Le Libellio d' AEGIS
Vol. 10, n° 1 – Printemps 2014
Dossier Développement durable – pp. 47-64

Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ?
Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques

Franck Aggeri
École des Mines ParisTech / CGS

La notion de dispositif, largement mobilisée dans le champ de la gestion et de la sociologie, est rarement utilisée dans le champ du management stratégique. Ce constat est d'autant plus étonnant que Michel Foucault, qui a popularisé cette notion, a insisté sur le caractère stratégique des dispositifs. Cet oubli tient probablement à la plasticité du concept et aux difficultés méthodologiques pour l'appréhender. Je voudrais ici le réparer en montrant la fécondité de ce concept pour analyser à la fois la formation des cadres de la stratégie et les pratiques stratégiques qu'ils rendent possibles. Aussi proposerai-je une méthode d'analyse des dispositifs que j'illustrerai à travers un exemple : le dispositif stratégique de la construction durable mis en place par Lafarge au cours des dix dernières années.

Le dispositif stratégique, que je définirai plus loin, a une fonction principale de cadrage de l'action stratégique. Il entretient des liens étroits avec les cadres cognitifs ou socio-matériels qui formatent les raisonnements stratégiques et guident les pratiques des managers. Dans le modèle dominant du management stratégique incarné par l'approche de Porter (1980), l'école de Harvard (Andrews, 1987) ou l'école de la planification stratégique (Ansoff, 1965), l'attention est portée aux cadres cognitifs qui supportent les raisonnements stratégiques des managers. Ces cadres étant supposés latents et plus ou moins inconscients, le rôle de la recherche en management est alors de les révéler. Il s'agit ainsi de formaliser le langage et les modèles schématiques (les cinq forces de Porter, la matrice SWOT, le modèle LCAG) susceptibles de guider les réflexions des managers. Une fois formalisés, ces modèles de raisonnement ont à la fois une visée prescriptive – donner des clés aux managers pour guider leur intervention – et performative – transformer les pratiques managériales pour les aligner sur ces modèles.

Critiquée pour son irréalisme, cette approche substantialiste a été contestée depuis trente ans par toute une série de travaux qui s'intéressent aux processus et aux pratiques stratégiques situées (Pettigrew, 1985 ; Whittington, 2007). Dans le courant *Strategy as Practice*, il s'agit de s'intéresser à ce que « font » les stratèges dans des situations ambiguës, notamment aux activités de *sense making* qu'ils engagent pour réduire cette ambiguïté. Dans cette perspective, la stratégie n'est plus alors cette activité rationnelle en finalité faisant la part belle aux raisonnements et aux décisions, mais une série d'activités quotidiennes multiformes et hétérogènes et soumises à un flot continu de surprises. Dans cette approche, l'activité stratégique est tout aussi

cadrée que précédemment mais selon des modalités différentes : des cadres cognitifs (routines et instruments de gestion), des cadres socio-matériels (lieux, situations de gestion) formatent et orientent, le plus souvent à leur insu, l'activité des managers (Jarzabkowski & Spee, 2009). En opérant une plongée toujours plus grande dans des situations singulières, l'activité stratégique se dissout en quelque sorte sous le regard du lecteur. Elle ne se distingue plus guère d'activités ordinaires de création des connaissances dans l'action (*knowing*), étudiées notamment dans la littérature sur les communautés de pratique (Cook & Brown, 1999). La dimension projective et créative, spécifique au raisonnement stratégique, est ainsi évacuée de l'analyse au profit d'une analyse micro-sociologique qui perd de vue toute compréhension synthétique de l'action et du raisonnement stratégique.

Bien que les cadres de la stratégie jouent, à l'évidence, un rôle essentiel dans l'analyse, le paradoxe est que la question de leur construction n'est posée ni dans la première approche ni dans la seconde. Cette approximation est à peu près acceptable dans les situations stabilisées où l'on peut considérer que les règles du jeu évoluent peu – par exemple, pour le développement d'un nouveau produit à l'identité clairement établie pour lequel on peut estimer qu'il existe un marché, des clients et des fournisseurs potentiels, des concurrents, des règles de gestion de projet et des compétences associées.

Il en va différemment dans les situations que nous qualifierons d'exploration stratégique, où de nouveaux champs d'action sont investigués. Dans de telles situations, il n'est pas possible de considérer les cadres comme préexistants. Ils sont à concevoir en même temps que l'action elle-même. Au-delà des exemples bien connus d'innovations radicales qui bouleversent les repères cognitifs et les façons de penser et d'agir, nombreux sont les exemples de tels processus où les organisations s'engagent dans des explorations stratégiques dont les mécanismes et les formes sont indéterminés au départ. Comme nous le verrons plus loin, la formation de stratégies de durabilité constitue un exemple de ce type.

Comment s'organise, dans ces situations, l'action stratégique ? Sur quelles bases s'opèrent les raisonnements stratégiques ? La proposition de cet article est de considérer que le concept qui permet de comprendre et d'analyser l'exploration stratégique dans l'incertain est le dispositif stratégique. Nous utiliserons cette notion dans un sens proche de celui donné par Michel Foucault. Mais avant de présenter la façon dont ce dernier problématise ce concept, rappelons brièvement en quoi elle diffère des usages courants.

Les usages courants de la notion de dispositif

L'étymologie du mot vient du latin *dispositio* qui désigne deux choses : disposer des éléments en vue d'une finalité ; agencer les arguments de façon à les rendre intelligibles – ce deuxième sens correspondant à l'une des cinq phases du système rhétorique classique. Cette double étymologie n'a pas échappé à Michel Foucault chez qui la mise en place du dispositif renvoie aussi bien à l'agencement d'éléments hétérogènes assemblés en fonction d'une urgence stratégique qu'au déploiement de stratégies rhétoriques.

Dans le langage courant, le dispositif recouvre une variété de sens comme le souligne Giorgio Agamben (2007). Les trois principaux sont le dispositif technique, le dispositif judiciaire et le dispositif artistique. Le dispositif technique (*technical device*) évoque

un ensemble de pièces constituant un mécanisme, un appareil ou une machine quelconque. Il se confond parfois, dans ce sens, avec l'objet technique. Par extension, de nombreux travaux en sociologie des sciences s'intéressent aux dispositifs socio-techniques qui englobent les équipements et les conditions d'usage qui leurs sont associées et dont ils étudient les effets de cadrage sur l'action collective. Dans cette perspective, c'est moins la logique de constitution du dispositif socio-technique qui est recherchée que l'étude de ses effets performatifs (Callon, 2013). Dans le domaine de la gestion, la notion de dispositif de gestion fait souvent référence à un agencement de règles, d'outils et d'acteurs en vue d'une finalité assignée. (Moisdon, 1997)

Le dispositif juridique, militaire ou policier désigne, pour sa part, un ensemble de mesures prises et de moyens mis en œuvre pour une intervention précise. Ici, les éléments constitutifs du dispositif excluent les conditions socio-matérielles de l'action.

Enfin, dans le domaine de l'art contemporain ou du théâtre, le terme de dispositif est utilisé pour désigner une installation dynamique en devenir, un agencement scénique qui donne un sens nouveau aux œuvres et s'oppose à une structure formée. Là, le dispositif n'est pas une entité déjà conçue mais, bien au contraire, un agencement en devenir qui vise des effets potentiels qui ne sont repérables que dans des conditions précises.

Ces trois acceptions présentent des similitudes. Toutes trois mettent en évidence un certain degré de cohérence d'un agencement en vue d'une finalité. Elles diffèrent cependant selon l'importance accordée aux activités de conception du dispositif. Dans l'approche socio-technique, la conception n'a qu'une importance secondaire. Considéré comme une machine autonome, le dispositif produit des effets spécifiques et c'est cela qu'il s'agit d'observer. À l'inverse, le dispositif juridique ou militaire n'existe que par les intentions de ses concepteurs et son efficacité doit être mesurée à cette aune. Enfin, le dispositif artistique introduit l'idée d'une indétermination des effets du dispositif dont le sens n'est pas immédiatement accessible ou compréhensible par les publics.

Le dispositif foucaldien

Par rapport à ces usages courants, Foucault propose une conception plus ambitieuse du dispositif comme vecteur de processus de rationalisation et support de nouvelles formes de gouvernementalité. La notion de dispositif parcourt toute l'œuvre de Foucault par exemple dans *Surveiller et punir* (1975) et *La volonté de savoir* (1976) où il met en évidence les dispositifs de savoir/pouvoir qui sont mis en place pour gérer les comportements dans leurs moindres détails. Il ne l'explicite pourtant que tardivement dans une interview célèbre donnée en 1977 et retranscrite dans *Dits et Ecrits* volume III où il présente sa conception du dispositif :

> Ce que j'essaie de repérer sous ce nom [de dispositif] c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments [...]
>
> Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. Cela a pu être, par exemple, la résorption d'une masse de population flottante qu'une société à économie de type essentiellement mercantiliste trouvait encombrante : il y a

> eu là un impératif stratégique, jouant comme matrice d'un dispositif, qui est devenu peu à peu le dispositif de contrôle-assujettissement de la folie, de la maladie mentale, de la névrose [...]
>
> J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours aussi lié à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. (Foucault, 1994a, p. 299)

Cette définition a suscité de nombreux commentaires, notamment de la part de Gilles Deleuze (1988) et de Giorgio Agamben (2007) – dont le livre *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* a fait l'objet d'un commentaire dans le *Libellio* en 2009 (Dumez, 2009). Signalons également le numéro de *Terrains et Travaux* (Beuscat & Peerbaye, 2006) consacré aux dispositifs ainsi que l'ouvrage collectif consacré à la sociologie des dispositifs de gestion (Boussard & Maugeri, 2003) pour ne citer que les plus notables.

Cette démarche a par ailleurs influencé les réflexions de chercheurs comme Jacques Girin, Michel Callon, Michel Berry ou Jean-Claude Moisdon dont les travaux portent respectivement sur les agencements organisationnels (Girin, 1995), les agencements marchands (Callon, 2013), les technologies de gestion (Berry, 1983) et les outils de gestion (Moisdon, 1997). Tous empruntent à Foucault une approche distribuée de l'action collective, celle-ci s'appuyant sur le déploiement de dispositifs ou d'agencements hétérogènes finalisés qui orientent les micro-pratiques des acteurs et produisent des effets inattendus.

Le marais au grand arbre et à la chevrière, Jean Baptiste Camille Corot (1850-1855)

On perd cependant avec ces approches la complexité et la dimension stratégique des dispositifs foucaldiens. Ainsi, l'agencement organisationnel, marchand, ou le dispositif de gestion désignent n'importe quelle démarche gestionnaire qu'il s'agisse de la mise en place d'un indicateur, d'une nouvelle organisation ou d'un système de calcul des prix.

Agamben opère, quant à lui, une généralisation de la notion de dispositif qui me semble problématique. Celui-ci désigne selon l'auteur :

> [...] tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants. (Agamben, 2007, pp. 30-31)

Comme le souligne justement Dumez (2009) cette définition conduit l'auteur à considérer toute une série d'objets comme des dispositifs : un objet technique (un stylo) ; une discipline (la philosophie) ; un ensemble de techniques (l'agriculture) ou encore le langage lui-même.

Cet élargissement me semble banaliser le terme. Dans une perspective plus proche de celle de Foucault, j'associerai dans la suite du texte la notion de dispositif à un projet stratégique identifiable. Cette restriction permet ainsi de distinguer le dispositif d'un agencement quelconque, qu'il soit appelé agencement organisationnel ou marchand, ou dispositif de gestion, qui constituent plutôt des briques élémentaires de dispositifs stratégiques.

Quelles sont les caractéristiques du dispositif foucaldien ?

Tout d'abord, à la différence d'un dispositif technique qui se présente d'emblée comme un assemblage cohérent, le dispositif foucaldien est constitué d'éléments hétérogènes dont l'agencement n'est pas immédiatement repérable. Ensuite, cet agencement se construit en fonction d'une urgence stratégique, d'une intentionnalité qu'il est possible de repérer. Mais aussitôt conçu, il est susceptible d'acquérir une autonomie relative et échappe au dessein de ses concepteurs.

Les éléments qui constituent le dispositif renvoient à du dit et du non-dit, à des éléments discursifs et des éléments socio-matériels, à de l'énonçable et à du visible. Or, entre ces deux derniers termes, il n'y a pas d'isomorphisme mais des « liens de présupposition réciproque », selon la formule de Deleuze. Autrement dit, le visible (les éléments architecturaux, les instruments de mesure, les machines, l'agencement des espaces) ne sont pas la traduction d'énoncés stratégiques mais constituent une dimension irréductible de l'action collective. D'où l'importance de ne pas rabattre le dispositif sur les seules dimensions discursives. Quand il analyse la naissance de la prison, Foucault montre qu'un dispositif se constitue après un siècle d'expérimentations marquées par la stabilisation d'un régime juridique sur la délinquance qui lui-même est créé et transformé par la configuration socio-matérielle de lieux appelés « prisons ».

Le dispositif se caractérise par sa morphologie (les éléments qui le composent et les liens qui les unissent) mais également par ses effets actuels et potentiels. Foucault proposait d'étudier ces effets en termes de savoir/pouvoir. S'inspirant de l'axiomatique foucaldienne, Armand Hatchuel lui substitue une axiomatique savoirs/relations comme deux dimensions inséparables de l'action collective (Hatchuel, 2000). À cette aune, le dispositif se nourrit de savoirs et organise des relations entre acteurs ; en retour, il produit de nouveaux savoirs et modifie des systèmes de relations (organisation, coopération, coordination).

Dans la perspective foucaldienne, l'étude des dispositifs ne se confond pas avec une approche multi-niveaux. Le dispositif concret opère toujours à un niveau micro. Il agit sur les micro-pratiques et agit dans l'organisation de façon capillaire.

L'analyse des dispositifs se prête à un travail historique. Foucault rappelle que les dispositifs se constituent par stratifications successives. Le dispositif complète et s'appuie sur des dispositifs existants qui constituent des ressources et des contraintes pour l'action stratégique. Cette historicité des dispositifs demande au « chercheur-archéologue » d'étudier la formation historique de ces strates et les effets qu'elles ont produits. L'autre point est que l'action collective est toujours multi-cadrée : un acteur est toujours pris dans plusieurs dispositifs qui le tirent dans des directions souvent opposées. La généalogie des dispositifs vise à étudier ces effets de combinaison et les contradictions qu'elles engendrent dans la durée.

La dynamique du dispositif tient aux effets inattendus qu'il produit mais également à ce qu'il rencontre d'autres dispositifs, et qu'à leur contact, il se transforme. Ainsi,

des dispositifs stratégiques déployés par une entreprise se heurtent à ceux des concurrents ou encore à des dispositifs publics visant à gouverner le domaine d'action considéré. Ces cadrages simultanés produisent des effets imprévisibles qui conduisent à des ajustements permanents.

Foucault a formé la notion de dispositif pour caractériser l'émergence de nouvelles formes de gouvernementalité où les capacités d'action sont plus distribuées et les collectifs dotés de capacités réflexives nouvelles. De même que le pouvoir résulte d'une multitude de foyers, l'action stratégique est le produit de l'intervention d'une multitude de managers à différents niveaux de l'organisation. Ce constat a pour corollaire que le dispositif est, par construction, hétérogène, évolutif et que sa cohérence est sans cesse menacée par les transformations multiples et parfois mal coordonnées qu'il subit.

L'intérêt de la notion de dispositif pour le management stratégique

Selon l'approche foucaldienne, la stratégie n'est jamais la mise en œuvre d'un dessein préétabli mais résulte d'un processus d'expérimentation qui s'appuie sur des dispositifs qui sont conçus comme supports cognitifs et socio-matériels à des expérimentations situées. Il en résulte une indétermination des formes qu'elle est susceptible de prendre.

Foucault refuse l'opposition entre pensée et action qui traverse la philosophie mais également le management stratégique comme nous l'avons vu plus haut (voir Martinet & Payaud, 2008). Il n'y a pas d'un côté production de concepts et de lignes directives, et de l'autre mise en œuvre en pratique. L'activité stratégique combine ces deux dimensions dans un processus interactif où des projets, des éléments socio-matériels, des instruments sont agencés en vue de conduire une action collective. Cet agencement finalisé est ce que Foucault appelle un dispositif.

Etudier la morphologie des dispositifs n'est pas tâche aisée car ils ne se laissent pas facilement cartographier. Chercheurs comme praticiens n'ont souvent qu'une vue partielle des dispositifs : les uns parce qu'ils ont tendance à étudier des situations de gestion particulières (Girin, 1990) sans forcément étudier les relations de cadrage que celles-ci entretiennent avec les autres situations de gestion des dispositifs ; les autres parce que la conception de ces dispositifs étant collective et distribuée et pouvant s'étaler sur plusieurs années, ils n'en ont généralement qu'une vision partielle.

Le dispositif est visible et connaissable dans les situations d'exploration où il s'agit pour une entreprise de découvrir un nouveau champ d'action ou de résoudre une nouvelle problématique dans lesquels les cadres cognitifs usuels de la stratégie (les produits, les marchés, les normes, les clients) ne peuvent être tenus pour préexistants. Il s'agit alors d'engager une exploration stratégique s'appuyant sur des dispositifs spécifiques permettant de conduire des expérimentations nouvelles. L'activité stratégique est alors toute entière tournée vers la conception et la mise à l'épreuve de ces dispositifs.

Prenons l'exemple du dispositif de projet dans l'industrie automobile. L'introduction de ce nouveau mode de gestion chez Renault a été décrite en détail par Christophe Midler au début des années 90 à travers le projet Twingo (Midler, 1993). Il s'agissait alors de répondre à une crise du développement automobile qui se manifestait par une incapacité à développer des produits originaux dans des délais courts et à des coûts acceptables. La logique dominante des métiers s'opérait au détriment du produit et du projet. S'inspirant des méthodes japonaises, l'urgence stratégique pour Renault était donc de rééquilibrer le processus de développement au profit d'une logique de

projet incarnée par un directeur de projet aux pouvoirs étendus chargé d'insuffler un esprit de commando. Dans ce dispositif stratégique, on trouve une multiplicité d'éléments hétérogènes. Certains d'entre eux, comme les règles de pilotage du projet ou le fonctionnement en équipe projet, sont bien connus. D'autres éléments socio-matériels, comme la disposition et l'architecture des lieux de conception (le plateau projet, le centre d'ingénierie appelé chez Renault la « ruche ») visant à faciliter les échanges entre concepteurs, les instruments de visibilité de la performance du projet (ex. : le maquettage virtuel, les tableaux de bord), les machines et les équipements spécifiques (ex. : centres de prototypage, outillages, essais), le langage spécifique de la conception, les éléments de communication et de mise en récit auprès de la presse et du public, les mécanismes d'homologation réglementaires, le sont beaucoup moins ; et pourtant, ils sont partie intégrante du dispositif du projet et concourent à ce qu'il produise des effets.

Le dispositif devient de moins en moins visible dès lors qu'il est de conception ancienne et porte sur des activités stabilisées. Ses évolutions sont alors marginales et l'observateur a tendance à considérer certains éléments du dispositif comme des cadres naturels de l'action collective.

Dans ses développements ultérieurs, le dispositif du projet s'est enrichi de nouveaux éléments comme le développement de programmes à partir de plates-formes ou l'intégration dans des unités pluri-métiers. Les dimensions originales du dispositif du projet, qui étaient saillantes au moment du projet Twingo, sont désormais tenues pour acquises et, d'une certaine manière, font partie du décor. Par exemple, plus personne ne s'étonne aujourd'hui de la colocalisation des activités du projet ou de la virtualité croissante du processus de conception.

La dynamique du dispositif contribue, *in fine*, à transformer l'entreprise elle-même. Dès lors qu'elle n'est plus considérée comme cette entité dotée d'une identité fixe, mais, au contraire, comme un collectif doué de capacités réflexives – et notamment celle de mettre en place de nouveaux dispositifs –, l'entreprise devient l'objet de sa propre transformation. Comme l'indique Armand Hatchuel :

> L'entreprise n'est pas un collectif comme un autre : elle a pour particularité d'être éphémère et de n'accepter aucune définition naturelle et la révision de ses frontières (physiques, légales, humaines, commerciales, juridiques, etc.) est la condition même de son existence. (Hatchuel, 2000, p. 21)

Comment étudier un dispositif ? Quelques éléments de méthode

Il ressort de la discussion qui précède que l'étude des dispositifs soulève des problèmes méthodologiques ardus : comment repérer les contours et les effets du dispositif si certains éléments sont progressivement tenus pour acquis ? Quelles traces étudier et comment les repérer ? Quels fils tirer en priorité ? Comprendre la logique de conception et de déploiement du dispositif nécessite de revenir aux premières étapes de son émergence. C'est à ce moment que les motifs stratégiques et les premières expérimentations sont identifiables. Pour étudier la formation du dispositif, des « lunettes spéciales » sont nécessaires.

S'il est difficile d'identifier *a priori* les types d'agencement qui le constituent, il est cependant possible d'identifier des grands types d'activité que l'on retrouve dans la conception de tout dispositif. Les invariants que nous avons pu repérer sont au nombre de cinq. Nous les appellerons : problématisation, énoncé d'un projet

stratégique et schématisation d'un dispositif, constitution des espaces d'action collective, instrumentation et scénographie, scénarisation et communication.

Problématiser

La première activité est celle de problématisation. Foucault la désigne comme :

> [...] l'ensemble des pratiques discursives ou non-discursives qui constitue quelque chose comme objet pour la pensée (que ce soit sous la forme de la réflexion morale, de la connaissance scientifique, de l'analyse politique, etc.). (Foucault, 1994b, p. 670)

Pour Foucault, comme pour les philosophes pragmatistes ou les sociologues des sciences, les problèmes ne préexistent pas. Formuler un problème stratégique, suppose un travail préalable d'enquête pour produire un sens à partir de situations ambiguës et identifier des liens de causalité éventuels (Callon, 1986). S'interroger sur les modes de problématisation propres à des projets stratégiques suppose ainsi d'analyser la façon dont un ensemble d'éléments sont constitués en objet pour la pensée dans des situations historiques particulières. Sur des questions en apparence similaires, les problématisations peuvent varier d'une organisation à l'autre. Pour problématiser, les entreprises ont besoin d'explorer les concepts et les connaissances susceptibles de les aider à mieux définir où se situent les enjeux stratégiques. Cette double exploration propre aux activités de conception (Le Masson *et al.*, 2006) constitue souvent une étape indispensable du processus de problématisation. Enfin, celle-ci doit conduire à l'identification d'objets de gouvernement, c'est-à-dire de questions partagées et repérables par les managers sur lesquelles porte leur action.

Dans la formation du dispositif stratégique du recyclage que j'ai étudiée chez Renault dans les années 90 (Aggeri, 1999), la problématisation stratégique s'est déroulée sur une période de trois ans environ. Le déclencheur des premières réflexions a été l'annonce de projets réglementaires européens et nationaux concernant le recyclage des véhicules en fin de vie, qui était alors considéré comme un problème environnemental important. Certains projets, en Allemagne, prévoyaient des taux de recyclage très élevés alors même que les incertitudes étaient fortes sur les possibilités de concevoir de nouvelles techniques de recyclage à des coûts modérés. Par ailleurs, les managers de l'entreprise gardaient de mauvais souvenirs de dossiers réglementaires (les pluies acides par exemple) dans lesquels une stratégie d'opposition aux projets réglementaires s'était avérée perdante face aux promoteurs allemands du pot catalytique. Après une phase d'exploration initiale, un groupe d'acteurs, composé d'ingénieurs et de managers, avaient abouti à formuler un problème stratégique : il n'était pas possible de définir *a priori* l'intérêt de l'entreprise sur ce sujet, mais l'important était de conduire un processus d'apprentissage collectif afin d'identifier les risques et les potentiels associés au recyclage et être en mesure d'influencer le processus réglementaire. Les contacts lancés au niveau français avec les pouvoirs publics et les autres industriels montrent la pertinence d'une telle orientation. Un accord cadre français peut alors être signé, organisant les conditions de cet apprentissage collectif et les modalités d'une responsabilité collective des acteurs de la filière : constructeurs, équipementiers, démolisseurs, broyeurs et recycleurs.

Enoncer un projet stratégique et proposer une schématisation du dispositif

La problématisation débouche le plus souvent sur la formulation d'une première ébauche de projet stratégique qui sert de déclencheur au déploiement d'un dispositif. L'énoncé de ce projet s'accompagne d'une représentation schématique du dispositif à mettre en place. Autrement dit, la mise en place du dispositif concret nécessite

au préalable quelque chose comme la formalisation d'un modèle abstrait qui schématise les relations entre les éléments du dispositif. C'est ce que Deleuze et Guattari appellent la machine abstraite ou le diagramme, qui sert de modèle au dispositif concret (Deleuze & Guattari, 1980). Ainsi, le diagramme panoptique est-il la matrice de référence à toute une série de dispositifs disciplinaires : la prison, la caserne, l'asile, l'internat, etc.

Dans le dispositif du recyclage, la problématisation initiale, rendue crédible par la perspective de la signature d'un accord-cadre, débouche sur l'énonciation d'une stratégie de pionnier. Cette stratégie s'incarne dans un document qui est présenté en 1993 au comité exécutif (COMEX) de Renault. Il y est proposé la création d'un projet chargé d'explorer la question du recyclage dans trois directions simultanées : la conception des véhicules en vue du recyclage ; le développement de nouvelles filières de recyclage des véhicules en fin de vie ; la négociation des normes publiques concernant le recyclage. Le dispositif s'appuie sur le modèle schématique du cycle de vie : il s'agit de coordonner deux activités qui se déroulent à quinze ans d'intervalle, la conception des produits et leur fin de vie.

Peupliers au bord de l'Epte, effet du soir, Claude Monet (1891)

Constituer des espaces d'action collective et mobiliser des partenaires

Dans la plupart des situations, un tel document stratégique présentant de façon schématique le dispositif à mettre en place n'existe pas. Il est alors utile d'identifier les différents théâtres d'opération en lien avec la question stratégique qui est traitée et la nature des liens observés entre ces différentes scènes. Ce travail de cartographie peut s'avérer délicat à mener dans les cas où la construction du dispositif s'opère sur le temps long. Par un effet de perspective, certains éléments du dispositif peuvent ainsi apparaître comme étant acquis, comme faisant partie du décor.

La liste des espaces d'action collective, des participants et des questions à traiter par chacun d'eux est potentiellement infinie. La force du dispositif consiste à établir *a priori* des liens entre ces différents espaces distincts mais néanmoins articulés. Contrairement à ce que certaines théories professent, les stratégies d'exploration pertinentes n'impliquent pas nécessairement un recentrage sur les compétences clés de l'entreprise. Les explorations stratégiques suivent parfois des détours inattendus qui les conduisent à aborder des territoires éloignés de leur cœur de métier et à mobiliser de nouveaux partenaires dès lors que ces actions sont susceptibles de contribuer à construire le cadre d'actions stratégiques ultérieures.

Dans l'exemple du recyclage, les trois espaces d'action identifiés avaient leur logique propre. L'espace de la conception en vue du recyclage se déroulait dans l'espace des projets de nouveaux véhicules. Il était question de définir des règles concernant le démontage et la recyclabilité des véhicules afin d'orienter le travail des concepteurs, de mettre en place des protocoles de validation, des centres et des moyens d'essais, de mesurer une performance de conception. L'espace du développement des filières se déroulait dans une multiplicité de lieux où il s'agissait d'expérimenter et d'organiser de nouvelles filières de démolition et de recyclage en lien avec des démolisseurs, des broyeurs, des chimistes, des équipementiers. Enfin, l'espace de la négociation réglementaire mettait aux prises les acteurs de la filière,

des associations professionnelles, les agences environnementales nationales et la commission européenne dans le cadre de groupes de travail organisés à Bruxelles. Ce qui était discuté et qui circulait était des études technico-économiques et des projets de directive. Parmi ces nouveaux partenaires, certains comme les démolisseurs, les broyeurs ou les recycleurs étaient nouveaux pour Renault. En effet, l'économie de la fin de vie s'était historiquement constituée en marge du système automobile. Il a fallu les mobiliser, les associer dans un processus d'exploration collective.

Mais la force du dispositif du recyclage de Renault a également été de traiter ces trois dossiers simultanément et en coordination étroite au sein du projet recyclage. Cette gestion articulée permettait ainsi de modifier en temps réel les règles propres à chaque espace en fonction des explorations conduites et des effets observés dans les autres. Par exemple, la connaissance fine des projets de conception a permis d'identifier les nouvelles filières à organiser et mettre en place. Réciproquement, la connaissance de contraintes en matière de démontage et de recyclabilité a permis d'établir de nouvelles prescriptions pour la conception. Au même moment, d'autres constructeurs faisaient un choix différent en restreignant leurs explorations aux règles de conception sans s'engager, à la différence de Renault, dans la conception de nouvelles filières, de technologies de démontage et de prise de participation chez des démolisseurs.

Instrumenter et scénographier

La conduite de projets d'exploration dans des espaces stratégiques spécifiques suppose de définir précisément les instruments et la scénographie propre à chacun d'eux. L'action collective s'appuie de plus en plus sur une instrumentation de gestion sophistiquée qui permet de rendre visibles et connaissables certains phénomènes qui, sinon, ne le seraient pas.

La scénographie désigne cette activité d'agencement scénique où les instruments et l'espace matériel sont disposés de façon à produire certains effets. Cette activité est essentielle dans toutes les activités artistiques contemporaines (spectacles, exposition) pour produire un sens inédit à une œuvre. De même, dans les stratégies contemporaines, la scénographie tend à occuper une place de plus en plus centrale. Cette activité recouvre notamment la construction de démonstrateurs, de halls d'exposition, d'espaces de conception physiques et virtuels pour donner un caractère de matérialité et une puissance démonstrative aux projets stratégiques. La scénographie occupe une place d'autant plus grande que la stratégie est destinée à être exposée auprès des collaborateurs, des clients potentiels et de différents publics en général. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le dispositif stratégique du projet s'est accompagné dans l'automobile d'une scénographie très particulière pour organiser les relations entre acteurs.

Dans l'exemple du recyclage, la notion de recyclabilité est une construction intellectuelle qui suppose des règles de calcul, de conventions et l'établissement de régimes de vérité pour évaluer un niveau de recyclabilité des véhicules. Cette instrumentation du recyclage s'est doublée de scénographies en grandeur nature de la démontabilité des prototypes dans des ateliers de démontage où sont simulées les conditions de démontage chez des démolisseurs.

Scénariser et communiquer

Le corollaire de l'activité scénographique est la scénarisation. C'est la combinaison de ces deux activités qui donne une force démonstrative aux projets stratégiques. Le dispositif, en tant qu'art rhétorique, recouvre des dimensions de scénarisation en vue

d'une communication. La scénarisation et la scénographie participent à cette activité de mise en scène de la stratégie dans des espaces dédiés.

Ces pratiques ne sont pas nouvelles. Elles ont accompagné, de longue date, la mise en scène des projets innovants. L'entreprise Edison en est une illustration particulièrement frappante. Comme l'a brillamment illustré l'historien Charles Bazerman dans le cas de l'éclairage électrique public (Bazerman, 1999), l'entreprise Edison a déployé des stratégies de mise en scène sophistiquées pour matérialiser cette innovation et convaincre des publics aussi variés que des banquiers, des pouvoirs publics, des industriels, des politiciens.

Le dispositif du projet a raffiné, plus que tout autre, cette dimension de scénarisation et de scénographie. Le projet se décrit d'une multitude de manières en fonction des publics concernés : aventure humaine et organisationnelle à destination des professionnels du management ; histoire de choix stratégiques à destination des décideurs ; aventure technologique à destination des ingénieurs ; récit du mode d'existence d'un objet de désir à destination de la presse et des clients. Ces multiples narrations font partie intégrante du dispositif et s'appuient sur les nombreuses compétences développées en son sein.

Les caractéristiques particulières des dispositifs stratégiques de durabilité

Comment la notion de dispositif stratégique permet-elle de rendre compte de nouvelles problématiques comme celle du développement durable dans les entreprises ? Quelles sont les caractéristiques particulières des dispositifs stratégiques du développement durable dans les entreprises ? Comme différents auteurs l'ont souligné, le développement durable a introduit diverses dimensions dans la réflexion et l'action stratégique.

Tout d'abord, comme son nom l'indique, le développement durable instille le doute quant à la durabilité des modes de développement actuels. Ainsi, il est intéressant de noter que le succès grandissant du développement durable est corrélatif d'une contestabilité croissante des modèles de développement de l'entreprise (Godard & Hommel, 2006). Le corollaire de cette contestabilité est que la légitimité des activités et des projets de l'entreprise est sujette à caution. Cette crise de légitimité suppose la mise en place de différentes stratégies pour la surmonter.

La deuxième dimension de la durabilité concerne la prise en compte du temps long, notamment concernant la reconnaissance des effets sur l'environnement, qui n'est pas l'horizon traditionnel du raisonnement stratégique. Cette prise en compte bute sur les contraintes de l'actualisation qui réduit la valeur attribuée aux coûts et bénéfices lointains. Pour les dépasser, les acteurs cherchent à susciter des promesses afin de capter des fonds publics et générer des investissements dans de nouvelles technologies « vertes ». Selon certains observateurs, la gestion des rapports entre promesses et réalisations porte en germe des risques de création de bulles spéculatives avec leur cortège de désillusions si les promesses ne se réalisent pas (Geels, 2002).

La troisième concerne l'intégration de dimensions environnementales et sociales à côté des dimensions économiques traditionnelles. Cette intégration s'appuie sur une variété d'instruments et de tactiques. La mieux documentée porte sur les stratégies discursives des entreprises qui se déploient dans le cadre de rapports de RSE ou de développement durable. Ces rapports mettent en scène les relations de l'entreprise avec ses *stakeholders* selon une scénarisation réglée mobilisant des témoignages, des

photos et des éléments de discours. Mais le dispositif ne se limite pas à des stratégies discursives. Il englobe également de nouveaux instruments de visibilité (indicateurs, outils) pour identifier des impacts environnementaux et sociétaux ainsi que des outils de valorisation économique des externalités. Ainsi, les dispositifs du développement durable incorporent de nouvelles instrumentations comme l'analyse de cycle de vie, le calcul en coût complet ou des règles de *reporting* comme celles de la Global Reporting Initiative (GRI).

Enfin, la dernière dimension concerne le rapport aux normes publiques. Les objectifs de durabilité déclenchent rarement une nouvelle dynamique à eux seuls. L'anticipation de l'adoption de normes plus sévères est souvent le catalyseur de transformations à venir. Une fois engagée, l'action dépasse bien souvent les contraintes des réglementations pour explorer de nouveaux espaces de valeur. Ce rapport étroit à l'action normative fait que l'étude des dispositifs stratégiques est souvent inséparable de celle des dispositifs publics qui sont déployés en miroir. Entre les deux, il n'existe pas de lien de causalité mais plutôt des rapports de présupposition réciproques que nous avons évoqués plus haut.

Amandier en fleurs, Vincent van Gogh (1890)

Le schéma implicite de nombreux dispositifs de développement durable s'organise selon des régimes d'énoncé et de visibilité interdépendants. Ainsi, l'entreprise est soumise aux exigences d'une responsabilité élargie des producteurs introduite dans le droit européen et qui se traduit par un régime d'énoncés juridiques particulier. Ce régime a notamment pour conséquence d'organiser une chaîne de responsabilité fondée sur de nouveaux contrats implicites et explicites entre entreprises, riverains, communautés, consommateurs. À ce premier régime s'ajoute un second, de visibilité, qui s'articule autour du concept de cycle de vie. Ce dernier vise à appréhender les relations entre les pollutions et dommages engendrés à différentes étapes du cycle de vie des produits et des procédés. Ce nouveau regard rend visibles les interdépendances des pollutions qui se produisent à différents moments et en différents lieux. Il se concrétise par toute une série d'outils et de techniques, tels que l'analyse de cycle de vie, qui est mobilisée non seulement dans les pratiques managériales d'éco-conception, mais également comme élément de preuve dans les textes juridiques relatifs à la responsabilité élargie des producteurs. Il n'y aurait pas d'un côté un univers juridique autonome fondé sur des régimes d'énoncés, et de l'autre un univers ingénierique fondé sur un régime de visibilité, mais une interdépendance dynamique entre les deux : l'un s'appuyant sur les développements de l'autre et réciproquement. Cette double schématisation a des implications fortes sur les dispositifs stratégiques associés. Ce schéma s'incarne dans la promesse de nouveaux *business models* du développement durable organisés autour d'offres de systèmes de produits-services fondés sur des concepts tels que la dématérialisation et le passage du produit au service (location, contrats de service). Cette problématique apparue au cours des années 2000 émerge actuellement comme la nouvelle ligne d'horizon, le nouveau « mythe rationnel », pour reprendre la notion

proposée par Armand Hatchuel, qui permettrait de réconcilier les objectifs de durabilité avec la création de valeur.

Voyons à présent comment opèrent ces nouvelles logiques des dispositifs stratégiques de durabilité sur un cas concret : celui de la construction durable chez Lafarge.

Le dispositif de la construction durable chez Lafarge

Le développement durable chez Lafarge a une longue histoire. L'entreprise s'est trouvée prise depuis longtemps sous le feu des projecteurs du fait des pollutions, notamment atmosphériques, que ses activités engendraient. Ainsi, la première action prise par le ministère de l'environnement nouvellement créé en 1971 fut de signer un accord avec les cimentiers concernant la réduction des émissions de poussière (Padioleau, 1982). Toute une série d'actions ont ainsi été engagées dès les années 70 pour réduire les émissions de poussière, les émissions atmosphériques ou réhabiliter les carrières.

Le premier rapport de développement durable de Lafarge date de 2001 et s'appuie sur toutes ces actions préalables. Il apparaît en même temps qu'une nouvelle fonction, rattachée directement au président de l'entreprise est créée. L'accent est mis à l'époque sur la réduction des émissions de CO_2, sujet particulièrement sensible dans un secteur aussi énergétivore que le ciment, le dialogue avec les *stakeholders,* la réhabilitation des carrières, la lutte contre la corruption et la transparence, la lutte contre le sida dans les usines du groupe en Afrique, la gouvernance. Cet agencement hétéroclite de domaines d'action s'appuie sur des relais, des outils, et se déroule dans des espaces d'action définis selon des cadrages spécifiques (Aggeri *et al.*, 2005).

Le dispositif stratégique établi par l'entreprise prend également appui sur les relations nouées au plus haut niveau par la direction de l'entreprise avec différents partenaires, comme les entreprises partenaires du WBCSD (World Business Council on Sustainable Development) et avec les pouvoirs publics onusiens. Cet engagement prend une ampleur nouvelle à partir de 2004, date à laquelle Bertrand Collomb prend la présidence du WBCSD. Lafarge est alors impliqué dans la création de la *Cement Sustainability Initiative* (CSI), qui vise à élaborer des normes et des référentiels sectoriels sur la façon de mesurer les émissions de CO_2 par exemple. Toutefois, la caractéristique du dispositif de Lafarge à cette époque est qu'il est hétérogène et poursuit une multitude de finalités assez disjointes les unes des autres.

Problématisation

Parmi les fonctions de la nouvelle direction du développement durable, se trouve une fonction de veille et d'incubation de nouveaux sujets porteurs. En 2003, une nouvelle problématique fait son apparition sur l'agenda de cette direction : le thème émergent de la construction durable. Ce concept fait référence à la promotion de principes de construction qui répondent à un cadre bâti sain limitant l'utilisation des ressources naturelles et répondant à des principes écologiques. La question est alors cadrée dans le débat public comme un problème de compétition entre matériaux. Or, dans cette logique, le béton apparaît comme peu performant : il est source « d'énergie grise » (les émissions liées à la production de béton) et son bilan CO2 est médiocre comparé au bois ou aux matériaux naturels.

Par ailleurs, l'entreprise redoute, comme les industriels du secteur, les nouvelles réglementations thermiques qui imposent dans les pays du Nord des normes beaucoup plus sévères en matière de besoins d'énergie primaire par mètre carré et

par an. De nouveaux référentiels de la construction durable émergent par ailleurs au niveau international (Leed, Breeam, HQE), qui remportent un succès croissant auprès d'opérateurs du secteur de la construction.

Le constat est rapidement fait par l'entreprise que ces nouvelles normes et ces demandes sociales émergentes sont susceptibles de déstabiliser en profondeur l'organisation de la conception réglée de l'entreprise et les *business models* associés.

La menace est prise suffisamment au sérieux pour qu'un comité construction durable soit mis en place en 2004, rassemblant des représentants des principales directions de l'entreprise, pour examiner toutes les voies d'exploration à conduire pour faire face au problème. Un coordinateur construction durable, rattaché à la direction marketing et stratégie, est nommé en 2005. Il est en charge d'animer un réseau de correspondants dans l'entreprise et d'assurer la mise en œuvre des décisions prises au niveau du comité construction durable. Ainsi, le dispositif stratégique du développement durable est complété par un dispositif plus ciblé portant sur la construction durable.

Les questions qui se posent alors à l'entreprise sont nombreuses : comment l'entreprise peut-elle contribuer en tant que fabricant de matériaux à cette nouvelle question ? Comment explorer ce thème ? Quelles actions engager en priorité ? Quelle problématisation ?

Les premières explorations menées conduisent l'entreprise à reformuler le sujet. La question n'est pas tant l'efficacité environnementale d'un matériau que celle de la performance fonctionnelle du bâtiment, c'est-à-dire l'aptitude de systèmes constructifs à satisfaire un ensemble de fonctions. Ainsi, l'efficacité énergétique des bâtiments peut-elle être ramenée à un certain nombre de fonctions élémentaires : confort d'hiver (et isolation) et confort d'été notamment, dont l'atteinte nécessite le développement de nouveaux systèmes constructifs.

Si ces différents points n'ont pas été révélés plus tôt, c'est que le système de R&D tourné vers la conception de nouveaux matériaux (par exemple de bétons isolants) n'y prépare pas : la question des systèmes constructifs est invisible. Or l'entreprise produit une variété de produits (bétons, isolants, éléments de toiture) qui peuvent être combinés dans des offres de produits-services répondant à des fonctions nouvelles.

L'enquête collective aboutit à plusieurs résultats. Le premier concerne les performances du béton : l'une de ses qualités est de contribuer à l'inertie lourde des bâtiments qui aide à améliorer le confort d'été dans les zones tempérées. Or, cette fonction a été oubliée avec la conception de bâtiments isolés par l'intérieur. Le développement de nouveaux principes d'isolation par l'extérieur rend à nouveau attractive la valorisation de cette propriété du béton. En combinant inertie lourde sur certaines parties (plancher, structure) et matériaux isolants pour les parois extérieures, tout un champ d'innovation de nouveaux systèmes constructifs à forte valeur ajoutée et à forte efficacité énergétique est envisageable.

Deuxième résultat : Lafarge se rend compte que les critères de la construction durable sont éminemment variables d'une région à l'autre. En Europe du Nord, l'efficacité énergétique est le levier déterminant mais dans les pays du Sud, l'accès à des logements sains et de qualité peu chers est un critère déterminant. Si Lafarge n'opère pas en tant que constructeur de maisons dans les pays du Nord, il identifie des opportunités dans les pays du Sud.

Troisième résultat de l'enquête : Lafarge identifie le fait que de multiples expérimentations locales concernant l'emploi de matériaux naturels (chanvre, bottes

de paille, terre cuite, etc.) sont menées dont les usages potentiels sont nombreux. L'entreprise constate que ces matériaux peuvent être intégrés dans des offres de produits-services proposées par Lafarge aux promoteurs ou constructeurs locaux en complément des produits de l'entreprise.

L'énoncé d'un projet stratégique

Ces explorations conduisent à la formulation d'une problématique beaucoup plus riche que celle de départ. La question n'est plus tant de proposer des matériaux plus efficaces énergétiquement que de développer de nouvelles offres de produits-services répondant à un ensemble de fonctions variables selon les aires géographiques et culturelles dans lesquelles le groupe opère. Une telle exploration ne se limite pas à des recherches à caractère technologique mais englobe une réflexion en profondeur sur de nouveaux *business models,* sur la conduite de projets pilotes permettant de développer les compétences de l'entreprise, et sur la formation de nouveaux partenariats permettant d'acquérir de nouvelles connaissances.

Organiser les scènes d'action collective et conduire de nouveaux partenariats

Ainsi formulée, cette stratégie flexible et multiforme s'appuie sur un dispositif particulièrement sophistiqué. L'action collective se déploie sur de multiples théâtres d'opération. L'exploration de nouveaux concepts est menée dans le cadre de projets de R&D, de grands démonstrateurs (tour HyperGreen), de nouveaux projets urbains (JO de Londres), de nouveaux systèmes constructifs (en France et en Chine) où les compétences de Lafarge sont mises à l'épreuve.

L'exploration de nouvelles connaissances passe par toute une série de partenariats portant sur des projets de R&D collaboratifs ou par la prise de participation à travers le monde dans de nombreuses sociétés produisant des matériaux naturels.

Mais l'entreprise réalise qu'un des enjeux clés pour elle est de participer à la construction des règles émergentes en matière de construction durable. L'entreprise monte ainsi une initiative appelée *Energy Efficiency Buildings* au sein du WBCSD qui vise à promouvoir les nouveaux standards internationaux de l'efficacité énergétique des bâtiments. Non seulement des rapports sont produits, mais toute une stratégie d'enrôlement des acteurs publics est mise en œuvre à travers différents événements organisés à travers le monde.

Instrumenter et scénographier

L'instrumentation de l'action collective prend chez Lafarge des formes diverses. Elle porte sur les modélisations du bâtiment et de la performance environnementale des systèmes constructifs et des matériaux. En particulier, la réduction de l'empreinte environnementale des bâtiments tout au long du cycle de vie s'appuie sur une équipe de conception multi-métiers en charge de proposer des solutions et des référentiels adaptés. Mais elle porte également sur l'élaboration de nouveaux *business models* pour accompagner le développement d'offres locales.

La scénographie, quant à elle, est l'objet d'attentions toutes particulières. Les initiatives publiques de Lafarge sont l'occasion de mises en scène spectaculaires pour mettre en évidence les savoir-faire de l'entreprise dans le cadre de projets concrets. Des scénographies virtuelles avec des architectes réputés et des démonstrateurs réels sont tour à tour utilisées pour exhiber la nouvelle orientation stratégique du groupe en matière de construction durable.

Scénariser et communiquer

Enfin, la scénarisation en vue d'une communication auprès de différents publics est, comme le rappellent les nombreux prix obtenus par Lafarge en matière de RSE, un savoir-faire entretenu depuis longtemps par l'entreprise. C'est une partie intégrante de sa stratégie de développement et une composante essentielle du dispositif mis en place. L'ensemble du dispositif de la construction durable et ses multiples ramifications sont exemplifiés dans le rapport de développement durable et, plus récemment dans un supplément paru en 2013, intitulé « construire des villes meilleures ». Les très nombreuses problématisations de la ville durable (la ville compacte, la ville durable, la ville abordable) y sont traitées et illustrées à travers une multitude d'expériences : immeubles de grande hauteur utilisant des matériaux à haute performance, logements abordables pour les pays du Sud, nouveaux systèmes constructifs, etc. Cette communication kaléidoscopique met en évidence les ramifications multiples d'un dispositif qui se déploie dans des directions différentes et qui vise à rendre plus cohérentes ces explorations décentralisées.

Les explorations actuelles attestent que la problématique de la construction durable travaille en profondeur toutes les fonctions de l'entreprise. Mais à quelle vitesse et à quelle profondeur ces transformations opèrent-elles ? Dans quelle mesure les expériences pilotes se diffusent-elles dans l'ensemble du groupe et transforment-elles les *business models* de l'entreprise ? Dans quelle mesure la promesse de nouveaux systèmes de produits-services est-elle susceptible de se concrétiser ? Quelles nouvelles connaissances et relations ces dispositifs suscitent-ils ? La question des effets de ce dispositif reste entière au stade actuel de la recherche. Entre les promesses et les réalisations, il est probable que des difficultés apparaissent et conduisent à faire évoluer le dispositif. La difficulté tient aussi à l'étendue de celui-ci, en particulier à sa capacité à intégrer les préoccupations de différentes *business units* largement indépendantes.

Conclusion : pour une étude des dispositifs stratégiques

L'étude des dispositifs stratégiques constitue un chantier potentiellement vaste. Il a d'abord pour ambition de contribuer à mieux comprendre le processus de construction de la stratégie en réintégrant la question de la formation des cadres cognitifs et socio-matériels au cœur de l'analyse. Ceux-ci ne s'imposent pas aux acteurs de l'extérieur. Ils sont produits et adaptés de façon endogène par les organisations qui cherchent à orienter, guider et stimuler des conduites par le biais de dispositifs.

Leur analyse est susceptible de se déployer dans quatre directions : l'innovation dans les dispositifs, l'identification de régimes de production des dispositifs à travers une approche cartographique, l'étude morphologique des dispositifs, l'étude dynamique des dispositifs.

L'étude des dispositifs innovants constitue un premier axe de recherche possible : il s'agit, à travers cette perspective, d'apporter un regard nouveau sur l'innovation managériale et la façon dont elle est agencée pour produire certains effets et construire de nouveaux potentiels d'action.

La cartographie des dispositifs est un deuxième axe. Son intérêt réside dans une perspective généalogique et comparative. Il est pertinent s'il permet de dégager des régimes d'énonciation et de visibilité, c'est-à-dire des régularités dans les façons de concevoir et de mettre à l'épreuve des dispositifs. À la manière dont Foucault avait pu

repérer des régularités entre différents dispositifs disciplinaires, il serait intéressant de comparer les logiques de conception et de déploiement de dispositifs dans des contextes similaires.

L'étude comparative de la morphologie des dispositifs et de leurs effets est une troisième perspective. Il s'agit par exemple d'analyser en quoi des dispositifs étendus et multiformes ont des effets différents de ceux de dispositifs plus courts et moins variés.

Dernier axe de recherche possible : l'étude dynamique des dispositifs. Comment et selon quelles forces les dispositifs évoluent-ils au cours du temps ? Dans quelles conditions et selon quelles forces ont-ils tendance à se complexifier ou, au contraire, à se simplifier ? Comment des dispositifs deviennent performatifs, ou au contraire, voient leurs effets s'estomper ?

Voici pour l'agenda, reste à le mettre en œuvre ■

Références

Agamben Giorgio (2007) *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris, Rivages poche/Petite Bibliothèque.

Aggeri Franck (1999) "Environmental policies and innovation: a knowledge-based perspective on cooperative approaches", *Research Policy*, vol. 28, n° 7, pp. 699-717.

Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe & Acquier Aurélien (2005) *Organiser le développement durable. Stratégies des entreprises pionnières et formation de règles d'action collectives*, Paris, Vuibert.

Andrews Kenneth (1987) *The concept of corporate strategy*, Homewood (IL), Irwin.

Ansoff Igor (1965) *Corporate strategy*, New York, McGraw-Hill.

Bazerman Charles (1999) *The languages of Edison light*, Cambridge, MIT Press.

Berry Michel (1983) *Une technologie invisible*, Paris, École polytechnique.

Beuscat Jean-Samuel & Peerbaye Ashveen (2006) "Histoires de dispositifs", *Terrains & Travaux*, vol. 2, n° 11, pp. 3-15.

Boussard Valérie & Maugeri Salvatore [eds] (2003) *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.

Callon Michel (1986) "Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'année sociologique*, n° 36, pp. 169-208.

Callon Michel (2013) "Qu'est-ce qu'un agencement marchand ?" *in* Callon Michel [ed] *Sociologie des agencements marchands*, Paris, Presses des Mines, pp. 325-440.

Cook Scott D. & Brown John S. (1999) "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization Science*, vol. 10, n° 4, pp. 381-400.

Deleuze Gilles (1988) "Qu'est-ce qu'un dispositif ?" *in Michel Foucault philosophe. Rencontre internationale, Paris 9, 10, 11 janvier 1988*, Paris Seuil/Des travaux, pp. 185-195.

Deleuze Gilles & Guattari Felix (1980) *Mille plateaux*, Paris, Éditions de Minuit.

Dumez Hervé (2009) "Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion", *Le Libellio d'Aegis,* vol. 5, n° 3, pp. 34-39.

Foucault Michel (1975) *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

Foucault Michel (1976) *La volonté de savoir*, Paris, Gallimard.

L'étang à l'arbre penché, Jean-Baptiste Camille Corot (1865-1870)

Foucault Michel (1994a) "Le jeu de Michel Foucault" *in* Foucault Michel, *Dits et Écrits, III*, Paris, Gallimard, pp. 298-329.

Foucault Michel (1994b) "Le souci de la vérité", *in* Foucault Michel, *Dits et Écrits, IV*, Paris, Gallimard, pp. 668-678.

Geels Frank (2002) "Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study", *Research Policy*, vol. 31, n° 8-9, p. 1251-1291.

Girin Jacques (1990) "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", *in* Martinet Alain-Charles, Epistémologies et Sciences de gestion, Paris, Economica, pp. 141-182.

Girin Jacques (1995) "Les agencements organisationnels" *in* Charue-Duboc Florence [ed] *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion,* Paris, L'Harmattan, collection Logiques de gestion, pp. 233-279.

Godard Olivier & Hommel Thierry (2006) "Les multinationales, un enjeu stratégique pour l'environnement et le développement durable ?", *La Revue internationale et stratégique*, n° 60, pp. 100-111.

Hatchuel Armand (2000) "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", *in* David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [eds] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie en management*, Paris, Vuibert, pp. 7-43.

Jarzabkowski Paula & Spee P. Andreas (2009) "Strategy-as-practice: a review and future directions for the field", *International Journal of Management Reviews,* vol. 11, n° 1, pp. 69-95.

Le Masson Pascal, Weil Benoît & Hatchuel Armand (2006) *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermès.

Martinet Alain-Charles & Payaud Marielle (2008) "Le développement durable, vecteur d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur", *Management International*, vol. 12 n° 2, pp. 13-27.

Midler Christophe (1993) *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise.* Paris, InterEditions.

Moisdon Jean-Claude [ed] (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

Padioleau Jean (1982) *L'État au concret*, Paris, PUF.

Pettigrew Andrew (1985) *The awakening giant: Continuity and change at ICI*, Oxford, Blackwell.

Porter Michael (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press.

Whittington Richard (2007) "Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye", *Organization Studies,* vol. 28, n° 10, pp. 1575-1586.