

**Proposition de communication pour la XI ième Conférence Internationale de
Management Stratégique PARIS ESCP-EAP les 5-6 et 7 juin 2002**

**De la Planification Stratégique au Management Stratégique
(Cas de la société Shell de Tunisie)**

Fakher JAOUA

Assistant contractuel à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax-Tunisie

Adresse professionnelle : FSEG Sfax B.P n°1088. Sfax 3018 Tunisie

Tél : 216-74 27 87 77

Fax : 216-74 27 91 39

Adresse personnelle : B.P n° 582. Sfax 3018 Tunisie

Tél : 216-74 22 09 47

Adresse électronique : Fakher.Jaoua@fsegs.rnu.tn

Titre de la communication : De la planification stratégique au management stratégique
(cas de la société Shell de Tunisie)

Statut de la proposition : recherche aboutie

Introduction

Depuis l'introduction du concept de stratégie dans le monde des affaires, les entreprises ont conçu, par analogie à la vision militaire dont ce concept est originaire, le processus stratégique dans une logique de séparation entre les concepteurs de la stratégie (l' état-major) et les opérationnels (les unités de combat). La formation de la stratégie a reposé alors sur une dichotomie entre la formulation et la mise en œuvre, un clivage entre ceux qui conçoivent et ceux qui réalisent.

Au cœur de cette dichotomie se place le concept de planification stratégique comme processus organisé d'élaboration et de mise en forme des objectifs, des orientations et des actions stratégiques de l'entreprise. L'application de ce concept a révélé plusieurs lacunes et a favorisé l'émergence du concept de " management stratégique". Ce concept fait de la stratégie une

affaire collective qui concerne non seulement les hauts responsables mais aussi les autres membres de l'entreprise.

Ce papier présente les résultats d'une recherche visant à tester l'hypothèse de l'articulation entre formulation et mise en œuvre de la stratégie dans la pratique ainsi que ses impacts sur le processus managérial.

On traitera, dans une première partie des raisons expliquant le passage de la planification stratégique au management stratégique. Dans une deuxième partie, on présentera les résultats d'une enquête réalisée sur le terrain auprès de la société Shell de Tunisie en 1999.

1. De la planification stratégique au management stratégique

Depuis les années 60, la stratégie d'entreprise s'est basée principalement sur la planification stratégique constituant un processus organisé d'élaboration des objectifs et des stratégies (Steiner, 1969 ; Paul et Viollier, 1976 ; Avenier, 1988 ; Martinet, 1995). Celui-ci se déroule en deux temps : un premier temps consacré à la formulation de la stratégie, et le second à sa mise en œuvre. La phase de formulation est confiée aux "stratèges" de l'entreprise (la direction générale assistée par les planificateurs), alors que les autres membres de l'entreprise s'occupent de la phase de mise en œuvre.

Une telle approche de la formulation a été critiquée pour plusieurs raisons.

D'abord, la discontinuité, l'imprévisibilité et le dynamisme de l'environnement sont désignés comme la principale cause de l'échec de la planification stratégique (Hussey, 1984 ; Mintzberg, 1994 ; Laurent et Bouard, 1997). En effet, les méthodes de prévision sur lesquelles repose la planification stratégique sont inefficaces face aux discontinuités, principalement de nature technologique et concurrentielle (Makridadis, 1990, cité par Mintzberg, 1994b). L'échec de la planification stratégique s'explique, selon Coates (1994), par 7 raisons : des hypothèses non vérifiées, des compétences limitées ou mal utilisées, le manque d'imagination, l'omission des contraintes, l'excès d'optimisme, l'extrapolation mécanique de tendances, et l'excès de précision.

Une autre source d'échec des techniques de la planification stratégique provient du fait qu'elles reposent essentiellement sur les langages financiers et comptables et sur les modèles quantitatifs de prévision et de modélisation, ce qui présente d'après Desreumaux (1993) deux défauts. D'une part, leur caractère algorithmique s'accorde mal avec les spécificités des problèmes stratégiques qui sont de nature mal ou peu structurés. Dans un environnement caractérisé par des variables innombrables et des interactions multiples, les modèles ne peuvent pas représenter une image fidèle de la réalité, quelque soit leur degré de sophistication (Zghal, 1996). D'autre part, les techniques conduisent très souvent à ignorer des variables moins formalisables ou quantifiables telles que les dimensions sociales, culturelles et politiques de l'environnement, alors que les changements dans ces domaines sont de nature à remettre en cause la légitimité de l'entreprise. D'un autre côté, selon Hafsi et Toulouse (1994) la logique puissante des modèles fait oublier qu'il s'agit d'une simple construction destinée à aider la réflexion et non à la remplacer. Les dirigeants ont tendance à oublier la réalité et à ne croire que le modèle est la réalité. S'ensuivent des applications mécanistes, irréfléchies et souvent destructives pour l'entreprise.

Enfin, l'échec de la planification est dû à la négligence de la dimension humaine, la dimension politique et la structure de pouvoir au sein de l'entreprise. En effet, d'après Genelot (1994) la planification stratégique se trouve inopérante devant les questions psychologiques, sociales et politiques. Sa logique de séparation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie conduit à la création d'un climat réfractaire entre les responsables de la formulation et ceux de la mise en œuvre. Ceci lorsque le rôle de ces derniers se limite à l'application et surtout lorsqu'ils croient être supposés penser la stratégie aux côtés des planificateurs plutôt qu'à un niveau inférieur.

Pour combler ces lacunes, l'accent est mis sur le management stratégique qui marque, par opposition à la planification stratégique, l'articulation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie et ceci par l'intégration des membres de l'entreprise dans la réflexion stratégique. Il est défini par Avenier (1988) comme : «*un mode de gestion de l'entreprise qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations*» (Avenier, 1988, p. 14)

Un examen approfondi de certains travaux relatifs à la stratégie et au management, montre que le management stratégique constitue l'approche appropriée pour la formulation de la stratégie.

Premièrement, la stratégie est une combinaison d'actions délibérées et de phénomènes émergents. Plusieurs auteurs (Koenig, 1993; Mintzberg, 1994a ; Laroche et Nioche, 1994 ; Côté, 1995) soulignent l'importance de la prise en compte de l'action pour la formulation de la stratégie. Mintzberg (1994c) va jusqu'à avancer : *«qu'il faut confier l'entière responsabilité du processus de formation de la stratégie aux gestionnaires line»* (Mintzberg, 1994c, p. 6) car la stratégie comporte à la fois une composante délibérée qui naît de la réflexion et une composante émergente qui naît plutôt de l'action. La pensée et l'action ne sont pas deux réalités distinctes ni séparées, mais plutôt deux faces d'une même réalité. La pensée ne peut pas prévoir les changements susceptibles de se produire dans l'environnement car : *«il reste toujours des imprévus qui peuvent modifier les données du problème initialement posé»* (Koenig, 1993, p. 3). L'action éclaire et nourrit la pensée par les trouvailles qui résultent de l'observation du terrain et le repérage des germes des stratégies qui s'y trouvent.

Deuxièmement, contrairement à la vision militaire, la mise en œuvre de la stratégie compte autant, sinon plus, que sa formulation et ceci pour deux raisons essentielles. D'une part, une bonne mise en œuvre, même dans le cas d'une stratégie inappropriée, conduit à identifier les erreurs stratégiques et à réaliser des corrections rapides de la formulation initiale. D'autre part, les conséquences d'une mauvaise mise en œuvre sont néfastes dans les faits quelle que soit la qualité de la formulation conceptuelle de la stratégie. Ainsi, la mise en œuvre peut mettre en cause une bonne formulation, et rendre plus difficile la reconnaissance des erreurs stratégiques.

Troisièmement, la formulation de la stratégie est une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. En effet, en raison de la nature peu ou mal structurée des problèmes stratégiques, plusieurs auteurs (Desreumaux, 1993 ; Koenig, 1990 ; Mintzberg, 1994a) soulignent que la gestion stratégique ne peut plus se baser sur les seules méthodes analytiques, qu'il est nécessaire de combiner les deux approches quantitative et qualitative de la formation de la stratégie. Le jugement, l'intuition, la synthèse, l'imagination et la créativité doivent prendre place aux côtés des procédures analytiques du fait que la réalité économique, humaine et organisationnelle est beaucoup trop complexe pour qu'on la réduise à des équations quantitatives, si sophistiquées soient elles.

Quatrièmement, l'approche cognitive a tenté d'étudier la façon de penser des dirigeants des entreprises (Mounoud et al, 1995; Calori et Sarnin, 1993; Laroche et Nioche, 1994; Verstraet, 1997). Elle a révélé que :

- L'individu est affecté par des biais cognitifs susceptibles de modeler ses représentations et ses schémas mentaux.
- Le processus de pensée de l'individu peut être assimilé à une carte cognitive qui est supposée reproduire la connaissance propre à l'individu, sa vision du monde et son raisonnement.
- L'organisation peut avoir une carte cognitive appelée par Prahalad et Bettis (1986) " la logique dominante " ou " le paradigme stratégique " selon Johnson (1988) qui constitue un cadre de référence auquel le dirigeant peut se référer pour agir.

Ces trois observations fournissent des éclairages précieux quant à la formation de la stratégie. Elles suggèrent que la séparation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie pourrait favoriser des conflits de représentation entre les décideurs et les opérationnels. Les décisions stratégiques des hauts responsables pourraient aussi être détachées de la réalité. En revanche, l'intégration des membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie rend le raisonnement plus riche et surtout ouvert aux changements de l'environnement, permet de neutraliser (ou du moins réduire) les biais cognitifs et développer une structure cognitive collective.

Cinquièmement, la veille stratégique est une démarche collective. En effet, l'importance capitale de l'information sur l'environnement pour la réflexion stratégique a favorisé le développement d'un système de surveillance de l'environnement de l'entreprise appelé "veille stratégique" dont l'objectif est de permettre la saisie des opportunités et la prévention des menaces d'une façon anticipative (Lesca, 1994). Cependant, la veille stratégique peut s'avérer inefficace en raison des problèmes de surcharge, de manque et de distorsion de l'information (Gilad et al, 1993). Ces problèmes sont dus à ce que la veille stratégique est limitée au niveau d'une catégorie particulière dans l'entreprise (unité autonome, divisions ou départements, unité de planification stratégique...) et non pas éclatée au niveau de tous les membres de l'entreprise. Par conséquent l'accès à l'information pertinente sur l'environnement pour éclairer les décisions stratégiques nécessite l'implication de plusieurs acteurs de l'entreprise. D'une part, du fait de son contact avec l'environnement et avec son milieu social naturel,

chaque membre de l'entreprise capte une infinité d'informations, dont la sélection et la valorisation dépendront fortement de sa capacité à en percevoir toutes les implications. La sélection et le traitement des informations seront simultanés, éliminant toute surcharge ou manque d'information. D'autre part, chaque membre de l'entreprise, dans le cadre de son intervention, possède un spectre d'observation bien déterminé et plus ou moins large, en rapport avec sa position dans l'entreprise et les relations sociales et professionnelles qu'elle implique. L'environnement est alors surveillé non pas d'une manière sélective mais en tant que contexte d'ensemble vu par de nombreux acteurs.

Ce sont là autant d'arguments justifiant la nécessité d'impliquer les membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie. L'adoption d'un processus participatif de la formulation de la stratégie n'est évidemment pas sans conséquences.

Une première conséquence réside dans le fait que cela favorise créativité et réalisme dans la formulation de la stratégie : les stratégies ont des chances d'être plus réalistes lorsqu'elles intègrent les points de vue d'acteurs connaissant de près la situation interne et externe de l'entreprise, et plus créatives du fait qu'elles intègrent des expertises diverses.

Une seconde conséquence réside dans l'engagement des membres de l'entreprise à la réalisation de la stratégie. Plusieurs auteurs (Peters et Waterman, 1983 ; Gélinier, 1990 ; Mintzberg, 1994a ; Zghal, 1996) s'accordent à considérer que le succès d'une stratégie repose sur la volonté des gens à en faire un succès. En effet, la participation des membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie augmente l'adhésion aux décisions prises du moment où ils ont pris part à leur élaboration et comprennent les raisons qui les ont inspirées. Elle contribue aussi à renforcer le respect de soi dans la mesure où chacun y joue un rôle. Les opérationnels acquièrent le sentiment que les niveaux hiérarchiques supérieurs apprécient leurs idées et considèrent leurs centres d'intérêt plutôt que de voir leurs idées «volées» par certains supérieurs.

Enfin, le management stratégique - associant formulation et mise en œuvre de la stratégie - assure l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences. En effet, les interactions entre les acteurs de niveaux hiérarchiques différents qui ont des connaissances et des expériences spécifiques, favorisent le développement d'apprentissages individuels et ceci à travers l'enrichissement et la mise en commun des connaissances. Ces apprentissages

individuels se diffusent dans l'ensemble de l'organisation favorisant le développement d'un apprentissage organisationnel.

Sachant que l'approche du management stratégique est appliquée par certaines entreprises, nous avons eu l'opportunité de tester les différentes hypothèses évoquées ci-dessus et relatives à ses implications sur une entreprise opérant en Tunisie.

2. Cas de la société ST

Dans cette partie, nous proposons d'illustrer notre cadre théorique grâce à l'étude du cas de la société ST. Dans la perspective de la problématique annoncée, nous proposons d'examiner le processus stratégique de ST afin de déterminer s'il existe dans cette entreprise une séparation entre la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre, ou au contraire si une articulation est recherchée. Cette analyse du processus stratégique de ST conduit à s'interroger sur son impact sur les membres de l'entreprise : quels sont ses effets sur le comportement, sur les compétences, sur le potentiel créatif et sur la motivation.

Ces analyses qualitatives sont complétées par une analyse quantitative qui se rapporte à la mesure de l'efficacité du processus stratégique adopté par ST.

2.1. Choix de la société ST

Outre les raisons pratiques, le choix de ST comme terrain de recherche est justifié par un certain nombre de choix politiques adoptés par l'entreprise.

D'abord, ST s'est engagée depuis 1995 dans un processus de transformation, lequel peut avoir des effets sur la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Ensuite, elle adopte un mode de management participatif «direction par objectif». On peut alors se demander si cette participation se limite à la mise en œuvre ou si elle s'applique aussi à la formulation de la stratégie. Enfin, ST est orientée par une vision ainsi formulée : *«être leader de performance, innovateur reconnu par la qualité de son service au client et sa citoyenneté responsable»*; ce qui dénote d'un souci d'intégration dans l'environnement.

2.2. Présentation de ST

ST fait partie d'un groupe multinational et compte neuf filiales en Tunisie.

Ses domaines d'activité couvrent : la production et le conditionnement de lubrifiants, le stockage et la distribution de carburants, le stockage, le conditionnement et la commercialisation du gaz de pétrole liquéfié et des produits pétrochimiques, l'agriculture et la fabrication des bitumes et ses dérivés.

Son chiffre d'affaires a évolué comme suit : 187 millions de dinars en 1995 et 1996, 209 millions de dinars en 1997 et 203 millions de dinars en 1998.

La structure de ST se compose d'une direction générale entourée de quatre fonctions. Six directions sont reliées à la direction générale, et ont leurs propres départements répartis par produit et par région.

2.3. Méthodes de collecte des données

Les méthodes de collecte des données retenues sont :

- L'étude de documents internes : guide de personnel, principes de conduite, dépliants des différentes directions.
- Des interviews approfondies auprès de tous les directeurs et deux responsables du service planning et contrôle de gestion.
- Un questionnaire auto-administré articulé autour de 2 axes : les pratiques en matière de formulation, de mise en œuvre de la stratégie et de surveillance de l'environnement, et les perceptions relatives à ces 3 domaines.

2.4. Choix de l'échantillon

La population de base regroupe l'ensemble du personnel de ST, soit 267 individus répartis comme suit : le directeur général, 6 directeurs (2,25%), 86 cadres (32,21%), 24 agents de maîtrise (8,99%), 44 employés (16,48%) et 106 ouvriers (39,70%). Toutefois, nous n'avons pas inclus dans l'échantillon de l'étude les catégories " employés" et "ouvriers" car elles semblent moins concernées par des questions de stratégie et de management selon les informations recueillies dans ST. L'échantillon retenu dans l'étude est alors composé du directeur général, tous les directeurs, 50% des cadres et 50% des agents de maîtrise. La technique d'échantillonnage adoptée est le sondage aléatoire.

Au total 61 questionnaires ont été distribués dont 30 ont été effectivement remplis et retournés, soit un taux de réponse de 49,18%. Ils sont répartis comme suit : 3 directeurs (50% de l'échantillon retenu), 19 cadres (45,24% de l'échantillon retenu) et 8 agents de maîtrise (61,54% de l'échantillon retenu).

2.5. Caractéristiques de l'échantillon

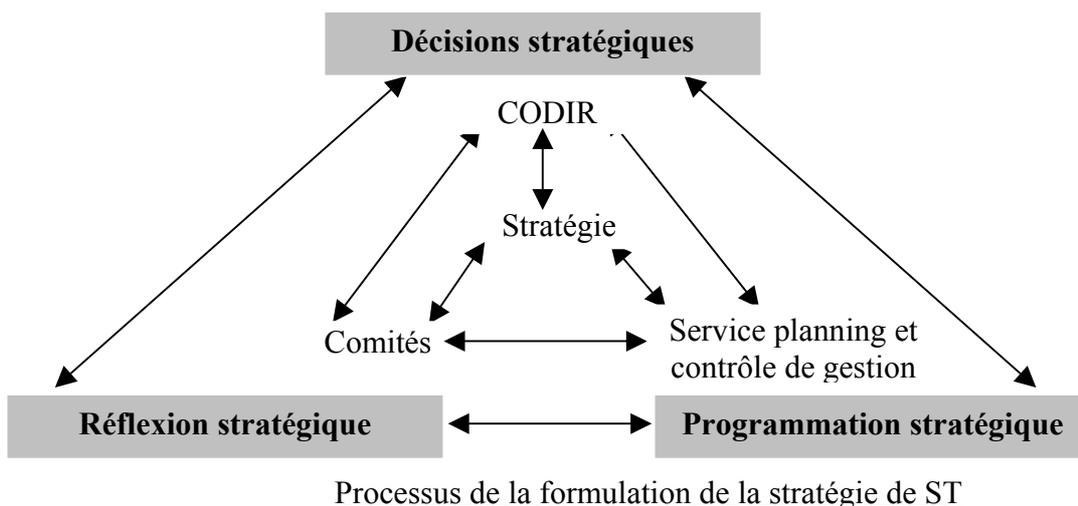
La nature de notre question de recherche nous a amené à étudier la distribution de l'échantillon retenu selon deux caractères à savoir : l'ancienneté et le nombre de postes occupés dans ST. Ces caractères reflètent, a priori, le développement chez les personnes interrogées d'une vue assez large des composantes internes et externes de l'entreprise. Par ancienneté, la distribution montre que les personnes interrogées ont une forte ancienneté qui est en moyenne égale à 12 ans. Les directeurs sont les plus anciens (20 ans en moyenne), ensuite les agents de maîtrise (17 ans en moyenne) et enfin, les cadres (10 ans en moyenne). Par nombre de postes occupés, la distribution montre que les personnes interrogées ont occupé 4 postes en moyenne durant leur carrière chez ST. Les directeurs occupent la première position avec 7 postes en moyenne, ensuite les agents de maîtrise avec 4 postes en moyenne et enfin, les cadres avec 3 postes en moyenne.

Ainsi, la répartition selon l'ancienneté et le nombre de postes occupés dans ST, dénote chez les enquêtés une forte expérience et connaissance du fonctionnement de l'entreprise, leur permettant d'avoir une vision d'ensemble et une meilleure lecture des problèmes rencontrés et des solutions engagées.

2.6. Les résultats de l'enquête

2.6.1. Orientation du processus stratégique de ST

L'examen du processus stratégique de ST montre que la formulation de la stratégie de ST ne se limite pas aux hauts responsables mais se prolonge à d'autres catégories professionnelles à savoir les cadres et les agents de maîtrise comme le montre le schéma suivant :



Ce schéma montre que la stratégie est formulée à travers l'interaction de 3 instances : les comités, le comité directeur (CODIR) et le service planning et contrôle de gestion. Après avoir défini les objectifs des différentes directions, le comité de chaque direction composé du directeur et de certains cadres et agents de maîtrise définit les lignes directrices, les actions à mener et les moyens à engager. Ces éléments seront analysés par le service planning et contrôle de gestion en collaboration avec les membres des comités, et mis sous forme de plan d'action. Le plan d'action comprend 3 axes : les objectifs à atteindre, la réalisation et l'évaluation des résultats obtenus. Ensuite, les stratégies et les plans d'action définis seront étudiés et approuvés par le CODIR qui se compose des directeurs et du directeur général. Une fois approuvés, ils sont rassemblés dans un document appelé "Targets & Resources " qui constitue le plan d'action global de ST dans lequel figure la stratégie globale et les stratégies des différentes directions.

Il apparaît donc que la réflexion stratégique est effectuée au niveau des comités par plusieurs niveaux hiérarchiques. Le CODIR a pour mission de donner le feu vert ou de décider des orientations stratégiques. Le service planning et contrôle de gestion n'a pas pour rôle de fixer des stratégies, mais de programmer et opérationnaliser les conséquences des stratégies déjà créées, ce que Mintzberg (1994c) appelle "la programmation stratégique".

D'autre part, les pratiques de ST en matière de surveillance de l'environnement ne sont pas limitées à un cercle restreint d'acteurs, celui d'une cellule stratégique ou d'un service spécial. Tout le personnel y participe et contribue à apporter l'information nécessaire à la réflexion stratégique et ceci dans le cadre d'unités structurées ou non structurées.

Ainsi, ce processus montre que les objectifs à atteindre et les stratégies possibles sont débattus et fixés au niveau des comités par plusieurs acteurs à savoir les directeurs, les cadres et les agents de maîtrise. Le processus de construction des choix stratégiques n'est pas le ressort exclusif des top managers, mais un processus participatif et interactif associant plusieurs niveaux hiérarchiques. La recherche des informations sur l'environnement est l'affaire de tous les membres de l'entreprise. La direction générale a pour mission principale, grâce à sa vue d'ensemble, de s'attaquer aux incohérences et d'éviter les conflits d'orientation entre les différents directeurs, aboutissant à la formulation d'une stratégie collective.

2.6.2. L'impact du processus stratégique adopté sur les membres de ST

L'étude de l'impact du processus stratégique de ST sur ses membres a porté sur 4 volets : le comportement, les compétences, le potentiel créatif et la motivation. En comparant entre les participants et les non participants aux comités, quatre catégories d'effets ont été relevées :

Développement de représentations différentes. A travers des questions relatives à l'environnement à savoir son importance, les sources utiles à sa surveillance, la structure idéale de sa surveillance, les domaines à surveiller et les facteurs de succès de ST, il ressort une divergence dans les représentations relatives à toutes ces questions, opposant les participants et les non participants aux comités.

Développement d'attitudes différentes. A travers des questions relatives à la participation à la formulation de la stratégie – plus précisément la participation effective, le sentiment de participation et la demande de participation – on retrouve les mêmes divergences d'attitudes entre participants et non participants aux comités. D'un côté, on trouve des normes et des valeurs ouvertes à l'initiative, à la créativité et à la participation à l'action collective, de l'autre, une perception de l'employé réduite à sa fonction d'exécutant des décisions prises par les hauts responsables.

L'exploitation de la créativité dans la formulation de la stratégie. Les participants aux comités affirment qu'à travers la participation de plusieurs catégories professionnelles aux comités, la réflexion stratégique est enrichie de points de vue différents, d'informations sur la mise en œuvre et sur de nombreux paramètres. Il apparaît ainsi que les échanges

d'expériences et la confrontation des raisonnements individuels favorisent l'intégration de la créativité dans les stratégies formulées.

Développement des compétences et de la motivation des membres de l'entreprise.

L'interaction entre les membres des comités favorise un échange de connaissances et d'expériences. Les effets de la participation aux comités signalés par les participants sont : apprendre, savoir communiquer, savoir exprimer des idées, améliorer les connaissances, bénéficier des expériences des autres et combler des lacunes. D'autre part, la comparaison des niveaux de motivation des participants et des non participants aux comités, montre que la motivation des premiers est supérieure à celle des seconds.

Ces résultats mettent en évidence deux constats : d'une part, la participation à la formulation de la stratégie à travers les comités enrichit la réflexion stratégique, augmente la motivation des individus et développe les compétences. D'autre part, des différences de représentations et d'attitudes entre les membres de ST, qui bien qu'elles ne permettent pas d'affirmer l'existence de cultures différentes dans ST, peuvent être la cause des modes de comportements différents. La source de ces différences est le fait de participants et non participants aux comités.

2.6.3. Mesure de l'efficacité de l'articulation de la formulation à la mise en œuvre de la stratégie de ST

On a cherché à mesurer cette efficacité non pas par rapport aux performances globales de ST mais à travers son influence sur les représentations et les attitudes des employés. Pour cela on a utilisé une version simplifiée de la procédure d'agrégation multicritères BBTOPSIS (Rebaï, 1993) obtenue dans le cas de l'équipondération des critères (Cf. annexe 2). C'est une méthode qui permet d'effectuer des comparaisons entre des individus, non pas par rapport à des mesures standards et générales, mais par rapport au meilleur score enregistré parmi les individus.

a. Les critères de mesure

Le choix des critères de mesure est fondé sur les constats théoriques développés plus haut. D'une part, la formulation de la stratégie repose sur un croisement des menaces et opportunités présentes dans l'environnement avec les forces et les faiblesses de l'entreprise,

identifiés à partir des diagnostics externe et interne. Par conséquent une forte connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement s'impose à toute entreprise qui cherche à formuler une stratégie adéquate (critère B et C). D'autre part, le succès de la mise en œuvre dépend de la compréhension par les membres de l'entreprise de ce qui est attendu d'eux, et de la manière requise de réaliser les résultats attendus (critère A).

Le critère A représente des informations concernant l'existence de stratégies, de plans d'actions et d'objectifs de ST. Il est mesuré par les indicateurs suivants : A_{1a} , A_{1b} , A_{1c} , A_{1d} , A_{1e} , A_{1f} , A_2 , A_3 et A_4 (cf. annexe 1)

Le critère B représente le degré de connaissance du fonctionnement de l'entreprise. Il est mesuré par les indicateurs suivants : B_1 , B_{2a} , B_{2b} , et B_{2c} (Cf. annexe 1).

Le critère C représente le degré de connaissance de l'environnement. Il est mesuré par les indicateurs C_1 et C_2 (Cf. annexe 1).

b. Les résultats obtenus de l'application de la méthode BBTOPSIS

L'application de la méthode BBTOPSIS fournit les résultats suivants dont les détails sont présentés dans l'annexe 3.

Pour chacun des critères A et C, apparaît un classement des individus selon le score obtenu. Des groupes d'individus sont alors constitués sous forme d'unités de comparaison.

Les classements selon les critères B et A+B+C ne font pas apparaître des groupes d'individus ayant le même score. Alors pour constituer des unités de comparaison, un découpage en 3 groupes est effectué. Ce choix repose sur le nombre des groupes observés au niveau du critère C.

Les groupes d'individus et leurs caractéristiques sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 1 : Répartition des individus selon le critère A

	Critère A	
Groupes	16 individus classés de 1 à 16	14 individus classés de 17 à 30
Participants aux comités	87,50 %	42,86 %
Caractéristiques	sont informés de toutes les stratégies, tous les plans d'action et tous les objectifs de ST	ne sont pas informés de toutes les stratégies, de tous les plans d'action ni de tous les objectifs de ST, mais seulement d'un élément ou un autre

Tableau 2 : Répartition des individus selon le critère B

	Critère B		
Groupes	10 individus classés de 1 à 10	10 individus classés de 11 à 20	10 individus classés de 21 à 30
Participants aux comités	90 %	70 %	40 %
Caractéristiques	connaissance forte du fonctionnement de ST	connaissance moyenne du fonctionnement de ST	connaissance faible du fonctionnement de ST

Tableau 3 : Répartition des individus selon le critère C

	Critère C		
Groupes	8 individus classés de 1 à 8	8 individus classés de 9 à 16	14 individus classés de 17 à 30
Participants aux comités	87,50 %	62,50 %	57,14 %
Caractéristiques	connaissance forte de l'environnement de ST	connaissance moyenne de l'environnement de ST	connaissance faible de l'environnement de ST

Tableau 4 : Répartition des individus selon le critère (A+B+C)

Groupes	Critère A+B+C		
	10 individus classés de 1 à 10	10 individus classés de 11 à 20	10 individus classés de 21 à 30
Participants aux comités	90 %	70 %	40 %
Caractéristiques	participation forte à la formulation de la stratégie	participation moyenne à la formulation de la stratégie	participation faible à la formulation de la stratégie

c.Synthèse et discussion des résultats

La répartition des groupes selon la participation aux comités et en référence aux critères A, B, C et A+B+C permet de dégager deux conclusions.

D'une part, les comités constituent une structure d'information et de développement de connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise et sur son environnement. En effet, les comités constituent un lieu d'échange d'informations, d'expériences et de connaissances. A travers les interactions chacun apprend ce que les autres membres de l'entreprise font, découvre le système de valeurs de l'entreprise, ses relations avec les acteurs de l'environnement, etc. Toutefois, l'efficacité des comités est limitée du fait que tous les participants aux comités ne répondent pas à tous les critères de participation à la formulation de la stratégie. En effet, certains participants aux comités (42,86 %) ne sont pas informés sur toutes les stratégies, tous les plans d'action et tous les objectifs de l'entreprise, d'autres (40 %) ne connaissent pas parfaitement le fonctionnement de l'entreprise et d'autres (57,14 %) ne connaissent pas parfaitement l'environnement de l'entreprise (Cf. Tableau 1, 2 et 3). Cette « efficacité limitée » peut être due à des facteurs liés au fonctionnement des comités (la composition du groupe, la qualité de la conduite des réunions) ou à des facteurs propres aux participants eux-mêmes (sentiment de frustration et d'inefficacité, peur d'entrer en conflit avec des collègues, manque de confiance dans les objectifs avoués des réunions de comités et crainte de l'existence d'objectifs tacites tels que l'entérinement de décisions déjà prises ou l'évaluation des participants).

D'autre part, les interactions entre les membres de l'entreprise en dehors des comités constituent aussi un moyen d'information et de développement de connaissance sur le fonctionnement de l'entreprise et sur son environnement. En effet, en tant que système, l'entreprise constitue un lieu de multiples interactions entre ses membres. Ces interactions se présentent sous forme d'échange d'informations, de confrontation de points de vue, de confrontation de rôles, etc. Toutefois, l'efficacité de ces interactions est très limitée du fait que la majorité des non participants aux comités ne répond pas à tous les critères de participation à la formulation de la stratégie.

En effet, la majorité des non participants aux comités n'est pas informée sur toutes les stratégies, tous les plans d'action et tous les objectifs de l'entreprise (57,14 %), et ne connaît pas bien le fonctionnement de l'entreprise (60 %) ni son environnement (42,86 %) (Cf. Tableau 1, 2 et 3). Bien que ces interactions soient d'une efficacité très limitée, on trouve quelques non participants aux comités dont le profil des réponses se rapproche de celui des participants. 10 % ont une participation forte à la formulation de la stratégie et 30 % ont une participation moyenne (Cf. Tableau 4)

Ainsi, il semble que les facteurs organisationnels se conjuguent à des facteurs psychologiques pour déterminer l'efficacité de l'articulation entre formulation et mise en œuvre de la stratégie. Toutefois, ce sont les facteurs organisationnels qui dominent dans la détermination des attitudes et des représentations relatives à la pratique du management stratégique. Ceci apparaît dans la distinction dans l'entreprise entre participants et non participants aux comités.

Conclusion

La prise en considération de la relation causale entre la pensée et l'action conduit à la remise en cause de la planification stratégique, comme approche de la formation de la stratégie caractérisée par une séparation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, et favorise l'approche de management stratégique qui, a contrario, s'appuie sur une articulation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Dans cette approche, la stratégie est un exercice organisationnel décentralisé qui concerne non seulement les gestionnaires au sommet mais aussi les autres niveaux hiérarchiques. Une telle articulation a pu être constatée sur le terrain dans la société ST. La stratégie n'est pas formulée par les seuls directeurs mais associe d'autres catégories professionnelles (cadres et agents de maîtrise). Cela a engendré des effets tels que : l'exploitation de la créativité dans la formulation de la stratégie et le

développement des compétences et de la motivation des membres de l'entreprise. Toutefois la non participation d'une partie des membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie a favorisé l'émergence de représentations et d'attitudes divergentes parmi les membres de l'entreprise.

Par ailleurs, en se basant sur certains critères de mesure, l'efficacité de l'articulation entre conception et mise en œuvre adoptée par ST semble limitée. Un système de communication plus intense et plus fluide et une culture davantage orientée vers la coopération et la participation pourraient améliorer les résultats de cette articulation.

L'étude du cas de ST a néanmoins révélé un certain intérêt de l'association des opérationnels en amont aux choix stratégiques de l'entreprise.

Bibliographie

- AVENIER M.-J. (1988), *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du C.N.R.S, Paris.
- BLANC G., ABDESSEMED T., KAHANE B. (1997), «Les groupes industriels multi-activité multi-pays remettent en question leurs systèmes de planification», in *Les cahiers de recherche HEC*, Quel avenir pour la planification stratégique ?, Paris, pp. 2-41.
- CALORI R., SARNIN P. (1993), «Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants», *Revue Française de Gestion*, n°93, pp. 86-94.
- COATES J. (1994), «Sur les erreurs de prévision», *futuribles*, décembre, n° 193, pp. 21-27.
- COTE M. (1995), *La gestion stratégique d'entreprise. Aspects théoriques*, Gaëtan Morin Editeur, Québec.
- DESREUMAUX A. (1993), *Stratégie*, Dalloz, Paris.
- GELINIER O. (1990), *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- GENELOT D. (1994), «Adieu à la planification, bienvenue à l'invention !», *L'Expansion Management Review*, n°74, pp. 103-109.

- GILAD B., GORDON G., SUDIT E. (1993), «Identifying groups and blind spots in competitive intelligence», *Long Range Planning*, vol.26, n°6, pp. 107-113.
- HAFSI T., TOULOUSE J-M. (1994), «Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec leur mise en œuvre ?», *Gestion, revue internationale de gestion*, vol.19, n°1, pp. 75-86.
- HUSSEY D.E. (1984), «Strategic Management : Lessons from Success and Failure», *Long Range Planning*, vol.17, n°1, pp. 43-53.
- JAOUA F. (1999), *De la Planification Stratégique au Management Stratégique (Cas de la société Shell de Tunisie*, Mémoire DEA en Gestion et Internationalisation des Economies, FSEG de Sfax, Tunisie.
- JOHNSON G. (1988), «Rethinking incrementalisme», *Strategic Management Journal*, vol.9, n° 2 , pp. 75-91.
- KOENIG G. (1990), *Management stratégique*, Nathan, Paris.
- KOENIG G. (1993), *Management stratégique : Vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris.
- LAROCHE H., NIOCHE J-P. (1994), «L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise», *Revue Française de Gestion*, n°99, pp. 64-78.
- LAURENT P., BOUARD F. (1997), *Economie d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- LESCA H. (1994), «Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche», *Economies et Sociétés, cahiers de l'ISMEA, séries Sciences de Gestion*, n°5, pp. 31-50.
- MARTINET A-C., CLAVEAU N., TANNERY F. (1995), «Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical», in NOEL A., VERY P., WISSLER M. (sous direction), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome III, Publications CETAI, pp.37-56.
- MINTZBERG H. (1994a), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.

- MINTZBERG H. (1994b), «Pièges et illusions de la planification stratégique», *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol.19, n°1, pp.66-74.
- MINTZBERG H. (1994c), «Les nouveaux rôles de la planification, des plans et des planificateurs», *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol.19, n°2, pp. 6-14.
- MOUNOUD E., DURAND T.V, RAMANANTSOA B. (1995), «Faut il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ?», *Actes de la 4 ème conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris, 2-4 mai, pp.264-286.
- PAUL D., VIOLLIER B. (1976), *Adapter la planification d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- PETERS T., WATERMAN R.(1983), *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, InterEditions, Paris.
- PRAHALAD C.K., BETTIS R.A. (1986), «The dominant logic : a new linkage between diversity and performance», *Strategic Management Journal*, vol.7, n°6, pp. 485-501.
- REBAI A. (1993), «BBTOPSIS : A bag based technique for order preference by similarity to ideal solution», *Fuzzy Sets and Systems*, vol.60, n°2, pp. 143-162.
- STEINER G.A. (1969), *Top management planning*, Mac Millan, New York.
- VERSTRAETE T. (1997), «Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise», *Revue Internationale P.M.E*, vol.10, n°1, pp. 43-72.
- ZGHAL R. (1996), «Le concept de stratégie et l'approche stratégique», documents Institut de travail et des études sociales, Tunis, pp. 1-4.

Annexe 1

Les critères de mesure de la participation des directeurs, des cadres et des agents de maîtrise à la formulation de la stratégie

A : Informations concernant l'existence de stratégies, de plans d'action et d'objectifs de ST
A _{1a} : Informations concernant l'existence d'une stratégie globale
A _{1b} : Informations concernant l'existence d'une stratégie par direction
A _{1c} : Informations concernant l'existence d'une stratégie par activité
A _{1d} : Informations concernant l'existence d'un plan d'action globale
A _{1e} : Informations concernant l'existence d'un plan d'action par direction
A _{1f} : Informations concernant l'existence d'un plan d'action par activité
A ₂ : Informations concernant l'existence d'objectifs globaux
A ₃ : Informations concernant l'existence des objectifs de direction
A ₄ : Informations concernant l'existence des objectifs des autres directions
B : Connaissance du fonctionnement de l'entreprise
B ₁ : Connaissance de la situation interne de l'entreprise
B _{2a} : Evaluation des corrections dans le cas d'une bonne formulation et une mauvaise mise en œuvre
B _{2b} : Evaluation des corrections dans le cas d'une mauvaise formulation et une bonne mise en œuvre
B _{2c} : Evaluation des corrections dans le cas d'une mauvaise formulation et une mauvaise mise en œuvre
C : Connaissance de l'environnement de l'entreprise
C ₁ : Connaissance de la situation externe de l'entreprise
C ₂ : Identification des risques et des opportunités

Annexe 2

Application de la méthode BBTOPSIS

1 ère étape : Données de comptage

Pour chaque indicateur, nous comparons les scores des différents individus selon la structure de préférence, et nous affectons à chaque individu un score de préférence.

Exemple : Pour un indicateur A, prenons le cas de 3 individus I_1 , I_2 et I_3 qui ont les scores respectifs suivants : 1, 0, 0. Le score de I_1 est donc supérieur aux scores de I_2 et I_3 ; nous affectons alors le score 2 à I_1 et le score 0 à I_2 et I_3 .

Pour un indicateur B les scores de I_1 , I_2 et I_3 sont respectivement : 6, 4, 2. Le score de I_1 est donc supérieur aux scores de I_2 et I_3 ; nous affectons alors le score 2 à I_1 . Le score de I_2 est supérieur seulement à celui de I_3 ; nous affectons alors le score 1 à I_2 . Le score de I_3 n'est supérieur à personne; nous affectons alors le score 0 à I_3 . Les scores 2, 1 et 0 désignent les scores de préférence.

2 ème étape : Score idéal

Pour chaque indicateur nous déterminons un score idéal pour tous les individus. Le score idéal correspond au score le plus élevé observé parmi tous les scores enregistrés.

Pour A, le score idéal correspond donc au score 2.

Pour B, le score idéal correspond donc au score 2.

3 ème étape : Calcul des distances

Pour chaque indicateur nous comparons le score de chaque individu par rapport au score idéal. Nous calculons alors l'écart entre le score de chaque individu (obtenu à la 1ère étape) et le score idéal.

Pour A, $d_1 = 2 - 2 = 0$ $d_2 = 2 - 0 = 2$ $d_3 = 2 - 0 = 2$

Pour B, $d_1 = 2 - 2 = 0$ $d_2 = 2 - 1 = 1$ $d_3 = 2 - 0 = 2$

4 ème étape : Résultat de la segmentation

Pour chaque individu, nous calculons la somme totale des scores imputés à tous les indicateurs (obtenu à la 3ème étape). Le score total représente le score de l'individu selon tous les indicateurs.

Pour I_1 , le score total = $0 + 0 = 0$

Pour I_2 , le score total = $1 + 2 = 3$

Pour I_3 , le score total = $2 + 2 = 4$

5 ème étape : Classement ordinal

Les scores totaux des individus sont rangés par ordre croissant car le score total représente l'écart entre le score de l'individu et le score idéal. L'individu qui a le score le plus faible est celui qui a le profil qui se rapproche le plus du score idéal. L'individu qui a un score 0 se confond totalement avec le score idéal.

Pour notre exemple, le classement est le suivant : $I_1 > I_2 > I_3$

Le score de I_1 se confond totalement avec le score idéal.

Annexe 3

Résultat de mesure de la participation des directeurs, des cadres et des agents de maîtrise à la formulation de la stratégie

A + B + C			A			B			C		
Rang	CP	Score	Rang	CP	Score	Rang	CP	Score	Rang	CP	Score
1.	D ₁	20	1.	D ₁	0	1.	D ₁	20	1.	D ₁	0
2.	M ₁	33	2.	C ₁₂	0	2.	M ₁	24	2.	D ₂	0
3.	C ₁₃	34	3.	C ₁₃	0	3.	C ₁₃	34	3.	D ₃	0
4.	C ₁₉	36	4.	C ₁₄	0	4.	C ₁₉	36	4.	C ₁₁	0
5.	C ₁₂	37	5.	C ₁₅	0	5.	M ₂	36	5.	C ₁₂	0
6.	C ₃	41	6.	C ₁₆	0	6.	C ₁₂	37	6.	C ₁₄	0
7.	D ₃	42	7.	C ₁₇	0	7.	C ₃	41	7.	C ₁₉	0
8.	C ₁₄	43	8.	C ₁₉	0	8.	D ₃	42	8.	M ₂	0
9.	C ₁₆	44	9.	C ₂	0	9.	C ₁₁	43	9.	C ₂	8
10.	M ₂	45	10.	C ₃	0	10.	C ₁₄	43	10.	C ₁₃	8
11.	M ₈	47	11.	C ₅	0	11.	C ₁₆	44	11.	C ₁₆	8
12.	D ₂	50	12.	C ₆	0	12.	C ₄	47	12.	C ₁₇	8
13.	C ₁₁	52	13.	D ₂	0	13.	M ₈	47	13.	C ₁₈	8
14.	C ₂	56	14.	D ₃	0	14.	D ₂	50	14.	M ₁	8
15.	C ₁₇	61	15.	M ₆	0	15.	C ₁₀	53	15.	M ₇	8
16.	C ₁₀	62	16.	M ₈	0	16.	C ₂	56	16.	M ₈	8
17.	M ₄	69	17.	C ₁₁	9	17.	M ₄	60	17.	C ₁	18
18.	C ₇	72	18.	C ₁₀	9	18.	C ₁₇	61	18.	C ₃	18
19.	C ₄	73	19.	C ₇	9	19.	C ₇	63	19.	C ₅	18
20.	C ₁₅	73	20.	M ₁	9	20.	C ₈	63	20.	C ₆	18
21.	C ₈	75	21.	M ₂	9	21.	C ₁₈	67	21.	C ₈	18
22.	C ₅	77	22.	M ₄	9	22.	C ₁₅	73	22.	C ₉	18
23.	C ₆	78	23.	C ₁	10	23.	M ₅	74	23.	C ₁₅	18
24.	M ₆	84	24.	M ₇	11	24.	M ₇	75	24.	M ₄	18
25.	M ₇	86	25.	C ₈	12	25.	C ₅	77	25.	M ₅	18
26.	M ₅	87	26.	M ₅	13	26.	C ₁	78	26.	M ₆	18
27.	C ₁	88	27.	C ₉	16	27.	C ₆	78	27.	C ₁₀	20
28.	C ₉	98	28.	C ₁₈	24	28.	C ₉	82	28.	M ₃	21
29.	C ₁₈	111	29.	C ₄	26	29.	M ₆	84	29.	C ₄	22
30.	M ₃	125	30.	M ₃	37	30.	M ₃	88	30.	C ₇	22

- CP : Catégorie Professionnelle
- Les non participants aux comités sont : C₆, C₇, C₉, C₁₈, M₂, M₃, M₄, M₅, M₇ et M₈.
- Les notations D₁ à D₃ représentent les 3 directeurs, C₁ à C₁₉ représentent les 19 cadres et M₁ à M₈ représentent les 8 agents de maîtrise.