. (UMR 5820 CNRS-UPMF)**

150, Rue de la Chimie ; BP 47

38040 Grenoble Cedex 9 (France)

Tél : 33 (0)6 98 13 37 60

E-mail : [frederique.grazzini@upmf-grenoble.fr](mailto:frederique.grazzini@upmf-grenoble.fr)

## INTRODUCTION

Plusieurs travaux de recherche récents invitent à considérer les managers dirigeants et intermédiaires comme des acteurs centraux au sein du processus de formation de la stratégie (Jarzabkowski, 2005 ; Ikävalko, 2005 ; Mantere, 2005). Si de nombreux chercheurs ont déjà traité de la participation des dirigeants à la formation de la stratégie, il semble nécessaire de poursuivre ces recherches : en effet, les « *travaux empiriques indiquent qu'il y a encore beaucoup à apprendre de ces acteurs si on les étudie comme participant à la mise en œuvre de la stratégie plutôt que comme la formulant* (Jarzabkowski, 2003, 2005 ; Pye, 1995 ; Samra-Fredericks, 2003, 2004) » (Jarzabkowski et al., 2007, p. 12). D'autre part, comprendre l'influence des managers intermédiaires sur la formation de la stratégie revêt de nos jours un intérêt majeur : Teece (2007) et Hales (2005) montrent ainsi que le contexte économique turbulent que nous connaissons actuellement, suscite au sein des organisations une évolution des rôles managériaux et du type de travail managérial associé à ces rôles. La pertinence de conduire des recherches sur les processus stratégiques dans la perspective du management intermédiaire n'a donc jamais été aussi forte (Wooldridge et al., 2008). Malgré ces besoins, rares pourtant sont les travaux qui décrivent précisément et concrètement les rôles des managers dirigeants et intermédiaires dans la formation de la stratégie (Johnson et al. 2007). Soulignons néanmoins que, pour être en mesure de décrire ces rôles managériaux, il est préalablement nécessaire d'éclairer les processus - et les variables - à partir desquels ils se constituent. L'objectif de cette communication est donc de proposer un modèle théorique du processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie. Cette tâche apparaît ardue pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le concept de rôle lui-même est très ambigu (Fondas et Stewart, 1994) : il est, par exemple, associé aux dix groupes d'activités décrits par Mintzberg ; ce concept est également susceptible d'être envisagé selon le point de vue du supérieur hiérarchique formulant certaines attentes envers un subordonné ; certains peuvent encore l'utiliser en référence à la position sociale occupée par un individu. D'autre part, on note la difficulté des chercheurs, surtout jusqu'aux années 1990, à rattacher leurs approches empiriques à des théories (Carroll et Gillen, 1987). A ce propos, Fondas et Stewart (1994) soulignent que les chercheurs en management, dans le cadre de recherches descriptives, ont chacun développé leurs propres concepts sans les rattacher à ceux développés par d'autres chercheurs du même domaine, si bien qu'« *en dépit d'un apparent chevauchement, il est très difficile de concilier et d'intégrer les concepts de différentes études* » (Fondas et Stewart, 1994, p. 84).

C'est pourquoi, à partir d'une analyse de la littérature, nous commencerons par éclairer les différentes manières d'appréhender les rôles managériaux. La seconde partie insistera sur la pertinence et la nécessité d'intégrer, dans les études portant sur les rôles managériaux, des dimensions comportementales et sociopsychologiques. Enfin, la troisième partie proposera un modèle théorique intérateur du processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie, susceptible de conduire à étudier empiriquement ces rôles dans une étape ultérieure.

## **1. LES ROLES MANAGERIAUX : D'UNE APPROCHE STATIQUE A UNE APPROCHE DYNAMIQUE**

Tout d'abord, il convient de souligner le changement d'approche générale qui s'est produit au fil du temps dans la façon d'appréhender les rôles managériaux, avec le passage d'une approche statique à une approche dynamique.

### **1.1. D'UNE APPROCHE STATIQUE ANCREE DANS LE PARADIGME FONCTIONNALISTE...**

Jusqu'aux années 1970, les travaux portant sur les rôles managériaux appréhendent les caractéristiques du travail managérial selon une conception figée et définitive, inspirée du paradigme fonctionnaliste. Dans le cadre de ce paradigme, les travaux fondateurs portant sur les concepts de statut et de rôle reviennent à Linton (1945). Ce dernier propose de définir le statut comme la place occupée par un individu donné dans un système donné, à un moment donné. Quant au rôle, il le définit comme l'ensemble des modèles culturels associés à un statut donné, englobant les attitudes, les valeurs et les comportements assignés par la société à tout individu occupant un statut donné. Reliant ces deux notions, l'auteur considère le rôle comme étant l'aspect dynamique du statut, soit ce qu'un individu doit faire pour valider sa présence dans un statut. Au regard de ce paradigme, plusieurs caractéristiques apparaissent dans la manière d'envisager les rôles : ils sont prédéfinis, répondent à des normes et correspondent à un statut ou à une fonction.

Imprégnées par cette vision du rôle, les premières recherches traitant des rôles managériaux s'inscrivent dans une perspective statique, avec par exemple les travaux caractéristiques de Hemphill (1959), de Horne et Lupton (1965) et de Mintzberg (1973). Insistant sur l'aspect novateur de sa recherche, fondée sur une recherche empirique de grande ampleur, Hemphill (1959) se fixe trois objectifs particuliers : développer des unités de mesure de l'activité

managériale communes à toutes les fonctions dirigeantes, définir des caractéristiques susceptibles d'être appréhendées de manière objective, et enfin couvrir tous les aspects de la fonction de dirigeant. Les finalités opérationnelles d'une telle recherche sont multiples : construire une base rationnelle pour fixer la rémunération, servir de guide en matière de développement de compétences, constituer une base pour apprécier la performance d'un manager, et définir le domaine d'activité et de responsabilité d'un dirigeant. Dix dimensions de l'activité managériale ont été pré-identifiées par Hemphill, à partir desquelles les dirigeants doivent se positionner sur une série de 575 items. L'échantillon utilisé pour mener cette recherche comporte 93 dirigeants répartis dans 5 grandes entreprises. Sur la base des réponses recueillies, Hemphill réalise une série de tests statistiques dont l'objectif est de déceler des points de divergence ou de convergence, en termes d'activité managériale, entre les différents types de fonction managériale. L'objectif de Horne et Lupton (1965) est de décrire la façon dont les managers occupent leur temps. Une grille d'analyse est donc proposée à 66 managers intermédiaires qui doivent, sur une durée d'une semaine, la remplir quotidiennement. Préalablement, à partir d'une revue de littérature, Horne et Lupton avaient identifié quatre types d'activité, dénommées « *the F.O.U.R. activities* » (*Formulating, Organizing, Unifying, Regulating*). Ils demandent donc aux managers de classer chaque activité recensée dans l'une de ces catégories. Ces chercheurs proposent alors une analyse descriptive, mettant en exergue des liens entre les activités décrites par les managers, leur fonction, la taille de leur entreprise et le type de méthodes de production utilisées. Quant aux travaux de Mintzberg (1973), pourtant perçus comme marquant un tournant dans la manière d'appréhender l'activité managériale, ils s'inscrivent eux aussi dans une perspective très figée. A partir de l'observation de cinq dirigeants sur une durée d'une semaine, Mintzberg décrit de manière détaillée une série de dix rôles communs à tous les managers, articulés autour de trois sous-ensembles de rôles : les rôles interpersonnels (rôle de symbole, rôle d'agent de liaison et rôle de leader), les rôles liés à l'information (rôle d'observateur, rôle de diffuseur et rôle de porte-parole), et les rôles décisionnels (rôle d'entrepreneur, rôle de régulateur, rôle de répartiteur de ressources et rôle de négociateur). Au final, en fonction du type d'utilisation faite de chacun des dix rôles, Mintzberg propose huit configurations possibles de la fonction managériale. Si cet auteur se démarque à travers la dimension empirique qu'il donne à ses recherches et la diversité d'activités managériales qu'il met en exergue, la façon dont il appréhende le travail managérial est extrêmement statique. Désigné comme appartenant au camp de la stabilité (Tengblad, 2006), Mintzberg considérait ainsi que les résultats de ses travaux étaient intemporels, les managers travaillant aujourd'hui comme ils l'ont toujours fait. Selon lui, les

raisons d'une telle stabilité découlent de la force des conditions structurelles inhérentes au travail, cette dernière laissant peu de place à d'éventuels écarts individuels. Au final, les travaux de Mintzberg (1973) donnent essentiellement à voir des managers semblables à des marionnettes, dirigés par leur environnement à travers un processus de stimulus/réponse (Tengblad, 2006). Il faut ensuite attendre plus de vingt ans pour que Mintzberg (1996), dans une autocritique, remette en question sa manière figée d'appréhender les rôles managériaux dans son ouvrage de 1973.

Les différentes caractéristiques que nous venons de décrire permettent d'illustrer une approche fonctionnaliste des rôles managériaux, à la fois normative et prescriptive. De nombreuses années s'écoulent ensuite, avant que les recherches ne parviennent à rendre compte du caractère dynamique du travail managérial. A la fin des années 1970, les travaux de recherche portant sur les managers cessent de se concentrer sur les éléments mêmes du travail managérial, pour se structurer à partir des processus qui le sous-tendent : « *On a pour cela observé le passage d'une approche statique, analytique, dont les résultats étaient essentiellement constitués de « photos instantanées » de ce qui constituait 'le' travail managérial, à une approche plus synthétique produisant une approche dynamique des fluidités du travail managérial sous ses différentes formes* » (Hales, 1986).

## **1.2. ... A UNE APPROCHE DYNAMIQUE OUVRANT DE NOUVELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Des conceptions plus dynamiques des rôles managériaux apparaissent au début des années 1980, avec les travaux fondateurs de Stewart (1982) et de Kotter (1982). La recherche menée par Stewart (1982) a pour point de départ d'une part, la difficulté croissante rencontrée par les chercheurs pour interpréter les réponses des managers à des questions concernant leur travail et, d'autre part, la constatation que des managers occupant une fonction apparemment similaire, sont susceptibles d'envisager leur travail de façon très différente. Stewart propose alors de mettre en avant la flexibilité inhérente au travail managérial. Il construit un modèle selon lequel les rôles managériaux se constitueraient à la croisée d'attentes (liées à une fonction), de contraintes (internes ou externes à une organisation) et de choix (effectués par le manager). Dans un esprit similaire, Kotter (1982) montre que les dirigeants, au-delà de certains points communs identifiables en termes d'activité (planifier, développer un réseau, etc.), endossent différemment les responsabilités liées à la définition de leur fonction. En particulier, il propose de considérer l'influence du besoin de pouvoir propre à chaque manager : si les attentes formelles qui découlent de sa position ne lui conviennent pas, il aura tendance

à faire pression sur son environnement pour les modifier, afin que celles-ci aillent dans le sens souhaité.

De telles approches, qui envisagent les rôles managériaux de manière plus dynamique que les recherches antérieures, commencent à prendre en compte l'influence de la personne du manager sur le rôle qu'il exerce. La conception fonctionnaliste du rôle qui prédominait jusqu'alors est de plus en plus fréquemment combinée à une conception qui envisage le rôle managérial comme résultant d'un processus de construction sociale. Le portrait final obtenu devient plus contrasté.

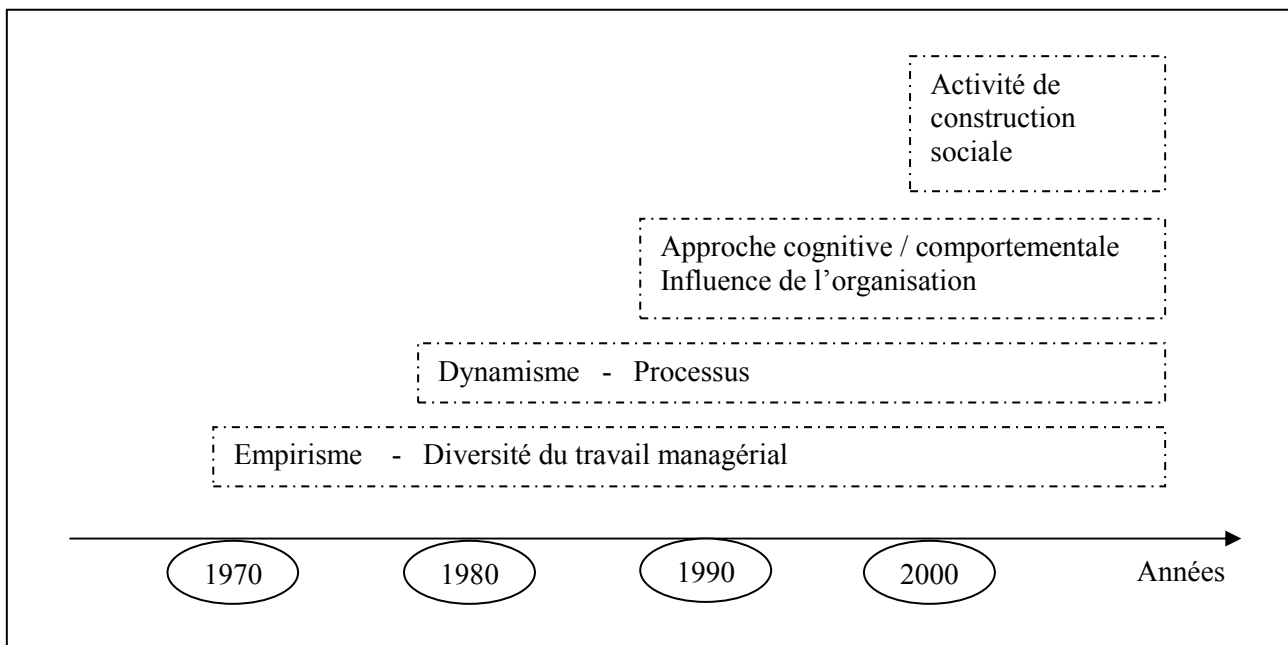
Dans la continuité de cette évolution, plusieurs changements se sont produits au niveau des objectifs et des modèles de recherche (Hales, 1986). Auparavant, les chercheurs visaient souvent à décrire des catégories de managers pré-établies. Par exemple, la recherche menée par Pheysey (1972) reprend les items proposés par Hemphill (1959), ou encore, celle de Morse et Wagner (1978) est étroitement calquée sur la recherche initiale de Mintzberg (1973). Désormais, plutôt que de s'inspirer de catégories déjà existantes, l'objectif est de faire émerger de nouvelles catégories, de nouvelles relations, ou d'introduire de nouvelles variables, dans le cadre de démarches sous-tendues par des modes de compréhension originaux. Ainsi, dans une perspective novatrice prenant en compte certains aspects d'ordre cognitif, Houghton et al. (1994) mettent en relation les systèmes de croyances individuelles des dirigeants, ainsi que le niveau de pouvoir dont ces derniers bénéficient, avec la façon dont les questions stratégiques sont traitées au sein de l'équipe dirigeante à laquelle ils appartiennent. Quant à Floyd et Lane (2000), dans le cadre de l'étude du processus de renouvellement stratégique, ils font émerger des dynamiques liées aux conflits de rôle susceptibles de se produire entre les membres d'une structure hiérarchique. Ils intègrent à leur modèle certaines variables liées à l'environnement dans lequel s'inscrit l'organisation. Plus globalement, on constate qu'une évolution s'est produite concernant la nature des liens mis en exergue entre les variables proposées par les études, désormais envisagés de manière fluide et en termes de processus, alors qu'auparavant figés et additionnels. Reed (1984) dénonce à ce propos l'approche fonctionnaliste, en particulier développée par Mintzberg, peu adaptée pour faire face à la large gamme et à la diversité des activités managériales. Ce type d'approche encourage selon lui « *un déterminisme explicatif rudimentaire* », qui ne laisse aucune place « *aux interventions actives des managers dans le processus de reproduction organisationnel et les formes structurelles à travers lesquelles il s'accomplit. L'Histoire se constitue simplement 'dans le dos' de ces acteurs (...).* » (Reed, 1984, p. 276). Dès lors, cet auteur invite à adopter une perspective de la pratique qui rejette la conception orthodoxe du



management et propose, à la place, de considérer que le management consiste à assurer la coordination et le contrôle de pratiques diverses, sous-tendues par des forces centrifuges puissantes qui vont dans le sens d'une complexité et d'une fragmentation très grandes. Le modèle construit par Mantere (2008) se situe dans cette lignée, situant au centre des réflexions l'activité sociale à travers laquelle se constitue le management.

La figure ci-après (Figure 1) présente une synthèse des principales évolutions qui se sont produites en termes d'approche des rôles managériaux par les chercheurs.

**Figure 1 : Principales évolutions dans la manière d'appréhender les rôles managériaux**



Cette première partie a permis de faire ressortir les deux approches majeures qui se sont constituées autour du concept de rôle. En réaction à l'excès de déterminisme dont est empreinte l'approche fonctionnaliste, qui a tendance à enfermer les individus dans les rôles qui leur sont prescrits, s'est développée une autre approche, qui met en exergue le processus de construction sociale à travers lequel les rôles se constituent. Nous allons maintenant souligner une autre tendance caractéristique des recherches sur les rôles managériaux, en matière de dimensions comportementales et sociopsychologiques.

## **2. PRISE EN COMPTE DE DIMENSIONS COMPORTEMENTALES ET SOCIOPSYCHOLOGIQUES DANS L'ETUDE DES ROLES MANAGERIAUX**

A partir d'une analyse de la littérature, cette deuxième partie va montrer que très peu de recherches intègrent des dimensions comportementales et sociopsychologiques, pourtant nécessaires à une compréhension approfondie des rôles managériaux.

## **2.1. FAIBLE PRISE EN COMPTE DES DIMENSIONS COMPORTEMENTALES ET SOCIOPSYCHOLOGIQUES**

Les dimensions comportementales et sociopsychologiques sont, la plupart du temps, absentes des recherches portant sur les rôles managériaux. Ainsi, les rôles managériaux sont le plus souvent appréhendés à partir des *activités* managériales, soit des activités observables correspondant à la mise en actes de leur fonction par les managers, plutôt que des *tâches* managériales - au caractère tacite - sous-tendues par les intentions avec lesquelles les individus réalisent une activité (Hales, 1986). De par l'absence de définition - et donc de distinction possible entre les activités et les tâches managériales -, finalement, ce sont les activités qui ont le plus souvent été étudiées par les chercheurs. Ainsi, « *Hemphill (1959), Pheysey (1972) et, à un degré moindre, Sayles (1964) suggèrent que les activités et les tâches sont empiriquement entremêlées, ou du moins, ils ne tentent pas de les dissocier. Au contraire, Mintzberg (1975) fait la distinction entre les activités et les rôles managériaux – ces derniers renvoyant aux 'tâches' définies précédemment, étant donné qu'ils sont basés sur les intentions avec lesquelles un manager réalise telle ou telle activité* » (Hales, 1986, p. 95). Si l'étude de Kotter (1982) s'inscrit dans une perspective proche de celle adoptée par Mintzberg (1975), il faut ensuite attendre le début des années 1990 pour voir se développer d'autres recherches de ce type (Floyd et Wooldridge, 1992 ; Houghton et al., 1994 ; Fondas et Stewart, 1994 ; Floyd et Lane, 2000 ; Mantere, 2008). Depuis, plusieurs auteurs ont récemment argumenté en faveur de la prise en compte de dimensions comportementales et sociopsychologiques dans les recherches en management. Parmi eux, Wooldridge et al. (2008, p. 1215) ont insisté sur la nécessité d'établir des liens entre les antécédents managériaux et les processus stratégiques : « *Il est autant nécessaire de développer des théories qui intègrent à la fois les conditions qui conduisent à l'enactment des rôles stratégiques et les conséquences qui en découlent, que de lier la pensée à l'action.* ». A plusieurs niveaux, nous allons maintenant montrer la pertinence d'intégrer des dimensions comportementales et sociopsychologiques pour étudier les rôles managériaux, en particulier dans le cadre du processus de formation de la stratégie.

## 2.2. NECESSITE D'INTEGRER LES DIMENSIONS SOCIOPSYCHOLOGIQUES POUR APPREHENDER LA CONSTITUTION DES ROLES MANAGERIAUX DANS LA FORMATION DE LA STRATEGIE

Un premier type de liens peut être envisagé entre les motivations (et par extension, le projet personnel du dirigeant), et la formation de la stratégie. Noël (1989) montre ainsi comment les souhaits, les désirs, les intentions et les visions des dirigeants jouent un rôle central dans les processus d'« *enactment* » (Weick, 1970)<sup>1</sup> qui sous-tendent la formation de la stratégie. Quant à Marchesnay (1994), il propose une classification des dirigeants en fonction de leurs motivations en termes de pérennité de l'entreprise, d'indépendance du capital, d'autonomie de la décision, et de croissance de l'entreprise. D'un côté figurent les entrepreneurs qui se situent dans une logique d'action essentiellement patrimoniale (pérennité, indépendance, croissance), et d'un autre côté ceux qui se situent dans une logique de valorisation du capital (croissance, autonomie, pérennité). Dans une perspective voisine, Saporta (1989) argumente par rapport au fait que le dirigeant est mû par des objectifs personnels et que son entreprise constitue pour lui un moyen de les réaliser. Ces derniers propos peuvent être rapprochés d'une réflexion menée par Touraine (2007) sur l'évolution sociologique, à travers laquelle l'auteur réhabilite l'individu en tant qu'acteur central de la vie sociale. En effet, tout individu souhaite être créateur de lui-même, réclamant le droit de faire les choix de sa propre vie. Sans pour autant remettre en question les influences des diverses positions sociales sur les individus, l'auteur montre que, finalement, tout individu est à la recherche d'une stratégie personnelle. Dans ce cadre, chaque individu doit parvenir, à force d'habileté, à combiner et à hiérarchiser diverses logiques de manière originale, si bien que « *même des structures de [gouvernement d'entreprise] relativement contraignantes laissent toujours une marge de manœuvre, conférant au PDG la possibilité de poursuivre ses objectifs personnels.* » (Boissin et al., 2001, p. 15). Le dirigeant conserve ainsi une latitude au niveau de ses choix stratégiques (Charreaux, 1996). Quant à Hackman et Oldham (1976), à partir de leur modèle des caractéristiques d'emploi, ils soulignent l'influence des besoins de développement de l'individu sur des variables impactant le résultat de l'organisation.

Au-delà des motivations, c'est l'identité même des managers qui a des répercussions sur la constitution des rôles managériaux en matière de formation de la stratégie. Tout d'abord, Beech et Johnson considèrent que « (...) *les dynamiques identitaires sont particulièrement pertinentes [à prendre en compte] étant donné qu'elles constituent des processus à travers*

---

<sup>1</sup> Cité par Noël, 1989, p. 34

*lesquels les stratèges font sens de ce qui se passe et de ce qu'ils font* » (Beech et Johnson, 2005, p. 32-33). Miller et al. (1982, p. 238) établissent quant à eux des liens entre la personnalité des dirigeants et leur rôle au sein du processus formation de la stratégie. Ainsi, « *il semble raisonnable de penser que des dirigeants sûrs d'eux-mêmes, agressifs et actifs auront tendance à développer des stratégies plus innovantes, plus risquées et proactives. Au contraire, des dirigeants confrontés à des sentiments d'impuissance et de passivité seront plus conservateurs, rétrogrades et opposés au risque* ». Ces auteurs s'intéressent plus particulièrement au locus de contrôle, concept selon lequel, pour une tâche donnée, les individus se comportent très différemment selon qu'ils croient que leur performance dépend ou non d'eux-mêmes. Les résultats de cette recherche montrent l'existence de liens forts entre le locus de contrôle des dirigeants et la formation de la stratégie. Dans une perspective similaire, Gupta et Govindarajan (1984) montrent l'existence de liens entre certaines caractéristiques managériales (l'expérience du manager, son attitude par rapport au risque et son niveau de tolérance à l'ambiguïté) et la mise en œuvre de la stratégie au niveau des unités commerciales. Comme pistes de recherche future, ces auteurs invitent à prendre en compte d'autres caractéristiques managériales (formation, âge, style de leadership, attitude face à l'autorité etc.). D'autre part, certains travaux montrent que la congruence entre la personnalité d'un individu et les caractéristiques de la tâche qu'il doit effectuer a pour conséquences une plus grande efficacité dans le travail réalisé et une plus grande satisfaction chez l'individu (Griffin, 1979, 1980 ; O'Reilly, 1977). Il est donc nécessaire de veiller à faire correspondre au mieux les caractéristiques managériales d'un individu avec les exigences et les caractéristiques d'un emploi : ainsi, « *il est crucial [en tant que chercheur] de proposer aux organisations plus de façons de s'adapter aux besoins uniques de chaque employé, [...] et de réduire par là l'inefficacité organisationnelle* » (Lawler, 1974, p. 28). Enfin, un autre type de lien peut être mis en lumière entre les convictions personnelles du dirigeant et le développement stratégique de l'entreprise. En effet, pour effectuer leurs choix, les dirigeants s'appuient nécessairement sur les idées qu'ils se font de la nature humaine, en référence à un système de convictions personnelles, conscient ou inconscient (Selznick, 1957). Ce système est déterminant dans la façon de voir les choses d'un dirigeant ou d'un manager, et dans les actions qu'il engage. Zaleznick (1989) et Lapierre (1995) insistent plus particulièrement sur le rôle de la subjectivité des dirigeants.

Les éléments qui viennent d'être évoqués montrent que les dimensions comportementales et sociopsychologiques sont nécessaires à prendre en compte pour éclairer la compréhension des rôles managériaux au sein du processus de formation de la stratégie. Comme décrit par

Selznick dès 1948 : « (...) *les individus ont une propension à résister à la dépersonnalisation, à gommer les frontières de leurs rôles préétablis, à participer avec la totalité de leur être* » (Selznick, 1948, p. 26). C'est pourquoi, un certain nombre de chercheurs invitent à entreprendre des recherches en tenant compte de ces dimensions. Pour Morse et Wagner (1978 p. 34), « *à partir de leurs différences en termes de prédispositions liées à leur personnalité, de style de management, d'outils et de capacités, les managers peuvent choisir de mettre l'accent sur certains rôles et de prêter moins d'attention à d'autres* ». D'autre part, selon Stewart (1982, p. 11), « *il est nécessaire de passer des rôles et des propositions effectuées par Mintzberg (1973) concernant le travail managérial à une analyse qui prend mieux en compte les différences de comportements ainsi que les différences liées aux types de fonctions managériales* ». L'auteur appelle alors à un développement conceptuel plus avancé, et préconise d'intégrer dans les travaux à venir la notion de comportement managérial. Enfin, plus récemment, Wooldridge et al. (2008) invitent les recherches futures en stratégie à élargir les investigations aux fondements psychologiques des comportements managériaux.

Une analyse critique de la littérature sur les rôles managériaux a conduit à identifier le passage d'une approche statique à une approche dynamique, de même que le fort besoin de désormais prendre en compte des dimensions comportementales et sociopsychologiques. L'utilisation même du concept de rôle est cohérente avec le type d'études ainsi préconisées, à la fois intégratrices et dynamiques : « *parce que le rôle renvoie au point de contact entre l'individu et l'organisation, il peut être employé pour examiner à la fois les déterminants structurels censés influencer le comportement, et l'effet des projets et des choix individuels.* » (Hales, 1986, p. 108). Dans cette perspective, la partie suivante proposera un modèle théorique fondé sur la théorie des représentations sociales, destiné à permettre l'étude des rôles managériaux au sein du processus de formation de la stratégie.

### **3. MODELE THEORIQUE DU PROCESSUS DE CONSTITUTION DES ROLES MANAGERIAUX DANS LA FORMATION DE LA STRATEGIE**

Après avoir précisé ce que nous entendons par « rôle managérial », nous verrons en quoi la théorie des représentations sociales est adaptée pour éclairer le processus de constitution de ce type de rôle. Un modèle théorique sera finalement proposé.

#### **3.1. DEFINITION OPERATIONNELLE DU ROLE MANAGERIAL**

Avec d'un côté, une approche fonctionnaliste qui véhicule une conception statique du rôle, et d'un autre côté, une approche plus dynamique qui attire l'attention sur le processus de construction sociale au sein duquel se constituent les rôles managériaux, il convient en réalité d'opérer une synthèse plutôt qu'une séparation. C'est ce à quoi encourage Rocheblave-Spenlé, qui fait ressortir trois points de vue possible à propos du rôle : un point de vue sociologique qui se situe au niveau du groupe, un point de vue intersubjectif, et enfin un point de vue psychologique ; il souligne alors que « *ces différents aspects ne pourront jamais être complètement séparés l'un de l'autre, puisque les premières conceptions ont besoin des individus et de leurs interactions afin d'y actualiser les modèles, alors que les deux dernières sont obligées de faire appel à des normes et à des cadres de référence pour organiser et fonder les conduites et les relations réciproques des individus* » (Rocheblave-Spenlé, 1969, p. 112). Le modèle de Katz et Kahn (1966), qui constitue une référence dans la littérature sur les rôles, va dans le sens de la synthèse décrite par Rocheblave-Spenlé. Selon ce modèle, le concept de rôle est envisagé de manière à « *relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis* » (Katz et Kahn, 1966, p. 172).

Néanmoins, malgré cette conception synthétique, le concept de rôle est difficile à opérationnaliser. Dans cette perspective, Calvo-Ryba (2004) propose une définition présentant des caractéristiques opérationnelles, susceptible d'être mobilisée dans le cadre spécifique d'une recherche en sciences de gestion. De son point de vue, le rôle est avant tout un acte, qui ne se devine pas, mais s'observe. A la croisée de différentes approches théoriques, cet auteur propose donc la définition suivante: « *Le rôle est un ensemble de comportements observables attachés à une position sociale aux normes structurantes et à un construit créatif issu de l'interaction* » (Calvo-Ryba, 2004, p. 17). Acteur au statut formalisé et identifiable dans l'organisation, le manager répond ainsi à des pressions normatives que sa position lui impose, mais tout en gardant une latitude d'action importante. Etant donné le caractère à la fois synthétique (sur le plan théorique) et opérationnel de la définition proposée par Calvo-Ryba, c'est cette conception du rôle que nous retenons pour notre recherche. Nous souhaitons néanmoins y apporter quelques modifications. En effet, le terme de « comportement » semble peu explicite, pouvant recouvrir, selon les définitions, différents éléments. Une définition très large du comportement considère qu'il s'agit d'une « *manière d'être ou d'agir* »<sup>2</sup>. Une autre définition, rattachée au domaine de la psychologie, associe quant à elle le comportement à un

---

<sup>2</sup> Dictionnaire Trésor

« ensemble de réactions observables chez un individu placé dans son milieu de vie et dans des circonstances données »<sup>3</sup>. Notons tout d'abord que la première définition amène à s'interroger sur ce que les manières d'être et d'agir recouvrent concrètement. D'autre part, alors que cette définition prend en compte ce qui relève de l'action, on constate que la seconde définition est seulement articulée autour des réactions. Enfin, la référence à la manière d'être n'est clairement contenue que dans la première définition.

Par souci de clarté, nous avons donc souhaité modifier la définition de Calvo-Ryba sur certains points. Nous invitons ainsi à associer le rôle à un ensemble de comportements, de pratiques et d'opinions exprimés. Dans ce cadre, le comportement renvoie à des réactions exprimées par un individu placé dans son milieu de vie et dans des circonstances données. Les pratiques sont à comprendre dans le sens de « *la pratique* » telle que définie au sein des perspectives de la pratique, soit des actions spécifiques, réalisées par des personnes spécifiques, en des lieux et temps spécifiques (Johnson et al., 2007). Enfin, prendre explicitement en compte les opinions constitue une manière concrète d'appréhender, au moins partiellement, la manière d'être d'un individu. Au final, la définition du rôle que nous retenons est la suivante :

**Le rôle est un ensemble de comportements, de pratiques et d'opinions exprimés, attachés à une position sociale aux normes structurantes et à un construit créatif issu de l'interaction.**

Nous allons maintenant montrer en quoi la théorie des représentations sociales constitue un cadre théorique pertinent pour éclairer la constitution des rôles managériaux tels que définis ci-dessus.

### **3.2. LA THEORIE DES REPRESENTATIONS SOCIALES, UNE PERSPECTIVE INTEGRATRICE POUR APPREHENDER LE PROCESSUS DE CONSTITUTION DES ROLES MANAGERIAUX**

Les représentations sociales, bien plus qu'un simple concept pris isolément, sont à l'origine d'une théorie très complète dont nous allons à présent exposer les principes fondamentaux. Nous commencerons par montrer en quoi les représentations jouent un rôle central dans le processus de formation de la stratégie. Nous clarifierons alors ce que désignent les

---

<sup>3</sup> Idem



représentations sociales, puis le processus à partir duquel elles se constituent, ainsi que leurs éléments structurant. Enfin, nous proposerons un modèle théorique inscrit dans la théorie des représentations sociales, destiné à permettre l'étude empirique des rôles managériaux.

### 3.2.1. Le rôle des représentations en stratégie

Au sein du corpus théorique de la construction de sens, les chercheurs s'accordent sur le fait que, pour comprendre les microphénomènes étudiés, il est nécessaire de prendre en compte le contexte social dans lequel ceux-ci se produisent. Les acteurs n'agissent donc pas de manière isolée, mais à partir de modalités d'action régulières, définies socialement, et qui émergent des institutions sociales auxquelles ils appartiennent (Jarzabkowski et al., 2007). Les processus de construction de sens dans lesquels les managers sont impliqués sont ancrés dans la connaissance tacite de ces derniers, et encadrés dans un contexte social plus large (Rouleau, 2005). En particulier, la signification construite par les individus est contrainte par les objectifs que ces derniers cherchent à atteindre, ainsi que par leur système de valeurs (Gioia et Chittipeddi, 1991). Ainsi, plus que comme un acteur rationnel et calculateur, le stratège est avant tout un individu socialement compétent, c'est-à-dire « *un sujet agissant qui, à partir des capacités relationnelles qu'il met en action dans ses multiples rencontres quotidiennes, participe à la re/production de la vie sociale* » (Rouleau et Mounoud, 1998, p. 8). Cet agir est étroitement lié à des dimensions sociales et subjectives telles que les appartenances sociales de l'individu, ses valeurs, son état affectif, son expérience, ses schémas de pensée, etc. Dans ce cadre, les représentations peuvent être considérées comme étant des ressources pour l'action (de La Ville et Mounoud, 2004) : celles-ci ne conditionnent pas l'action, dans un sens déterministe, dans la mesure où d'autres éléments interviennent tels que des interactions, des jeux d'acteurs locaux (Crozier et Friedberg, 1977), ou encore des micro-dynamiques émotionnelles (Westley, 1990) ; mais elles constituent néanmoins un point de départ qui contribue à orienter l'action. Précisons à présent, la manière dont les représentations interviennent dans le processus de formation de la stratégie.

Historiquement, c'est « *en termes de vision, de projet imaginé par un leader pour une organisation que la stratégie, voire le management stratégique, a d'abord existé* » (Rouleau et Mounoud, 1998, p. 4). Dans cette perspective, les cadres de pensée, les prédispositions et les styles de décision des individus ont une influence majeure dans le processus de formation de la stratégie (Rouleau et Mounoud, 1998, p.4):

« les 'croyances', hypothèses et relations de causes à effet admises par les managers déterminent la façon dont sont posés les problèmes



stratégiques dans l'organisation, et la façon dont ils peuvent être résolus. Au-delà des manœuvres stratégiques et du bon fonctionnement de l'organisation, les représentations du devenir de l'entreprise que se font les parties prenantes de l'entreprise et tout particulièrement les dirigeants, participent tout autant de la formation de la stratégie (Koenig, 1996). Ainsi, la stratégie met en œuvre un travail de définition, d'interprétation, nous dirons de représentation ».

D'autre part, la définition de l'intelligence stratégique proposée par Varela (1989) dans le cadre du paradigme de l'énaction, conforte dans l'idée que les représentations sont à considérer de manière centrale dans l'étude du processus de formation de la stratégie et des rôles managériaux qui sous-tendent ce processus. Ainsi, pour cet auteur, l'intelligence stratégique correspond au fait de proposer des représentations compatibles avec les projets des membres de l'organisation. Cela signifie indirectement que les représentations proposées au sein d'une organisation doivent être compatibles avec les représentations des membres de l'organisation. Il est possible d'aller plus loin dans ce raisonnement et de considérer finalement que l'organisation n'existe que parce que ses membres ont en commun un minimum de croyances, de valeurs et d'hypothèses. Ces dernières leur permettent alors de mettre en œuvre des interprétations de leurs actes qui se renforcent mutuellement, ces interprétations étant liées aux théories, aux cadres de pensée et aux dispositions affectives des différents acteurs (Rouleau et Mounoud, 1998).

Ces éléments nous permettent finalement de souligner le rôle prépondérant des représentations managériales dans la constitution des rôles managériaux au sein du processus de formation de la stratégie. Ainsi, nous suggérons d'appréhender les rôles managériaux en lien avec les représentations des managers et, plus précisément, avec leurs « représentations sociales ».

### **3.2.2. Le concept de représentation : entre représentations individuelles, représentations collectives et représentations sociales**

En psychologie, le concept de représentation, renvoyant communément à une « *perception, image mentale, etc., dont le contenu se rapporte à un objet, à une situation, à une scène, etc., du monde dans lequel vit le sujet* » (dictionnaire Larousse), peut plus finement être envisagé à plusieurs niveaux : le niveau individuel, le niveau collectif et le niveau social. Ces trois perspectives se différencient les unes des autres de par les éléments qui constituent les représentations, de par leur stabilité et enfin de par les liens présumés entre l'individu et la société (Sales-Wuillemin, 2005). Au final, selon ce dernier, le concept de représentation

sociale se situe à un niveau intermédiaire entre le concept de représentation collective décrit par Durkheim (1898), et celui de représentation individuelle décrit par Piaget (1936). Pour Durkheim, la représentation collective, qui ne porte aucune forme d'empreinte d'intelligence particulière, correspond à « *un ensemble d'opinions et de savoirs regroupés en de vastes formes mentales (religions, mythes, rites, sciences) qui sont 'l'œuvre d'une communauté globale' et qui ont pour fonction un maintien de la cohésion* » (Sales-Wuillemin, 2005, p. 180). En plus de se caractériser par une grande stabilité, les représentations collectives exercent également une contrainte sur l'individu, dans la mesure où ce dernier raisonne et extériorise ses sentiments en référence automatique à des cadres de pensée préexistants. Puis Piaget (1936) montre que, même si les représentations collectives exercent une contrainte sur les représentations individuelles, lorsqu'un enfant grandit, il acquiert pourtant une autonomie au niveau de ses représentations. Ainsi, les représentations évolueraient en fonction des relations de l'individu avec la société si bien que, contrairement à ce que laissait envisager Durkheim, l'homogénéité des représentations transmises de génération en génération est remise en question. Enfin, en 1961, Moscovici revisite le concept de représentation collective élaboré par Durkheim, et introduit le concept de représentation sociale, plus adapté aux évolutions de la société moderne. Le concept de représentation sociale désigne 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, 1989, p. 36). Contrairement aux représentations collectives qu'on peut qualifier de statiques, les représentations sociales sont à la fois générées et générantes, produites à travers l'interaction individuelle et collective, et ainsi porteuses d'un certain dynamisme (Moscovici, 1989). Le concept de représentations sociales (Moscovici, 1961) permet donc d'appréhender les représentations non plus comme un modèle figé qui détermine les règles de conduite d'individus, mais comme un phénomène collectif capable de se transformer sous l'impulsion des groupes et des nouvelles conduites.

Selon les travaux d'Abric (1994), les représentations sociales remplissent quatre fonctions principales : 1/ la fonction de savoir : les représentations sociales permettent aux acteurs sociaux d'acquérir des connaissances et de les intégrer dans un cadre compréhensible pour eux ; 2/ la fonction d'identité : les représentations sociales définissent l'identité et permettent de sauvegarder la spécificité des groupes ; 3/ la fonction d'orientation : les représentations sociales guident les comportements tout autant que les pratiques ; 4/ la fonction de justification : les représentations sociales permettent a posteriori de justifier les prises de position et les comportements.

Nous allons maintenant détailler le processus à travers lequel les représentations sociales se constituent, ainsi que leurs principes structurants.

### **3.2.3. Processus de formation des représentations sociales et principes structurants**

Les représentations sociales, qui permettent à la fois « *l'approche du domaine symbolique et l'analyse des significations que les acteurs donnent à leur pratique* » (Vergès, 2001, p. 537), se construisent à travers la réalisation d'un double processus d'objectivation et d'ancrage. Ces processus sont sous-tendus par des opérations cognitives qui se déroulent sous l'influence de logiques sociales (Moscovici, 1961, Abric, 1984).

L'objectivation est le processus par lequel un individu concrétise des notions abstraites pour en faciliter l'appréhension et l'usage quotidien (Farr, 1984). Il met ainsi en image des notions abstraites, donne une matérialité aux idées, fait correspondre des choses aux mots ou encore donne corps à des schémas conceptuels (Jodelet, 1984). Par le biais de ce processus, « *la représentation rend interchangeables le percept et le concept* » (Jodelet, 1984, p. 367). Par exemple, suite au processus d'objectivation, un ange devient une créature représentée avec des ailes et une auréole. Cette constitution formelle des connaissances est impulsée par certaines catégories de personnes dont le métier est de les fabriquer : « *Ce sont tous ceux qui se consacrent à la diffusion des connaissances scientifiques et artistiques : médecins, thérapeutes, travailleurs sociaux, animateurs culturels, spécialistes des médias et du marketing politique. A maints égards, ils s'apparentent aux faiseurs de mythes des civilisations plus anciennes. Leur savoir-faire est codifié et transmis, conférant à ceux qui le possèdent une autorité certaine.* » (Moscovici, 1989, p. 83).

Alors que l'objectivation correspond à la constitution formelle d'une connaissance, l'ancrage permet de contextualiser les connaissances et de donner une utilité aux nouveaux savoirs acquis. L'ancrage renvoie ainsi à l'intégration cognitive de la représentation et de son objet dans un système de pensée préétabli (Moscovici, 1961). Il s'agit d'intégrer un objet nouveau au sein d'un cadre de références connu pour pouvoir l'interpréter (Palmonari et Doise, 1986). Dans cette perspective, les représentations sont donc dépendantes des valeurs, des croyances, des appartenances et des expériences des individus qui les construisent (Fischer, 1997). Par exemple, la psychanalyse est interprétée par de nombreux chrétiens comme une forme de confession (Moscovici, 1961).

Deux théories principales ont été développées quant aux principes structurants des représentations sociales : la théorie du noyau central (Abric, 1994) et la théorie des principes organisateurs (Doise, 1985).

D'un côté, selon Abric (1976, 1987, 1994), une représentation sociale s'organise autour de deux types d'éléments :

- Un noyau central constitué d'éléments cognitifs qui font l'objet d'un fort consensus dans le groupe porteur de la représentation. Les éléments du noyau, qui se caractérisent par leur stabilité et par leur résistance au changement, permettent de donner sa signification à la représentation. Notons également que l'homogénéité d'un groupe social se construit à partir du noyau.
- Des éléments périphériques reliés au noyau, et liés au contexte dans lequel se situent les individus. Ces éléments, qui constituent l'essentiel du contenu de la représentation sociale, jouent le rôle d'interface entre le noyau central et la situation dans laquelle intervient la représentation sociale. Ils ont une triple fonction de concrétisation, de régulation (en fonction des évolutions du contexte) et de défense (du noyau central).

De l'autre côté, la théorie des principes organisateurs invite à considérer que les représentations sociales sont « *des principes générateurs de prises de position liées à des insertions spécifiques dans un ensemble de rapports sociaux et organisant les processus symboliques intervenant dans ces rapports* » (Doise, 1985, p. 85). Dans cette perspective, l'étude des représentations sociales ne peut donc pas se limiter à leur aspect consensuel et nécessite de prendre en compte les variations entre individus, ces dernières étant régies par des principes organisateurs, et ancrées dans des expériences sociales spécifiques, dans des conceptions, des attitudes ou des valeurs auxquelles adhèrent les individus (Doise, 1992). Ce dernier auteur suggère ainsi de s'intéresser aux relations qui se produisent entre les mécanismes psychologiques, les relations interpersonnelles, les appartenances, les statuts sociaux et le niveau idéologique des relations sociales (Doise, 1985). Il s'agit d'étudier les influences qui se produisent à différents niveaux entre le niveau macrosocial et les schèmes de pensée des individus. Finalement, l'étude d'une représentation sociale nécessite de « *mettre à jour un savoir commun, des principes organisateurs de positions individuelles par rapport aux points de repère fournis par ce savoir commun, et les ancrages de ces positions dans des réalités sociopsychologiques* » (Clémence et al., 1994, p.124).

Au final, ces deux théories du noyau central et des principes organisateurs sont à envisager de manière complémentaire plus qu'opposée (Moliner, 1995, p. 50). En effet, chaque théorie permet d'insister plus particulièrement sur une dimension de l'étude des représentations

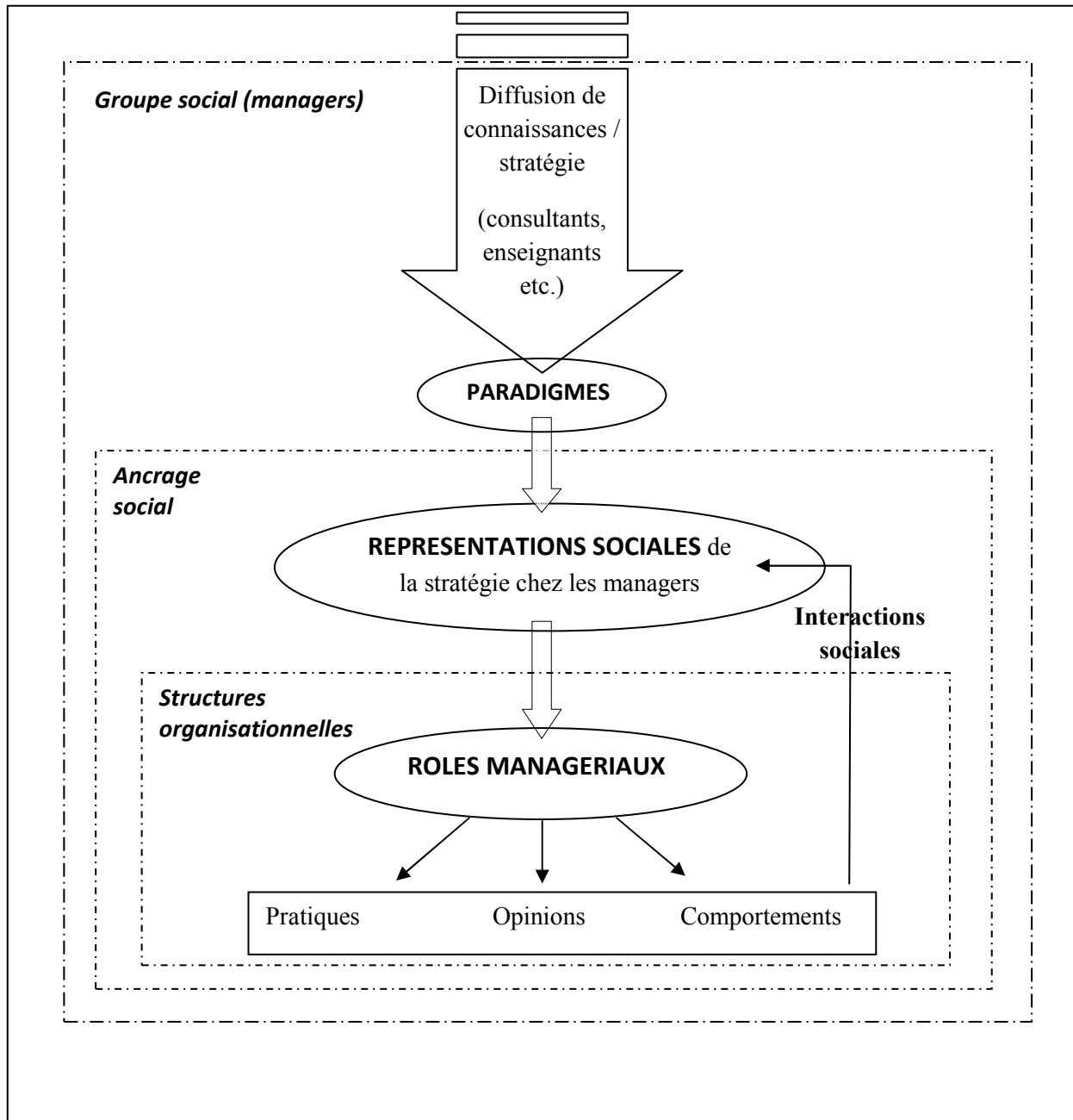
sociales, sans pour autant nier les autres : la théorie du noyau central souligne l'existence d'un ensemble de croyances consensuelles, et la théorie des principes organisateurs s'intéresse essentiellement à la manière dont ces croyances varient en fonction des individus et du contexte (Doise et al., 1994).

A partir de la conception du rôle proposée précédemment, et de la théorie des représentations sociales qui vient d'être développée, nous proposons maintenant de construire un modèle théorique destiné à permettre l'étude des rôles managériaux.

### **3.3. MODELE THEORIQUE DU PROCESSUS DE CONSTITUTION DES ROLES MANAGERIAUX DANS LA FORMATION DE LA STRATEGIE**

Dans une perspective intégratrice et dynamique, le schéma de synthèse qui suit (figure 2), articulé de manière centrale autour de la théorie des représentations sociales, fait ressortir les principaux éléments sous-tendant la constitution des rôles managériaux au sein du processus de formation de la stratégie.

Figure 2 : Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie



Les principales phases de ce schéma sont décrites ci-après. Au sein d'un groupe social, des chercheurs, des enseignants, des consultants, diffusent certaines connaissances à propos de la stratégie. Ces dernières donnent alors naissance à des paradigmes. Ces paradigmes, une fois intégrés cognitivement (lors de la phase d'ancrage social), génèrent chez les managers des représentations sociales de la stratégie. Au sein de structures organisationnelles spécifiques, ces représentations sociales permettent alors la construction de rôles managériaux. Ces rôles s'expriment à travers des pratiques, des comportements et des opinions qui, dans un contexte

d'interactions, modifient éventuellement l'ancrage social initial. De nouvelles représentations sociales, puis de nouveaux rôles managériaux, peuvent alors se constituer.

La conception véhiculée dans le modèle théorique que nous proposons est étroitement liée aux fondements des approches critiques qui se sont développées en management (Golsorkhi et al., 2009). En particulier, certaines de ces études critiques, s'appuyant sur les travaux de Foucault, développent une conception de « pratiques signifiantes au travers des discours qui les accompagnent et des systèmes d'idées auxquels ils contribuent » (Allard-Poesi, 2006, p. 40). Dans cette perspective, les discours sous l'influence desquels se trouvent les individus, marquent la subjectivité et les comportements de ces derniers. Néanmoins, ces inscriptions du discours, d'une part sont souvent empreintes d'éléments contradictoires, et d'autre part se trouvent confrontées à des identités et à des subjectivités déjà existantes. Se développent alors différents processus de sédimentation ou d'hybridation, à l'origine desquels se situe l'intentionnalité des acteurs : le processus d'absorption consiste à reformuler les nouveaux discours et pratiques en des formes plus anciennes et familières ; le processus d'ambivalence, plus complexe que le précédent, donne à voir les résistances que peut susciter l'adoption d'une pratique (Allard-Poesi, 2006). Dans cette perspective, les rôles managériaux sont considérés comme se construisant simultanément à travers des discours et des pratiques stratégiques.

## CONCLUSION

A partir d'une réflexion sur le concept de rôle, cette communication propose la construction d'un modèle théorique issu de la théorie des représentations sociales, dans une perspective dynamique favorisant la synthèse plutôt que la séparation. Ce modèle invite à considérer que les représentations sociales des managers à propos de la stratégie, et par extension les rôles qui en découlent, sont façonnés à la croisée des paradigmes véhiculés dans l'environnement de ces managers et de leur subjectivité d'acteur. Cette conception permet notamment d'intégrer des dimensions comportementales et sociopsychologiques dans le processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie. Le modèle théorique ainsi proposé, ancré dans les études critiques en management, correspond à l'aboutissement d'une première phase de recherche au sein d'un programme plus large. La seconde phase, qui fera l'objet d'une communication ultérieure, correspond à l'étude empirique des rôles managériaux dans la formation de la stratégie, à partir d'un dispositif issu du modèle

théorique présenté ici. Cette étude empirique est basée, en particulier, sur l'étude des représentations sociales de la stratégie chez les managers, selon les trois étapes proposées par Clémence et al. (1994) : la première étape consiste à identifier les éléments constitutifs du savoir commun en stratégie, la seconde étape à mettre en relief des principes organisateurs de positions individuelles chez les managers par rapport aux points de repère fournis par ce savoir commun, et la troisième étape à analyser l'ancrage social de ces positions dans des réalités sociopsychologiques. Dans cette perspective, un questionnaire comportant 79 items a été construit puis administré à des managers, via des associations d'anciens élèves d'école de commerce, d'école d'ingénieur et d'institut d'administration des entreprises. Les items permettent, pour les uns, d'appréhender les représentations sociales de la stratégie chez les managers, et pour les autres, d'interpréter ces représentations en termes de rôles managériaux. 1033 réponses complètes ont été recueillies. Les résultats de cette recherche, qui font apparaître quatre principaux rôles managériaux, seront communiqués ultérieurement.

## **Bibliographie**

**Abric, J.-C.**, (1994), *Pratiques Sociales et Représentations*, Paris, Presses Universitaires de France, 2<sup>ème</sup> édition 1997.

**Abric, J.-C.**, (1987), *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset, Delval.

**Abric, J.-C.**, (1984), « A theoretical and experimental approach to the study of social representations in a situation of interaction », in R. M. Farr et S. Moscovici (dir.), *Social Representations*, Cambridge University Press.

**Abric, J.-C.** (1976), *Jeux, conflits et représentations sociales*, Thèse de Doctorat d'Etat de l'université d'Aix en Provence.

**Allard-Poesi, F.**, (2006), « La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire », in D. Golsorkhi (dir.) *La fabrique de la stratégie*, Editions Vuibert, chapitre 1.

**Beech, N.** et P. Johnson, (2005), « Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the streetfighter and the insider-out », *Journal of Organizational Change Management*, vol.18, n°1, p. 31-47.

**Boissin, J-P.**, G. Guieu et P. Wirtz, (2001), « Les fusions internationales – une lecture à travers la théorie institutionnelle », in A.-C. Martinet et R.-A. Thiétart (dir.), *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, Paris, Editions Vuibert, p. 249-272.



**Calvo-Ryba, J.** (2004), « Le travail du dirigeant : vers une analyse en termes de rôle », *Conférence annuelle de l'AIMS*, Vallée de Seine.

**Carroll, S.J.** et **D.J. Gillen**, (1987), « Are the classical management functions useful in describing managerial work? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.38-51.

**Clémence, A.**, **W. Doise** et **F. Lorenzi-Cioldi**, (1994), « Prises de position et principes organisateurs des représentations sociales », in **C. Guimelli** (dir.). *Structures et transformations des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, p.119-152.

**Charreaux, G.**, (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, vol. 111, p. 50-64.

**Crozier, M.** et **E. Friedberg**, (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

**De La Ville V.** et **E. Mounoud**, (2004), « Au-delà du discours : les 'arts de faire' dans la fabrication de la stratégie. Proposition d'un cadre conceptuel », *Conférence annuelle de l'AIMS*, Le Havre.

**Doise, W.**, (1985), « Les représentations sociales: définition d'un concept », *Connexions*, n°45, p. 243-253.

**Doise, W.**, (1992), « L'ancrage dans les études sur les représentations sociales », *Bulletin de Psychologie*, vol. 45, n°405, p. 189-195.

**Doise, W.**, **A. Clémence** et **F. Lorenzi-Cioldi**, (1994), « Le charme discret des attitudes », *Papers on Social Representations - Textes sur les Représentations Sociales*, Vol. 3, n°1, p. 1-138.

**Durkheim, E.**, (1898), « Représentations individuelles et représentations collectives », *Revue de Métaphysique et de Morale*, tome 6, p. 273-302.

**Farr, R. M.**, (1984), « Les représentations sociales », in **S. Moscovici** (dir.), *Psychologie sociale*, Presses Universitaires de France, p. 379-389

**Fischer, G., N.**, (1997), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris, Dunod.

**Floyd, S. W.**, et **P.M. Lane**, (2000), « Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal », *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 154-177.

**Floyd, S. W.** et **B. Wooldridge**, (1992), « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 153-167.

**Fondas, N.** et **R. Stewart**, (1994), « Enactment in managerial jobs : a role analysis », *Journal of Management Studies*, vol.31, n°1, p.83-103.

**Gioia, D. A.** et **K. Chittipeddi**, (1991), « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°6, p. 433-448.

**Golsorkhi**, D., I. Huault et B. Leca, (2009), *Les études critiques en management. Une perspective française*, Presses Universitaires de Laval.

**Griffin**, R. W, (1979), « Task Design Determinants of Effective Leader Behavior », *Academy of Management Review*, vol.4, n°2, p. 215-224.

**Griffin**, R. W, (1980), « Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variable », *Academy of Management Journal*, vol.23, n°4, p. 665-683.

**Gupta**, A.K. et V. Govindarajan, (1984), « Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation », *Academy of Management Journal*, vol. 27, p. 25-41.

**Hackman**, J.R. et G.R. Oldham (1976), « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, p. 250-279.

**Hales**, C.P., (2005), « Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager », *Journal of Management Studies*, vol.42, n°3, p. 471-506.

**Hales**, C.P., (1986), « What do managers do ? A critical review of the evidence », *Journal of Management Studies*, vol. 23, n°1, p. 88-115.

**Hemphill**, J. K., (1959), « Job descriptions for executives », *Harvard Business Review*, vol. 37, n°5, p. 55-67.

**Horne**, J, H. et T. Lupton, (1965), « The work activities of 'middle managers - An exploratory study », *Journal of Management Studies*, vol.2, n°1, p. 14-33.

**Houghton**, S. M ., C. P. Zeithaml et T.S. Bateman, (1994), « Cognition and strategic issues in top management teams », Best Papers Proceedings, *Academy of Management*, Atlanta.

**Jarzabkowski**, P., J. Balogun et D. Seidl, (2007), « Strategizing : the challenges of a practice perspective », *Human Relations*, vol. 60, n°1, p. 5-27.

**Jodelet**, D., (1989), « Représentations sociales : un domaine en expansion », in D. Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 31- 61.

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

**Katz**, R. et R.L., Kahn, (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley Co, deuxième édition 1978.

**Kotter**, J., (1982), *The General Manager*, New York, Free Press.

**Lapierre**, L., (1995), « La subjectivité, l'autorité et la direction, leçon et contre-leçon inaugurales », *Cahier des leçons inaugurales*, HEC Montréal, février.

**Lawler**, L.L., (1974), « For a more effective organization: match the job to the man », *Organizational Dynamics*, Summer, p.19-29.

**Linton**, R., (1945), *Les Fondements culturels de la personnalité*, Dunod.

**Mantere**, S., (2008), « Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n°2, p. 294-316.

**Marchesnay**, M., (1994), *Management Stratégique*, Eyrolles, Paris.

**Miller**, D., M. Kets de Vries et J.-M. Toulouse, (1982), « Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment », *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°2, p. 237-253.

**Mintzberg**, H., (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row.

**Mintzberg**, H., (1996), « Une journée avec un dirigeant », *Revue Française de Gestion*, n°111, p.106-114.

**Moliner**, P., (1995), « Noyau central, principes organisateurs et modèle bi-dimensionnel des représentations sociales. Vers une intégration théorique? », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 28, p. 44-55.

**Morse**, J.J. et F.R. Wagner, (1978), « Measuring the process of managerial effectiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 21, n°1, p.23-35.

**Moscovici**, S., (1961), *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, Presses Universitaires de France (2ème édition, 1976).

**Moscovici**, S., (1989), « Des représentations collectives aux représentations sociales », in D. Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, p.62-86.

**Noël**, A., (1989), « Strategic cores and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 33-49.

**O'Reilly**, C.A. (1977), « Personality-Job Fit: Implications for Individual Attitudes and Performance », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.18, p. 36-46.

**Palmonari**, A. et W. Doise, (1986), « Caractéristiques des représentations sociales », in W. Doise et A.Palmonari (dir.), *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, p. 12-33.

**Pheysey**, D. C, (1972), « Activities of middle managers - a training guide », *Journal of Management Studies*, vol.9, n°2, p. 158-71.

**Piaget**, J.,(1936), *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé

**Reed**, M.I., (1984), « Management as a social practice », *Journal of Management Studies*, vol. 21, n°3, p.273-285.

**Rocheblave-Spenlé**, A.M., (1969), *La notion de rôle en psychologie sociale*, Presses Universitaires de France, 2ème édition.

**Rouleau**, L., (2005), « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°7, p. 1413-1441.

**Rouleau**, L., et E. Mounoud, (1998), « Représentations et compétences sociales au cœur de l'activité stratégique », *Conférence annuelle de l'AIMS*, Louvain La Neuve.

**Sales-Wuillemin**, E., (2005), *Psychologie sociale expérimentale de l'usage du langage*, Editions L'Harmattan.

**Saporta**, B., (1989), « *Stratégies des PME* », in P. Joffre et Y. Simon (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, Economica, p. 2729-2754.

**Selznick**, P., (1957), *Leadership in Administration*, New York, Harper and Row.

**Selznick**, P., (1948), « Foundations of the theory of organization », *American Sociological Review*, vol. 13, n°1, p. 25-35.

**Stewart**, R., (1982), *Choices for the Manager*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.

**Teece**, D.J., (2007), « Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, p.1319-1350

**Tengblad**, S., (2006), « Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°7, p.1437-1461.

**Touraine**, A., (2007), *Penser autrement*, Editions Fayard.

**Varela**, C. F., (1989), *Connaître – Les sciences cognitives : tendances et perspectives*, Seuil, Coll.Science Ouverte, Paris.

**Vergès**, P., (2001), « L'analyse des représentations sociales par questionnaires », *Revue française de sociologie*, vol. 42, n°3, p. 537-561.

**Westley**, F., (1990), « Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, vol.11, n°5, p. 337-351.

**Wooldridge**, B., T. Schmid et S.W. Floyd, (2008), « The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research », *Journal of Management*, vol. 34, n°6, p.1190-1221.

**Zaleznik**, A., (1989), *The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business*, New York, Harper and Row.

