

CHAPITRE 1 :
ÉVOLUTION DES THÉORIES DES
PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA
STRATÉGIE.

Ce premier chapitre présente un résumé de littérature sur les théories de prise de décision stratégique dans l'entreprise. Dans ce cadre, WHITTINGTON (2001) divise le processus de conception de la stratégie en quatre (4) approches différentes :

- L'approche classique ;
- L'approche évolutive ;
- L'approche processuelle ;
- L'approche systémique.

En vue d'analyser ces différentes approches, nous avons scindé ce chapitre en deux sections :

- La première section entame la définition du concept de processus stratégique de l'entreprise ;
- La deuxième section résume l'évolution des théories de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Section 1 : définitions des concepts de processus et processus stratégique

La définition de l'objet à étudier constitue une étape essentielle de toute recherche. ⁽¹⁾ En effet, « *l'isolement du phénomène à étudier de l'ensemble où il s'insère en vue de le rendre saisissable, en sortant les caractéristiques générales qui permettent son identification, constitue la première étape de chaque recherche.* » ⁽²⁾. Nous allons, pour cela, procéder à une identification des concepts du processus et de processus stratégique dans ce qui suit.

1.1. La notion du processus

Le dictionnaire de Larousse ⁽³⁾ présente trois définitions du concept du processus :

- **Définition 1 :** Le processus est un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose, par exemple *le processus d'une crise* ;
- **Définition 2 :** Le processus est une suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose, par exemple *les processus de fabrication* ;
- **Définition 3 :** Le processus est la manière que quelqu'un, un groupe, doit se comporter en vue d'obtenir un résultat particulier répondant à un schéma précis. Il est dit alors, par exemple, *selon le processus habituel, il s'arrangera pour se faire excuser.*

Un processus est une chaîne d'opérations qui transforme une entrée en une sortie : « *Un processus opérationnel est une suite d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output).* » ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ BOUKROU Algéia : « *Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME. Cas 20 PME de la willaya de TO.* », Thèse magistère, université de Tizi-Ouzou, 2011. Chapitre 1. P12 ;

⁽²⁾ ANGERS. M : « *intuition à la méthodologie des sciences humaines.* », Ed Csaba université, Alger, 1997, p108 ;

⁽³⁾ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066?q=+processus+#63349>;

⁽⁴⁾ ABATE René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner « *Le Grand Livre de la Stratégie* », Boston Consulting Group, Eyrolles 2009, P132.

1.2. Notion du processus stratégique de l'entreprise

Il existe plusieurs définitions ⁽¹⁾ au concept du processus stratégique, certains auteurs se focalisent sur la création et la mise en place des objectifs stratégiques comme finalité du processus stratégique. Pour HATTEN (1972) : « *Le processus stratégique de l'entreprise est le processus à travers lequel une organisation formule ses objectifs et gère leurs réalisations.* ».⁽²⁾ La fixation de bons objectifs dépend de la compréhension des contextes externes et internes liés à l'entreprise.

Selon SMITH, ARNOLD et BIZELL (1985): « *Le processus stratégique de l'entreprise est un processus d'analyse de l'environnement présent et futur. De formulation des objectifs organisationnels, et engager, implémenter, et contrôler des décisions centrées sur la réalisation de ces objectifs dans les environnements présent et à venir.* » ⁽³⁾ Cette présente conceptualisation accentue sur la nécessité de fixer diverses alternatives de l'action lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

D'autres auteurs considèrent le processus stratégique comme la démarche qui définit les traits de la stratégie de l'entreprise, pour BARNEY (1994) « *Le management stratégique est le processus au travers duquel les stratégies sont identifiées puis implémentées.* » ⁽⁴⁾ En revanche, l'identification et la mise en place de la stratégie doivent prendre en considération, à la fois, le court terme et le long terme dans la démarche de constitution de la stratégie. Comme le souligne KOENIG (2004) : « *moins soucieux de la forme que du fond, préoccupé de l'équilibre indispensable entre le court et le long terme, le processus stratégique vise moins à maîtriser la formulation des choix qu'à faciliter la construction de situation favorable.* ».⁽⁵⁾

Vu la complexité organisationnelle et environnementale, le processus stratégique doit être un mécanisme capable de coherer entre : la mobilisation des compétences collectives, la combinaison des ressources internes de l'organisation, et l'assurance de la synergie entre les tendances politiques cognitives des acteurs de la décision au sein de l'entreprise. QUINN,

⁽¹⁾ MAGAKIAN Jean louis, PAYAUD Andry Morielle: « *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise.* » 2^{ème} édition, édition Breal, 2007, Pp 17-20;

⁽²⁾ HATTEN kenneth j. & SCHENDEL. : « *Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline* ». Academy management process, 1972, Pp 99-102;

⁽³⁾ SMITH Gary D, ARNOLD Danny R.& BIZELL: « *Business strategy and policy Hardcover* », éd Houghton Mifflin, March 1985, P4;

⁽⁴⁾ BARNEY Jay B. and ZAJAC Edward J: « *Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage* », Strategic Management Journal, 1994, Pp5-9;

⁽⁵⁾ KOENIG G. « *Management stratégique* », 3^{ème} édition, Dunod, 2004, Pp14-28.

résume ce rôle du processus stratégique comme suit : « *c'est le cadre qui intègre les principaux buts de l'organisation, les politiques et les séquences d'actions collectives en un ensemble cohérent. Une bonne formulation stratégique aide à rassembler et répartir les ressources de l'organisation selon une seule démarche : suffisamment viable, construire à partir des compétences et des carences internes, anticipatives des changements de l'environnement, et mobile selon les mouvements contingents dus à des adversaires intelligents.* ». ⁽¹⁾ QUINN considère que le processus stratégique doit combiner entre toutes les compétences internes de l'entreprise, et il doit être (le processus stratégique) capable d'anticiper les mouvements de l'environnement.

La distinction entre la dimension processus et la dimension contenue de la stratégie de l'entreprise a été initialisée par plusieurs auteurs (CHANDLER (1962), ANSOFF (1965)). ⁽²⁾ En revanche, le processus d'élaboration de la stratégie (méthode de SWOT)⁽³⁾, a été introduit comme domaine de recherche en management stratégique par ANDREW (1971). ⁽⁴⁾ Ce dernier propose une séparation entre la notion de stratégie comme contenue, et la formalisation de la stratégie comme processus. Cette distinction a été critiquée par plusieurs auteurs (HUFF et REGER (1987)). ⁽⁵⁾ Certains autres auteurs trouvent la distinction entre la stratégie comme contenue et la stratégie comme processus, difficile à comprendre dans le domaine de la recherche académique. Citant, dans ce cadre les interrogations de NODA et BOWER (1992) qui ont posé une question pertinente sur ce sujet: « *Pourquoi deux entreprises identiques, en termes de la structure et de l'environnement fréquenté, ont pris des choix stratégiques déférents ?* ». ⁽⁶⁾

Malgré ces critiques de la distinction entre contenu et processus dans la constitution de la stratégie globale de l'entreprise, la majorité des auteurs favorisent cette séparation, ils (les autres chercheurs) l'ont considéré comme élément qui facilite la recherche et la compréhension de la fabrication de la stratégie ⁽⁷⁾.

⁽¹⁾ QUINN James B: « An incremental approach to strategic change » the McKinsey quarterly, 1980, Pp 1-46;

⁽²⁾ KATHLEEN M, EISNHART and J. ZBARACKI : « Strategic decision making », strategic management journal, vol 13, 1992, Pp 17-37 (university of Stanford California USA);

⁽³⁾ La signification du terme SWOT et sa démarche d'analyse seront étudiés dans la section 2 du chapitre 1 ;

⁽⁴⁾ LECHNER Christophe, MÜLLER-STEWENS Günter: « *Strategy Process Research: What do we know, what should we know?* ». Institute of Management (IFB). University of St. Gallen Switzerland, 1999- 2005. P4;

⁽⁵⁾ LECHNER Christophe, MÜLLER-STEWENS Günter. Ibid. P8 ;

⁽⁶⁾ NODA Tomo and BOWER Joseph L: « *Strategy making as iterated processes of resource allocation* », Strategic Management Journal, Volume 17, Issue S1, 1996, Pp159/192;

⁽⁷⁾ Le terme fabrication de la stratégie est un concept utilisé par les auteurs de l'approche stratégie comme pratique. Cette dernière sera étudiée à la fin du ce présent chapitre ;

De leur côté PETTIGREW,⁽¹⁾ CHAKRAVERTHY et DOZ (1992) favorisent la distinction entre stratégie comme contenu et processus d'élaboration de la stratégie : « *La traditionnelle distinction offre des avantages qui ne peuvent pas être abandonnés pour la recherche dans ce domaine* ». ⁽²⁾ Parmi les avantages évoqués par ses auteurs : l'approche d'analyse par processus permet de se focaliser sur le comportement des acteurs d'une manière détaillée pendant les phases de la constitution de la stratégie de l'entreprise.

1.3. Typologie des processus stratégique

VAN DE VAN (1992) distingue trois grands types de processus stratégique, par référence aux deux principes suivants ⁽³⁾ :

- Le principe de l'enchaînement temporaire comme condition préalable à la théorie des processus ;
- Le processus stratégique devrait être étudié en conformité avec sa définition et la théorie de processus.

En fonction des deux points cités ci-dessus, VAN DE VAN ⁽⁴⁾ définit les différents types de processus stratégique comme suit :

1^{er} type : Le processus de ligne de la logique qui explique la relation de causalité entre plusieurs entrées (variable indépendante), et la sortie (variable dépendante);

2^{ème} type : Le processus est décrit comme une catégorie de contrats impliquant des actions individuelles ou collectives. La focalisation dans ce cadre n'est pas sur la manière dont le changement engendre la réorganisation des tâches, mais comment un changement discret de variable de processus doit réussir la réorganisation ;

3^{ème} type : Le processus peut être une succession d'activités qui décrivent comment un phénomène change avec le temps ; pour plusieurs auteurs, cette dernière notion est la véritable clé qui permet de comprendre le processus de décision. En expliquant la classification de VAN DE VAN, PETTIGREW confirme que : « *Parmi ces trois approches, seule la troisième, explicitement et directement, observe le processus en*

⁽¹⁾ PETTIGREW considère que la stratégie doit être décomposée en deux dimensions, contenu et processus.

⁽²⁾ CHAKRAVERTHY and DOZ : "Strategy process research Focusing on corporate s", Strategic Management Journal, Summer Special Issue, volume 13, 2004, Pp. 5-14;

⁽³⁾ HEINI Ikävalko : "Strategy process in practice Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation", Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership Doctoral, dissertation series 2005/1. P18; (Source science directe);

⁽⁴⁾ VAN DE VAN Andrew "Suggestion for studying strategy process: A research note", strategic management journal, vol 13, 1992, Pp 169-188. (Source: JSTOR).

action et est capable de décrire comment une entité où un problème se développe et, ainsi, le changement au fil du temps ». ⁽¹⁾

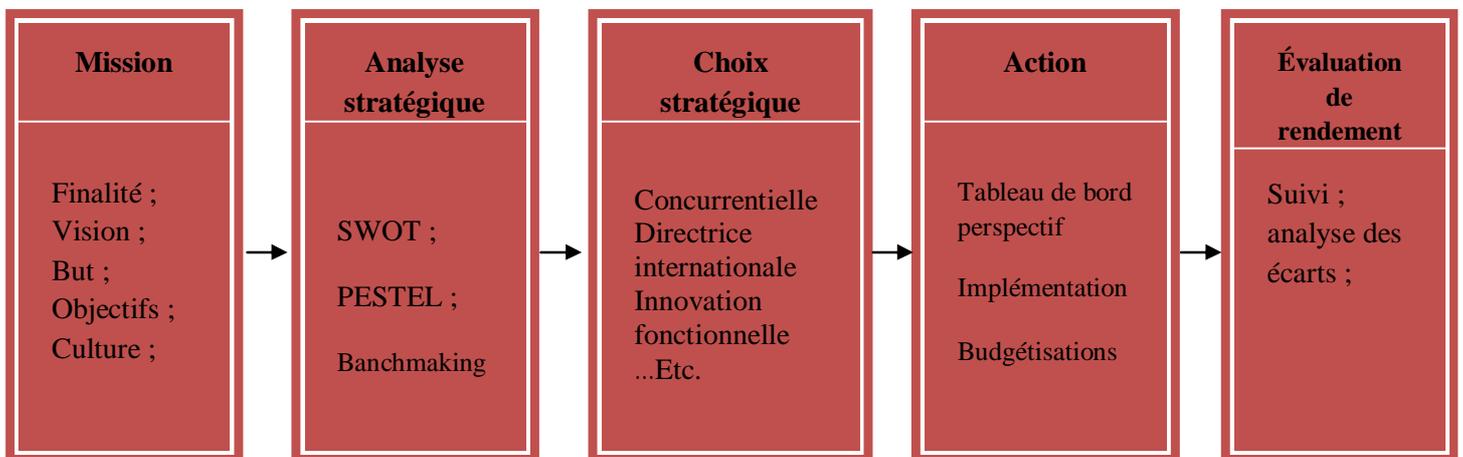
1.4. Contenu du processus stratégique

Le processus stratégique d'une entreprise se décompose en deux sous-processus complémentaires :

- **Le sous-processus mécanique** : c'est l'ensemble d'étapes techniques et formelles qui permettent de générer une stratégie, et fixé les actions futures ;
- **Le sous-processus de décisions stratégiques** : un ensemble d'interactions non formalisées de nature politico-sociale et cognitive, entre les acteurs de la décision au sein d'une firme.

Concernant le premier sous-processus, PARTHASARTHY ⁽²⁾ (2009) présente un ensemble d'étapes formalisées qui engendrent le choix d'une action stratégique, à partir des stratégies existantes auparavant (stratégies de positionnements). Le Schéma suivant résume cette vision :

Schéma N°1: Le processus stratégique selon PARTHASARTHY



Source : PARTHASARTHY « *Fondement de management stratégique* », ERPI, 2009, P11.

⁽¹⁾ PETTIGREW, AM, "The Character and Significance of Strategy Process Research", Strategic Management Journal, 1992, Pp 5-26, P23;

⁽²⁾ PARTHASARTHY : « *Fondement de management stratégique* », ERPI, 2009, P11.

Le second sous-processus traite la relation **béavioriste** ⁽¹⁾ (difficile à formaliser) entre les acteurs de différents niveaux de la stratégie : Le top management, le middle management, et le niveau opérationnel. En fonction des relations béavioristes qui relient entre les acteurs de la firme, BOURGEOI et BRODWIN ⁽²⁾ (1984-96) distinguent cinq modèles de processus de prise de décision stratégique ⁽³⁾ :

- **Le modèle de commandement** : les décisions sont centralisées par un groupe d'individus, et les actions sont le résultat de conflits politiques ;
- **Le modèle de Changement** : l'organisation est gérée par les pratiques de leadership qui orientent la vision de l'entreprise ;
- **Le modèle de collaboration** : le processus de prise de décision est souvent formalisé, et la stratégie est réalisée suite à des consensus ;
- **Le modèle de la Culture** : le modèle de la culture s'inspire des aspects historiques et culturels de l'environnement de l'entreprise (interne et externe), pour développer une stratégie ⁽⁴⁾;
- ✓ **Le modèle entrepreneurial** : Selon l'école entrepreneuriale, l'entrepreneur est le responsable de la définition des objectifs, de la vision ainsi que de la fixation des stratégies d'innovation de la firme.

BOURGEOI et BRODWIN considèrent que chaque modèle (cité ci-dessus) nécessite des exigences spécifiques concernant : le degré de centralisation et de décentralisation de la décision, le style de négociation avec les parties prenantes, l'importance de processus d'activités...etc. Ces derniers facteurs cités sont d'une importance vitale dans la détermination de la nature ainsi que la performance du processus de prise de décision stratégique d'une entreprise. Nous pouvons schématiser l'ensemble de ces cinq modèles (cité au dessus) dans le processus suivant, comme les résume MINTZBERG ⁽⁵⁾ :

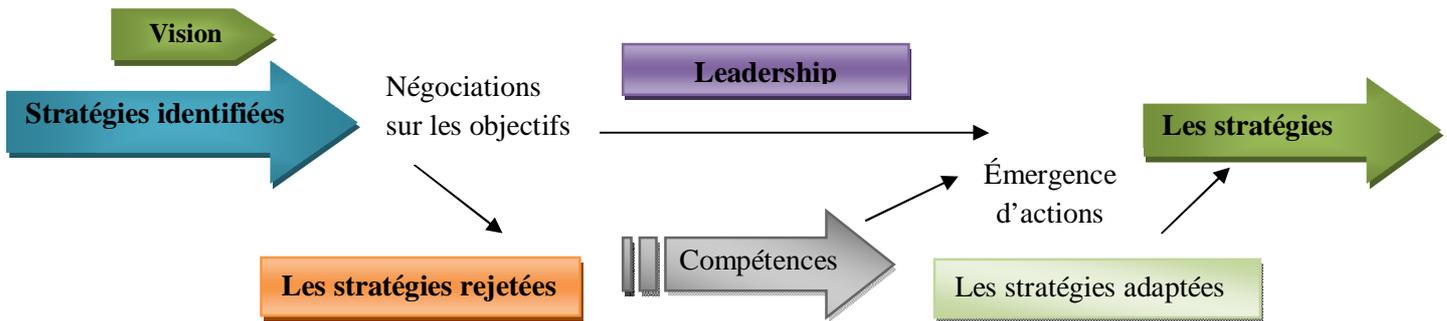
⁽¹⁾ Behavioriste: l'école des relations humaines: elle se focalise sur importance aux relations sociales dans l'entreprise ;

⁽²⁾ LECHNER Christophe, MÜLLER-STEWENS Günter, Op cit, Pp14-25;

⁽³⁾ BOURGEOIS L. J. and BRODWIN David R. «*Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon*», Strategic Management Journal, 1984, Pp 241-264;

⁽⁴⁾ par référence au modèle japonais.

⁽⁵⁾ MINTZBERG and LAMPEL :«*Reflecting on the strategy process*», MIT Sloan management review, 1999. <http://sloanreview.mit.edu/article/reflecting-on-the-strategy-process/>

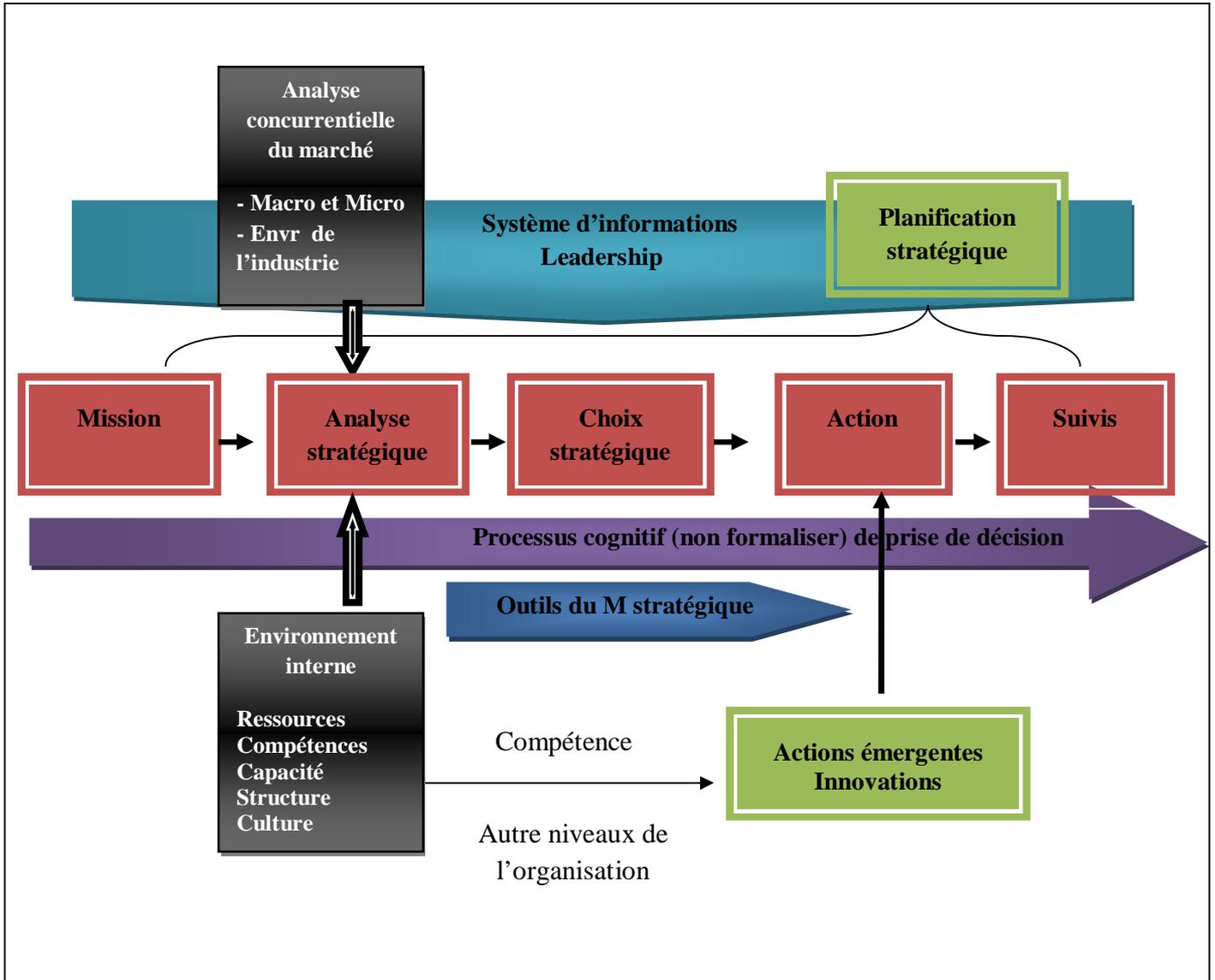
Schéma N° 2 : Processus stratégique selon la vision de MINTZBERG.

Source : Un résumé de la vision de MINTZBERG, MIT Sloan Management school, 1997, Pp13.56.

Pendant les étapes de la réalisation de la stratégie, plusieurs facteurs interviennent : la culture de l'entreprise, les arrangements politiques entre les acteurs, la formalisation des procédures...etc.

À cet effet, nous pouvons illustrer l'ensemble des interactions entre : les divers modèles de l'élaboration de la stratégie, ainsi que l'ensemble des instruments de l'aide à la prise de décision stratégique comme suite :

Schème N° 3 : Le processus stratégique global d'une entreprise.



Source : la combinaison de divers modèle de management stratégique.

En fonction de ce modèle, deux niveaux se distinguent : la vision de leader, et l'importance des instruments adaptés dans le processus stratégique.

1.5. Définition de quelques concepts liés processus stratégique de l'entreprise.

Comme nous l'avons développé ci-dessus, le processus stratégique se décompose à un ensemble d'étapes qui aboutissent à la prise de décisions stratégiques :

- **La détermination d'une identité pour l'organisation** : selon Gérard GARIBALDI (2008) : « *L'identité de l'Entreprise c'est l'explicitation de l'image très personnelle que le niveau politique souhaite que l'on ait de l'Entreprise. S'il devait s'avérer que cette image reste l'apanage exclusif de ce niveau de décision.* » ⁽¹⁾ ;

Généralement, l'identité de l'entreprise est encadrée par quatre facteurs déterminants :

- La Finalité : c'est la raison d'être de l'entreprise, la finalité est souvent fixée par les fondateurs et les propriétaires de la firme ;
 - La Mission : « *Une mission est une tâche spécifique dont est chargée une personne ou un ensemble de personnes. Si un groupe n'a qu'une vision, il peut en revanche avoir plusieurs missions correspondant à des domaines d'activités ou des divisions différentes. Une mission a un horizon de temps défini ; elle est réalisable dès lors que certaines compétences, certaines ressources et certaines capacités de l'entreprise sont mises à sa disposition* » ⁽²⁾ ;
 - La vision : « *c'est la volonté de dirigeant à situer sa firme dans le futur.* » ⁽³⁾ ;
 - Les valeurs : se sont des hiérarchies établies entre les principes moraux et les énonces une appréciation. Ces derniers principes ainsi que d'autres (tels que : les rites, les mythes et les tabous) constituent la culture de la firme.
- **Le diagnostic stratégique** : le diagnostic stratégique est l'analyse de l'environnement Macro, Micro et le contexte interne. (englobe plusieurs méthodes : la méthode de SWOT, PESTEL : politique, économique, sociale, technologique, environnementales, légales) ;
 - **Le choix stratégique et la fixation des objectifs** : l'étape de choix stratégique consiste la classification des stratégies possibles (réalisables) selon des données de

⁽¹⁾ GARIBALDI Gérard : « *analyse stratégique* », Eyrolles, 2008. p81 ;

⁽²⁾ ABAT René – DUCREUX Jean-Marie – KACHANAR Nicolas « *Le grand livre de la Stratégie* », Boston Consulting Group, Eyrolles, 2009. P77 ;

⁽³⁾ ULIRIKE Mayrhofer : « *Management stratégique* », éd Bréal, 2007. p66 ;

marché, obtenus et résumés (les données du marché) par plusieurs Instrument (les matrices :BCG, MC KINSEY, Arthur D. LITTLE, ANSOFF...etc.) ⁽¹⁾ ;

- **La mise en place de la stratégie** : c'est la phase d'action, le début de ce processus commence par l'élaboration du tableau de bord prospective ⁽²⁾ qui résume les tâches et les indicateurs à respecter pendant la mise en place de la stratégie ;
- **L'évaluation et la correction des actions mises en œuvre** : l'ajustement des orientations stratégiques s'effectue par plusieurs instruments : le diagnostic financier, le diagnostic stratégique, l'audit interne et externe, le système qualité...etc.

Section 2: état de l'art : Théories des processus stratégiques des entreprises

Cette section résume l'évolution théorique de du management stratégique des entreprises, depuis l'apparition du modèle LCAG (1965) (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS et GUTH) jusqu'aujourd'hui. Au long de cet enchaînement, nous avons classifié les écoles de pensées sur les processus d'élaboration de la stratégie en trois grandes approches. Par référence ⁽³⁾ aux quatre grandes classifications celles de : MINZBERG, WITTINGTON, MARCHESNEY ⁽⁴⁾ et en fin BOWER et BURGLMAN. Notre répartition des écoles de l'élaboration de la stratégie est comme suit :

- L'approche normative formalisée : cette approche adapte les principes analytiques systémiques dans son analyse de l'environnement et dans ses procédures de la mise en place d'une stratégie ;
- L'approche de l'apprentissage : l'approche de l'apprentissage considère que les stratégies peuvent être émergentes sans une planification précédente ;
- L'approche de stratégie en pratique : Cette approche est basée sur les démarches d'adaptations continues dans la définition des stratégies au niveau micro pour les firmes.

⁽¹⁾ Les stratégies de M PORTER ne sont pas citées, en raison de la nature de notre objectif, qui se focalise sur les processus plus tôt les stratégies notamment les stratégies génériques ;

⁽²⁾ KAPLAN Robert S. & NORTON David P : « *Creating the Office of Strategy Management* », Balanced Scorecard Collaborative, Inc.(www.bscol.com) , 2005-2006, Pp 05-071.

⁽³⁾ Nous avons essayé de regrouper les pensées de ces deux auteurs pour créer notre propre classification.

⁽⁴⁾ MARCHESNEY Michel : « *Management stratégique* », les Éditions de l'ADREG, 2004, P13 ;

1. l'approche normative formaliste du processus stratégique (L'approche classique)

Les premières approches modernes d'élaboration de la stratégie sont apparues dans les années 1960 aux États-Unis, selon lesquelles la stratégie est considérée comme un processus délibéré ⁽¹⁾ basé sur les fondements analytiques et synthétiques. En distingue trois grandes écoles :

1.1. L'école de la conception d'Harvard : Le modèle de LCAG (SWOT) est apparu à Harvard en 1965, développé auparavant par SOLZNICK (1957) et CHANDLER ⁽²⁾ (1962), ainsi que GILMORS & BRADEMBERG ⁽³⁾ (1962). Ce modèle a pour but de confronter l'entreprise à son environnement concurrentiel, par l'évaluation du degré d'adaptation de ses ressources (forces et faiblesses) aux contraintes imposées par l'environnement externe (opportunités et menaces). C. KRISTENSEN ⁽⁴⁾ (1982) résumant les principes de ce modèle comme suit :

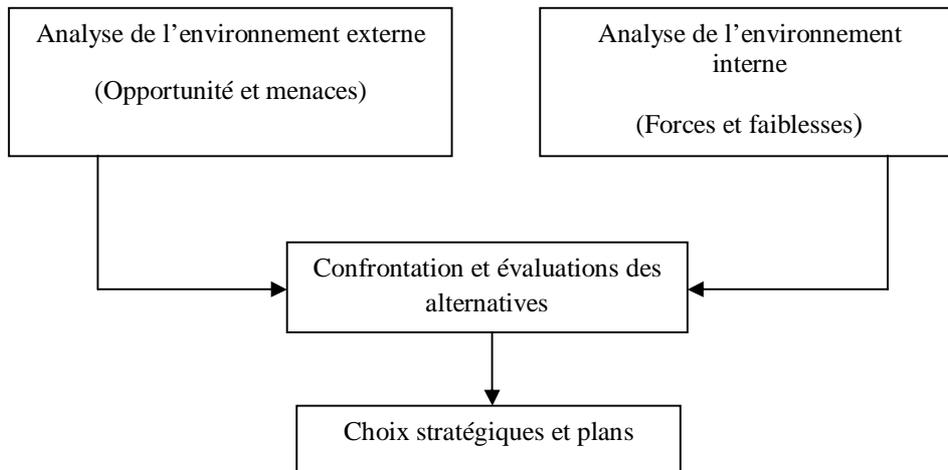
- L'élaboration de la stratégie doit être un processus délibéré de réflexion consciente. Et les procédures stratégiques doivent être détaillées ;
- La réflexion appartient au chef de l'entreprise, considéré comme le stratège ;
- Le modèle d'élaboration de la stratégie doit demeurer simple et formel : par des matrices et des schémas qui synthétisent l'information sur le marché;
- Le processus stratégique arrive à son terme une fois que la stratégie parvient à être entièrement formulée comme perspective ;
- La stratégie doit être explicite, donc le côté non formalisé des individus est éliminé.

⁽¹⁾ CHANDLER, ANSOFF, ANDREW ;

⁽²⁾ MINTZBERG H : « *Safari aux pays stratégie : l'exploitation des grands courants de la pensée stratégique.* ». Éd Pearson, 2009.p 29 ;

⁽³⁾ MADANI.M. K. SAID « *Management et Politique de la Performance* ». Hachette, 2009, p13 ;

⁽⁴⁾ GARIBALDI : « *Analyse stratégique* », Eyrolles, 2008, Pp 32-86 ;

Schéma N°4 : Le modèle classique d'analyse stratégique d'Harvard ; SWOT (1965).

Source: « STRATEGOR. », éd Dunod ,2009. P421.

La méthode d'analyse SWOT a été améliorée par plusieurs cabinets du consulting à travers de nouvelles matrices telles que : la matrice BCG, A. D. LITTLE, Mc KENSY. À la fin des années 1990, plusieurs autres matrices sont émerger, et qui traitent les compétences de la firme, notamment la matrice de FAULKNER ⁽¹⁾ connues comme version améliorée de la LCAG, elle intègre l'aspect compétences comme facteurs vital dans l'analyse interne de l'entreprise.

Ce modèle descriptif (conception) a connu un succès énorme grâce au caractère de l'environnement économique des trente glorieuses aux États-Unis,⁽²⁾ marquées par une croissance économique importante. Cette tendance croissante de l'économie américaine a favorisé l'adaptation des réflexions sur le long terme via la planification stratégique⁽³⁾.

1.2. L'école de la planification stratégique : l'école de la palification à été développée par Igor ANSOFF dans les années 1965-1970. Cette école (PS) adapte l'approche systémique dans sa conception de la stratégie, à travers des plans stratégiques orientés sur le long terme (de 3ans à 5ans). Le plan stratégique est défini comme étant « *la feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle va plus loin que la simple planification en obligeant les organisations à examiner ses contextes*

⁽¹⁾ Source internet ;

⁽²⁾ STIGLITZ. J : « *Quand le capitalisme perd la tête* », Economica, 2005. Pp 13-56 ;

⁽³⁾ Source internet :

internes et externes, à faire des projets à l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.»⁽¹⁾

La planification stratégique et la planification financière : La planification stratégique se distingue de la planification financière. Cette dernière se focalise principalement sur les indicateurs financiers, via une budgétisation. Alors que la planification stratégique introduit d'autres indicateurs qualitatifs : les clients, la qualité, la performance, la concurrence...etc. Le processus de la planification stratégique se décompose sur quatre étapes essentielles : « *la conception du contexte à travers un système de diagnostic, une formalisation des différentes voies possibles par une classification des choix disponibles et la mise en place de la stratégie qui semble efficace.* »⁽²⁾ Cette définition reste crédible jusqu'à nos jours⁽³⁾, La planification stratégique dépose de nouvelles caractéristiques plus larges :

- Le contrôle de gestion comme moyen de bouclage de processus⁽⁴⁾ : c'est-à-dire le contrôle de gestion comme un élément de performance de processus stratégique, plus tôt qu'un système de contrôle des décisions individuelles ;
- L'environnement pris en compte par la planification stratégique est limité sur le marché de l'entreprise, cela est considéré comme un point positif et négatif en même temps :
 - Un point positif puisqu'il permet à l'entreprise de maîtriser l'information sur son domaine d'activité ;
 - Et négative parce qu'il ne permet guère de repérer les opportunités sur les autres marchés, parce que la planification stratégique se focalise fortement sur l'analyse des données issue de l'environnement actuel de l'entreprise.
- Les prévisions budgétaires sont les exploitations du passé : pour la planification les projections sur le futur ne sont que des synthèses d'accumulation des expériences précédentes : dans ce cadre, cette approche ne favorise pas l'innovation émergente des actions ;
- Les méthodes quantitatives de gestion prévisionnelles sont largement utilisées par la méthode de planification stratégique ;

⁽¹⁾ Ministère du Conseil exécutif Québec : « *La planification stratégique au gouvernement u Québec : théorie et pratique* », octobre 2008. P4. www.mce.gov.gc.ca/planification-strategique;

⁽²⁾ ANSOFF: « *Implanting strategy management* », Prentice-hall, Englewood chiff, Londre 1984, P23;

⁽³⁾ GRÜNIG & KÜHN « *planifier la stratégie* », 2009, Dunod, p13 ;

⁽⁴⁾ ANSOFF. Op Cit, 1984, P25 ;

- Le modèle de planification stratégique fonctionne sur la base des scénarios prédéterminés. Cependant, fixer toutes les possibilités est une tâche difficile.

Toutes ces caractéristiques (cité au-dessus) rendent la planification stratégique un instrument au service de la vision, mais pas au profit de la flexibilité ⁽¹⁾. Pour réduire la limite de la rigidité, plusieurs modèles de planification stratégique ont émergé : le modèle de portefeuille d'activité introduit principalement par KOTLER (1977) ⁽²⁾ qui est fondé sur la planification au niveau business stratégie. Le modèle de la planification basé sur la segmentation du marché qui consiste à décomposer l'ensemble des activités de la firme aux sous-ensembles de groupes (domaine d'activité stratégique), ce modèle est développé par HOFFER et CHANDEL ⁽³⁾ (1978).

- D'une manière générale, l'évolution de la planification stratégique à travers ses différents modèles a permis de classer les stratégies en trois types ⁽⁴⁾ :
- Les stratégies basées sur le contrôle de la performance, lorsque le changement sur l'environnement (interne et externe) de l'entreprise est lent ;
- Les stratégies fondées sur l'extrapolation, dans un environnement évolutif, mais prévisible (l'environnement interne et externe de l'entreprise);
- Les stratégies fondées sur l'anticipation, dans un environnement évolutif.

Il faut noter que la planification stratégique influence positivement la stratégie de l'entreprise. Cette influence positive est due à la démarche de la planification qui rend formels les processus décisionnels de l'entreprise. Ces résultants ont été constatés par SHWENK et SHRADER à travers une recherche sur 14 études de cas.

Actuellement l'objectif de la planification stratégique est de faire face au phénomène du changement environnemental et organisationnel. Dans ce cadre GRUNIG et HÜHN ⁽⁵⁾ présente un modèle amélioré de la planification stratégique (en 2004 puis en 2009) :

⁽¹⁾ MINZBERG, Op Cit, 2009, P34;

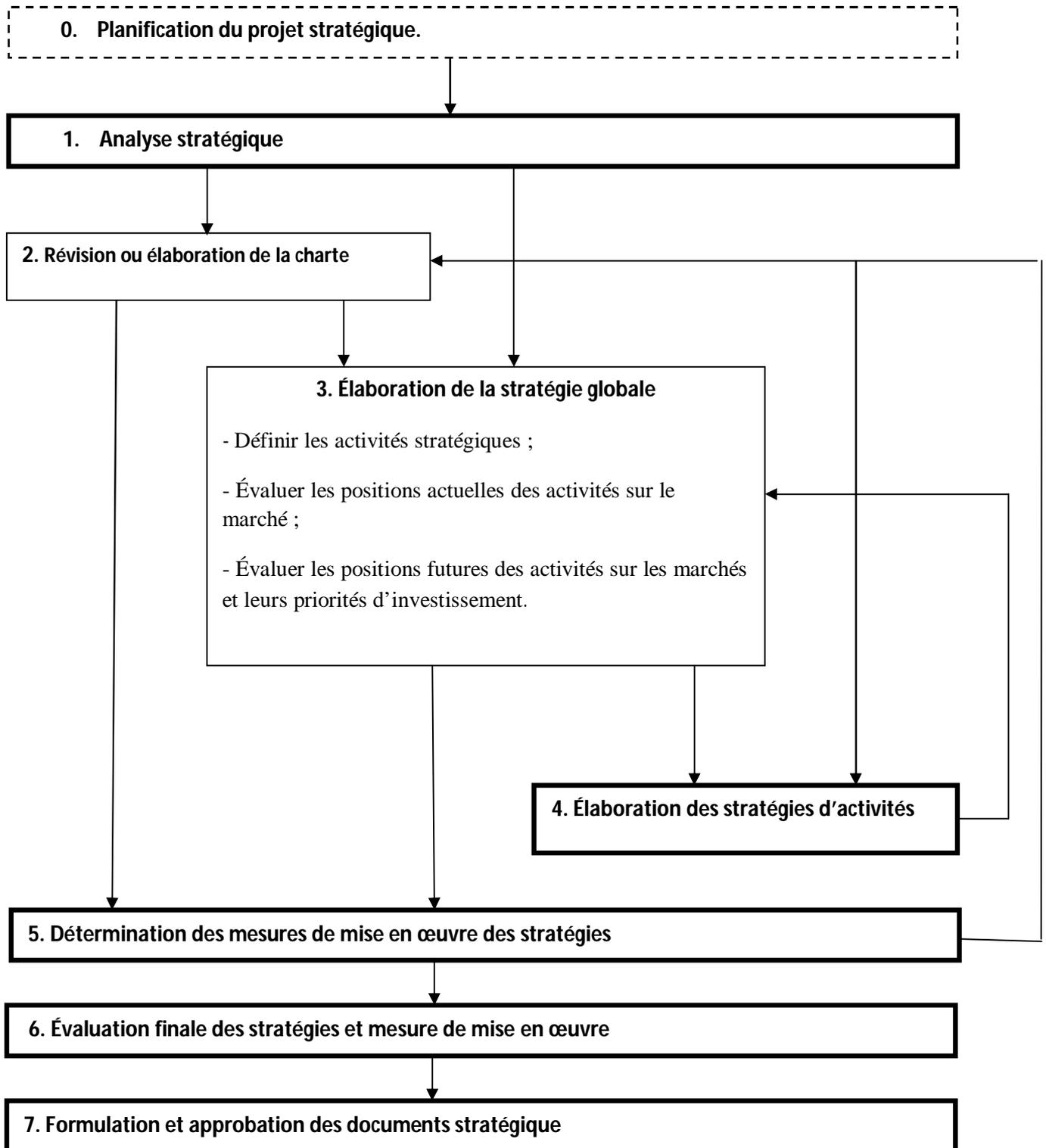
⁽²⁾ KOTLER Philip : « *In changing Marketing strategy in a new Economy : marketing's drive to maturity* », Harvard business review, d'après un résumé rédigé par Jules Bachman et John Czepeil, Pp43-64.2003;

⁽³⁾ HOFER, CHARLE W. SCHANDEL Dan « *business planning: management organizational effectiness* », Guilford College: West pub, 1978, P219;

⁽⁴⁾ HOFER, CHARLE W. SCHANDEL. Ibid, 1978, P222.

⁽⁵⁾ GRUNIG Rudolf et HÜHN Richard : « *planifier la stratégie* », Dunord, 2009, p 118.

Schéma N° 5 : élaboration de la stratégie globale comme étape du procédé de la planification stratégique



Source : GRÜNIG, KÜHN : « Planifier la stratégie », Dunod, 2009, p109.

Explication du schéma : le schéma représente une démarche traditionnelle de la planification stratégique, en revanche deux nouveaux points figurent : l'évaluation de la position actuelle sur le marché, et l'évaluation des positions futures des activités sur le marché.

Les deux points cités ci-dessus, doivent permettre une flexibilité dans la démarche stratégique de l'entreprise et cela par la compréhension de la tendance future du marché.

Limite du modèle de la planification : Les limites de la planification stratégique sont résumées dans son caractère rigide, et l'incapacité de la planification à déterminer tous les scénarios possibles de l'environnement (interne et externe).

Pendant les trente glorieuses, la planification stratégique a été un modèle performant. Mais, au début des années 1980, la place de la planification stratégique est réduite dans l'entreprise à cause de plusieurs facteurs ⁽¹⁾ :

- La multiplication des interlocuteurs de l'entreprise ;
- Les rivalités concurrentielles : l'environnement est devenu très dynamique;
- La succession des crises économiques et financières, en remettant en cause la crédibilité de la prévision sur le long terme ⁽²⁾.

Vu les limites de la planification stratégique, les recherches académiques sont orientées vers d'autres dimensions du management stratégique ⁽³⁾ telles que : l'environnement externe de la firme, le facteur humain dans la prise de décision, ainsi que la question du changement permanent.

Ces nouvelles orientations de management stratégique ont conduit à l'émergence de la troisième école qui s'inscrit dans le cadre de l'approche normative formalisée : l'école de positionnement.

⁽¹⁾ La fin des trente glorieuses ;

⁽²⁾ GRANT Robert M : « *Strategic Planning in a Turbulent Environment* », *Strategic Management Journal*. Vol. 24, N°6, 2003, Pp. 491-517 ;

⁽³⁾ Introduite par Simon dans les années 1950 : La rationalité limitée;

1.3. L'école de positionnement : au début des années 1980, M. PORTER a mis l'accent sur l'importance de la prise en considération de l'environnement externe dans la création d'un avantage concurrentiel durable. La décomposition de l'activité de l'entreprise à un ensemble de processus (la chaîne de valeur), permet de faciliter le suivi des interactions entre les acteurs internes et externes qui interviennent dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Cela consiste la prise en considération de l'influence des forces externes (5+1) ⁽¹⁾ sur l'organisation, et sur la stratégie de l'entreprise.

L'école de positionnement adapte l'approche analytique ⁽²⁾ dans ses fondements d'analyse. Mais à la différence des deux précédentes écoles (l'école de la conception et celle de la planification stratégique), l'école de positionnement englobe les actions stratégiques possibles dans un nombre limité de stratégies, nommées stratégies génériques. L'objectif de cette classification stratégique élaboré par PORTER est de positionner l'entreprise sur le marché, selon les données de l'environnement externe, pour PORTER (1996) « *La création d'une position précieuse et unique, impliquant un ensemble différent d'activités.* » ⁽³⁾

L'approche normative de l'élaboration de la stratégie se focalise sur la manière de la fixation de la stratégie ⁽⁴⁾, elle se base (l'approche de normative) sur l'idée que « *les objectifs sont fixés par les propriétaires et mis en œuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe, à travers une logique de procédures.* » ⁽⁵⁾ Cependant, plusieurs difficultés découlent de cette approche ⁽⁶⁾ :

- La normativité ne favorise pas l'apprentissage organisationnel : parce que les méthodes de l'approche normative se focalisent sur des informations quantitatives ;
- Les techniques d'analyse et de planification éliminent l'aspect de l'innovation ;
- Peu de marge de créativité qui est attribuée à l'homme (l'acteur principal) ;
- La maîtrise de l'information dans un marché dynamique est une tâche difficile ;
- La prévisibilité et la formalisation ne sont pas totalement efficaces dans la plupart des situations.

⁽¹⁾ (5+1) : le client, les fournisseurs, les produits de substitutions, nouveaux entrés sur le marché, la concurrence + l'État ;

⁽²⁾ Les méthodes quantitatives : Les matrices et les tableaux synthétiques.

⁽³⁾ PORTER : MIT Sloan management review, 1996, P68 (Internet);

⁽⁴⁾ MINTZBERG H : Op. Cite, 2009, P32 ;

⁽⁵⁾ MARCHANSNAY Michel « *Management stratégique* », les Éditions de l'ADREG, 2004.p31 ;

⁽⁶⁾ PETTIGREW, AM : « *Strategy as Process, Power, and Change, in Cummings Images of Strategy* », Blackwell Publishing, 2003, Pp. 301-330. (PDF : P314);

Pour MINTZBERG, les techniques d'analyse ne donnent pas naissance à la stratégie.⁽¹⁾ pour l'approche de positionnement par exemple, l'appui majeur sur les matrices « *rend les responsables loin des terrains, sans être disposé d'une information efficace et avec le temps, ils perdent leurs visions sur le marché.* »⁽²⁾

La complexité croissante de l'environnement depuis le début des années 1980, a fait émerger la notion du risque liée à l'incertitude, et elle a rendue (la complexité de l'environnement) les techniques de formalisation des procédures stratégiques incapables de faire face aux fluctuations rapides des marchés. Sur cette même orientation l'émergence du concept de la rationalité limitée développée (par H. SIMON (1960 et 1970)) a remis en cause les approches mono rationnelles classiques. Les théoriciens de l'école Behavioriste considèrent que le décideur (l'homme en général) ne prend pas les décisions optimales, mais les premières solutions satisfaisantes. Les conclusions des écoles behavioristes ont permis d'élargir le champ des études théoriques sur le processus stratégique de l'entreprise, par l'adaptation des approches sociologiques et psychologiques dans l'analyse du processus stratégique de la firme.

Suite à ce tournant important dans la réflexion théorique sur les processus stratégiques des firmes, de nouvelles connaissances ont été introduites comme instruments d'analyse sur la prise de décision stratégique, tels que : le concept de l'intuition des dirigeants, qui a été introduit comme un facteur déterminant dans le processus de la planification stratégique (BOWER & BUGLMAN (1980-1990), GOSBEI & BULLETT (1994)).⁽³⁾

Cette nouvelle perspective dans l'orientation théorique à partir des années 1990, qui adapte de plus en plus les facteurs psychologiques, s'éloigne des méthodes normatives au profit des approches décisionnelles et comportementales.

⁽¹⁾ MINTZBERG Henry: Ibid, 2009, Pp 34-90;

⁽²⁾ MADANI.M. K. SAÏDE : *Op. Cit*, 2009, P69.

⁽³⁾ HAFSI Taïeb & MARTINET Alain-Charles « *Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique.* », Revue de Gestion, HEC Montréal, 2007/3 (Vol.32). Pp 35-87 ;

2. L'approche comportementale : les stratégies émergentes une complémentarité à la planification délibérée.

Contrairement à l'approche normative qui se focalise sur la façon de concevoir les stratégies, l'approche comportementale s'intéresse à la manière dont les stratégies se constituent réellement. ⁽¹⁾ On distingue trois sous-groupes de cette approche :

- Le premier groupe s'intéresse au comportement des dirigeants, ce premier groupe englobe deux écoles : L'école descriptive (entrepreneuriale) et l'école cognitive ;
- Le second groupe se focalise sur la relation d'influence et de pouvoir dans la création de la stratégie (l'école politique) ;
- Le troisième sous-groupe s'intéresse aux ressources et aux compétences de la firme (l'école de l'apprentissage et celle des ressources et compétences.).

2.1. L'entrepreneur et le dirigeant : Origines de l'orientation stratégique

En distingue deux écoles :

- **Le processus visionnaire** : J. SCHAMPETER est considéré comme le premier à révéler l'importance de l'entrepreneur dans la réussite de tout processus de décision et d'innovation.

Pour SCHAMPETER la vision et le leadership sont deux facteurs déterminants pour chaque stratégie. Ils permettent (les deux facteurs) de construire l'esprit de l'entreprise et sa culture de créativité.

Les principes de l'école descriptive peuvent être résumés comme suit :

- La stratégie existe dans l'esprit du leader comme une connaissance tacite. Ces connaissances tacites favorisent les pratiques non formalisées;
- Le processus d'élaboration de la stratégie est enraciné entre l'expérience et l'intuition du leader ;
- Les stratégies entrepreneuriales possèdent un caractère à la fois délibéré et émergent :
 - le caractère délibéré de la stratégie réside dans la démarche de fixation des objectifs globaux de l'entreprise ;

⁽¹⁾ MINTZBERG : Op. Cite.2009, p16.

- Et la stratégie est émergente par la façon dont les détails sur l'orientation de l'entreprise sont construits.
- **L'école cognitive** : l'approche cognitive est proche de l'école entrepreneuriale dans sa perception de la démarche stratégique de l'entreprise.

Cette école se focalise sur l'esprit moral des dirigeants dans l'analyse du processus stratégie de l'entreprise. Parmi les auteurs qui ont contribué à son développement SIMON et MARCH (1947, 1957, 1958). L'objectif de l'école cognitive est de comprendre comment les dirigeants construisent leurs décisions, en fonction des facteurs suivants : la culture, l'environnement, la structure de l'organisation et le style de management. Selon les théoriciens d' l'approche cognitive, la décision suit trois phases essentielles : la création, l'activation et la consolidation. Ses trois étapes donnent aux dirigeants la capacité de voir l'enchaînement de la stratégie au sein de leurs firmes (les dirigeants disposent d'une vision globale sur l'ensemble de processus, notamment la circulation de l'information). Les dirigeants perçoivent le processus décisionnel grâce à un découpage incrémental cognitif, QUIN (1980) définit le concept de l'incrémentalisme cognitif comme étant: « *l'incrémentalisme cognitive est une bonne manière pour déterminer une stratégie, à condition qu'elle soit pratiquée par un dirigeant habile* ». ⁽¹⁾ Selon cette définition, la stratégie est claire dans les cerveaux de dirigeant. Ce dernier, il possède la capacité de proposer des solutions sans savoir expliquer l'origine de cette solution.

2.2. L'école politique : les stratégies résultantes des jeux de pouvoir

L'école politique de la prise de la décision stratégique dans l'entreprise a été développée par plusieurs auteurs (LINDBLOM (1959), Mc-MILLAN (1978), PETTIGREW (1997), BOWER et DOZ (1979-96)). Ainsi que ALLISON (1969), ce dernier modélise les relations politiques dans l'entreprise à travers deux modèles : le modèle politique rationnel de l'organisation, et le modèle de la politique bureaucratique.

L'école politique considère que l'organisation est composée d'un ensemble de joueurs (groupes d'intérêts), par lesquelles « *les stratégies résultent de processus de marchandage, et de négociation entre les groupes d'intérêts, internes et externes* » ⁽²⁾. Cela veut dire que « *les processus stratégiques bâtis sur les fondements analytiques ne sont pas naïfs, ni*

⁽¹⁾ QUIN. J B. « *Strategy of change : Logique incrementalisme* ». Renuin, 1980.Pp 12-42 ;

⁽¹⁾ GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre « *STRATEGOR* » 5^{em} éd, Dunod, 2009, p491 ;

rationnels.»⁽¹⁾ Cette école introduit les conflits et les jeux de pouvoir comme facteur qui influencent le processus stratégique de l'entreprise.

LINDBLOM⁽²⁾ considère que le choix d'une action se fait sur « pièces » sans spécifier ou clarifier préalablement les objectifs poursuivis et les valeurs évoquées. Car pour lui (LINDBLOM) les acteurs et les parties prenantes sont en désaccord à cause de plusieurs facteurs tels que : l'expérience personnelle, la compétition pour les ressources, l'interaction entre les différents sous-systèmes, et l'accès à l'information.

Les facteurs cités au dessus conduisent à des orientations « *résultantes des pratiques politiques continues.*»⁽³⁾ Cette hypothèse a été soutenue par MINTZBERG⁽⁴⁾ qu'il propose une liste des principaux jeux politiques qui peuvent influencer le processus stratégique dans une firme : les jeux de construction de l'empire, les jeux d'insoumission et les jeux de changement.

Comme résumé de cette approche, L'élaboration de la stratégie est considérée comme l'affaire d'une équipe⁽⁵⁾ et non d'un seul homme, « *La stratégie dominante dans l'entreprise sera celle des groupes les plus puissants qui détiennent le pouvoir* »⁽⁶⁾ (Crozier et FREINDENBERG, 1977).

Les limites du modèle politique : Le modèle politique de processus décisionnel se focalise sur les interactions des stratégies individuelles au sein des organisations. Cependant, ce modèle néglige l'existence de certaines transcendances, comme la culture. Pour cela, plusieurs auteurs se sont focalisés sur la question de la culture pour : d'un côté répondre aux limites de l'approche politique du processus décisionnel, et d'autre part pour résoudre les conflits. Dans ce cadre, JOHNSON⁽⁷⁾ considère que la culture (des dirigeants ou celle de l'organisation) est un facteur déterminant dans l'élaboration de la stratégie, puisqu'elle devient (la culture) un instrument d'efficacité en terme de gestion de conflit (en réduisant l'impacte des jeux de pouvoir). JOHNSON introduit, la notion de l'incrementalisme logique. La culture donc, permet d'articuler l'ensemble suivant : la structure organisationnelle, le système de contrôle, les procédures routinières, les systèmes de pouvoir, les symboles, les

⁽¹⁾ MINTZBERG, Op.Cit, P33 ;

⁽²⁾ LINDBLOM « *The science thought : politique management* » Review, vol163. 1959. P42 ;

⁽³⁾ LINDBLOM ; Ibid, 1959, P55 ;

⁽⁴⁾ MARCHESNAY Michel. Op Cit. Pp.249-260 ;

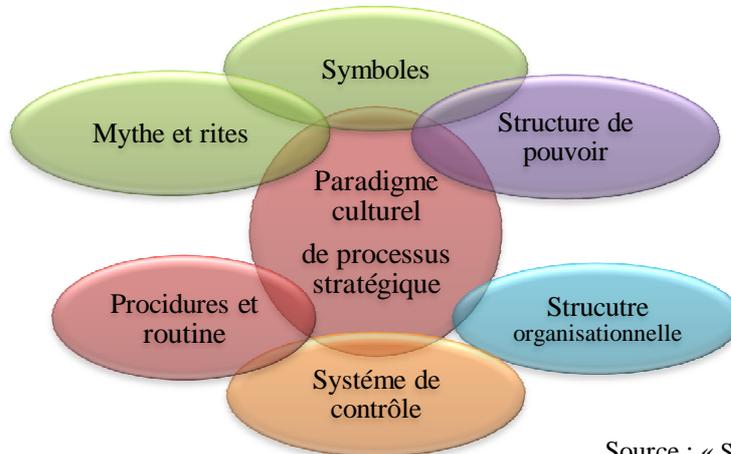
⁽⁵⁾ GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre, Ibid, 2009. P495 ;

⁽⁶⁾ CROZIER. M. FREINDENBERG : « L'acteur et le système ». 1977, Pp 122-213 ;

⁽⁷⁾ GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre : « *STRATEGOR* » 5^{em} éd, DUNOD, 2009. p173 ;

rites et les mythes de l'organisation. Le schéma suivant résume la relation entre l'ensemble des facteurs cités au dessus :

Schéma N°6 : L'influence de la culture dans la création de synergie dans le processus stratégique dans une organisation.



Source : « STRATEGOR ». Dunod, 2009, P 654.

Pour réduire les lacunes du modèle politique, MARTINET ⁽¹⁾ (1988) propose une démarche multidimensionnelle de l'analyse du processus stratégique de l'entreprise. La démarche de MARTINET opte pour intégrer plusieurs facteurs dans le diagnostic de la performance décisionnel, tels que : les facteurs politiques, les facteurs sociaux de l'organisation et les facteurs économiques. Grâce à la multidisciplinarité de l'analyse du processus décisionnel, le management stratégique « *explcite ce qui a été sous-entendu par la planification stratégique.* » ⁽²⁾

2.3. Les approches de l'apprentissage : Les stratégies émigrantes résultantes de l'apprentissage organisationnel et de l'intelligence cognitive.

Pendant les années 1980, les rivalités concurrentielles se sont devenues de plus en plus agressives. Pour cela, la capacité de maîtriser un avantage concurrentiel sur le long terme demande des processus stratégiques plus flexibles. Dans ce cadre, MILLER et FRISSEN constatent deux comportements distincts des entreprises « *dans une situation stable, les firmes poursuivent une orientation stratégique formalisée, le changement vient avec des*

⁽¹⁾ MARTINET AC : « *Les discours sur la stratégie* », Revue française de Gestion, N°67, 1988, Pp. 49-60 ;

⁽²⁾ HAFSI Taib, MARTINET Alain Charles, DENIS JP. « *Encyclopédie de la stratégie* », Vuibert, 2009, Vol.33, Pp 216-281.

améliorations continues au cours d'une longue période. Mais dans le cas où l'environnement est instable, les fluctuations rapides provoquent un bouleversement qui rend les orientations stratégiques, jusque-là poursuivies par l'entreprise, incohérentes avec le contexte. Pour cela il faut des révolutions stratégiques pour atteindre un nouveau stade de stabilité, afin d'avoir l'équilibre dans l'ensemble, stratégie, structure et culture.»⁽¹⁾ L'instabilité de l'environnement nécessite un processus stratégique dynamique et capable de faire face aux innovations radicales du marché.

MINTZBERG (1989) (l'un des fondateurs de l'école d'apprentissage) critique le rôle de la planification stratégique comme seul processus de création de stratégie « *la planification stratégique doit être retenue pour qu'elle soit, non un moyen de créer une stratégie, mais de programmer les stratégies déjà créées.* »⁽²⁾ Selon MINTZBERG, il existe cinq grands défauts de la planification stratégique :

- La confusion entre la stratégie et le plan : « *La planification est une orientation sur le long terme, ce n'est pas une orientation écrite.* » ;⁽³⁾
- Il existe plusieurs confusions entre le processus budgétaire et la planification stratégique ;
- L'éloignement des terrains⁽⁴⁾;
- La paralysie analytique : elle résulte de la focalisation sur les détails, au risque de passer des problèmes majeurs ;
- La « *déresponsabilisation.* »⁽⁵⁾ : Le risque de ne pas donner l'information à l'ensemble des membres de l'organisation, c'est-à-dire rendre « *le plan stratégique comme document confidentiel* » ce qui empêche les autres compétences de contribuer à la réflexion stratégique;
- La démarche de la planification stratégique peut être aussi compliquée au point où les individus qui participent à sa construction deviennent incapables de l'assimiler dans sa globalité.

MINTZBERG constate que les actions stratégiques peuvent être émergentes, et peuvent prendre naissance dans « *n'importe quel type d'endroit, là où il existe des personnes ayant la*

⁽¹⁾ MINTZBERG Henry, « *On management: inside our strange of organization* », 1989, trad: J. M. Beber, 2^{ème} édition, 2009. P139;

⁽²⁾ MINTZBERG Henry, *ibid.* 2009, p145;

⁽³⁾ MINTZBERG and LAMPEL : « *Reflecting on the strategy process* », MIT Sloan Management, Review, 1999. [ghhttp://sloanreview.mit.edu/article/reflecting-on-the-strategy-process/](http://sloanreview.mit.edu/article/reflecting-on-the-strategy-process/)

⁽⁴⁾ Les dirigeants se focalisent sur les systèmes d'information (toute confiance aux matrices), en oubliant leurs intuitions, et leurs capacités d'innover.

⁽⁵⁾ KNIHT : Le je-m'en-foutisme organisationnel ;

capacité d'apprendre et les ressources nécessaires pour soutenir cette capacité». ⁽¹⁾ les idées innovatrices qui apparaissent finissent par être adoptées lorsqu'elles deviennent collectives, pour devenir le comportement de l'organisation dans son ensemble. Pour MINTZBERG les stratégies peuvent être formées que formulées, à travers l'apprentissage : « *une stratégie délibérée exclut l'apprentissage, une fois que la stratégie est formulée, les stratégies émergentes l'encouragent, en répondant aux actions qui peuvent se dissocier* » ⁽²⁾.

Cependant, les stratégies émergentes minimisent le contrôle de l'information, afin de partager les problématiques de l'entreprise et recevoir les solutions adéquates par les compétences internes. Comme confirmation aux hypothèses de l'approche entrepreneuriales, les processus d'élaboration de la stratégie doivent être délibérés et émergents en mêmes temps pour faire face aux changements rapides de l'environnement. Comme le montre MILLER (2005) « *Le changement devient brutal et révolutionnaire lorsque l'environnement connaît des changements permanents.* » ⁽³⁾ Cela nécessite la prise en compte des différentes méthodes du processus stratégique.

La pensée qui regroupe les deux approches, conceptuelle et l'approche d'apprentissage organisationnel est apparue au début des années 1990 (PETTIGREW (1992), et Andrew (1995)). Les théoriciens visent par ce rapprochement des modèles, l'obtention des équilibres sur plusieurs dimensions de l'entreprise : les structures, les systèmes et les processus. Une fois les données changent, une révolution des méthodes doit être menée afin d'atteindre un nouveau stade d'équilibre, ce qui rend la stratégie de l'entreprise comme un processus de pratiques quotidiennes, selon WITTINGTON ⁽⁴⁾.

Toutes les approches citées jusqu'à maintenant, se focalisent sur plusieurs facteurs pour créer leurs équilibres sur le long terme tels que : l'information, les fluctuations de l'environnement, les relations de pouvoir, les comportements organisationnels et l'intelligence individuelle et collective.

Actuellement l'objectif de processus stratégique est la dynamique stratégique, comme le souligne Martine et K. SAÏD « *les processus stratégiques reviennent à privilégier une formulation visant non plus la recherche des moyens pour stabiliser l'entreprise, mais à pouvoir les utiliser comme facteurs dynamiques, et son environnement comme levier*

⁽¹⁾ MINTZBERG: Op Cite. 2009, P 130 ;

⁽²⁾ Ibid. ;

⁽³⁾ HAFSI Taib, MARTINET Alain Charles, DENIS JP « *Encyclopédie de la stratégie* ». Op Cite, 2009, P65 ;

⁽⁴⁾ Pour WITTINGTON ses pratiques sont résumées dans le terme : La stratégie en pratique.

d'anticipation, d'adaptation et de réussite.» ⁽¹⁾ Cette recherche du dynamique stratégique à poussé certains auteurs à creuser au fond des pratique stratégique, en vue de comprendre le micro mécanisme de prise de décision stratégique. Cette orientation donna une nouvelle pensée appelée (La stratégie en pratique).

3. La stratégie en pratique : strategy as practice (SAP)

À partir des années 2000, la perspective du SAP est devenue une tendance importante de recherche en management stratégique. ⁽²⁾ Et pourtant, les premières discussions sur les pratiques stratégiques reviennent aux années 1980,⁽³⁾ par les articles des auteurs tels que PETTERGREW, MINTZBERG et SCHATZKI. Ce dernier a identifié le concept de « *practice turne* » pour expliquer le comportement social conduisant à une action stratégique de l'entreprise.

3.1. La notion de la stratégie en pratique

La stratégie en pratique consiste à étudier la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leur vie quotidienne. JARZABKOWSKI et WILSOON ⁽⁴⁾ (2003) définissent la stratégie en pratique comme étant « *Le moyen par lequel l'acteur adopte une gestion stratégique dans un contexte organisationnel et les résultats ou les actions stratégiques réalisées découlent de ce processus d'interaction* ». Cette définition consiste à examiner au jour le jour les activités, les routines, les discours et les conversations des acteurs qui participent au processus stratégique de l'entreprise.

Différemment aux autres modèles étudiés auparavant (classique et d'apprentissage : et qui s'intéressent aux démarches macro conduisant à la création de la stratégie), cette perspective plonge au niveau micros du comportement stratégique des individus. Comme l'explique JOHNSON (2003) : « *Cette perspective appelle à la focalisation sur les détails du processus stratégique. C'est-à-dire, les pratiques qui constituent les activités organisationnelles quotidiennes, dont résulte la stratégie de l'entreprise.* » ⁽⁵⁾ Donc la démarche du SAP vise à suivre la vie réelle des managers et leurs collaborateurs, ainsi que leurs comportements les plus fines qui influencent la stratégie globale de l'entreprise.

⁽¹⁾ MADANI.M. K. SAID, Op cit, 2009, P173 ;

⁽²⁾ ROULEAU Linda, ALLARD-POÉSIE Forence, WARNIER Vanesa « *Le management en pratique* », Revue française de Gestion, 2007, P1 ;

⁽³⁾ VAARA, E. and WHITTINGTON, R « Strategy as practice : Taking social practice seriously » Academy of Management Annals, 2012, P06 ;

⁽⁴⁾ JARZABKOWSKI and WILSOON : london school of management , 2003, P358 ;

⁽⁵⁾ JOHNSON et al: « micro stratégie et l'élaboration de stratégies », journal of management study, 2003, Pp 53-102;

La concentration du SAP sur l'aspect comportemental engendre l'adaptation des instruments d'analyse de type sociologiques dans le mécanisme d'observation, afin de cerner les interactions entre les acteurs de l'entreprise. Comme le distingue CLEGG : «*La stratégie doit être traitée comme une pratique sociale, tout en impliquant la vision sociologique dedans.*»⁽¹⁾

3.2. Historique de la stratégie en pratique

Selon WHITTINGTON⁽²⁾ (2012), les origines de la stratégie en pratique reviennent à un cumul de contribution de plusieurs disciplines : la philosophie (FOCULT 1980), la sociologie (GIDENS 1984), l'anthropologie (BORDIEU 1990), ainsi que les travaux sur les processus stratégiques (BOWER (1982), BURGELMAN (1983), MINSTZBERG & WATER (1985)).

Cependant, c'est en 2001 que la stratégie en pratique émerge suite à l'apparition du concept « Practice Turn » en sociologie.⁽³⁾ Actuellement la théorie de la stratégie comme pratique est regroupées autour de trois groupes académiques⁽⁴⁾ :

- Les articles de WHITTINGTON 1996, JOHNSON, MELIN, DE LA VILLE et MOUNOUD en 2003 ;
- Le groupe de chercheurs : JARZABKOWSKI, BALOGUN et SEIDL, en 2006-2007 ;
- GOLSORKHI et le GEPS (Groupe d'Études sur les Pratiques de la Stratégie HEC Montréal) qui ont apporté le renouvellement épistémologique par l'introduction du concept de « *la fabrique de la stratégie* » en 2011.

En conséquence de cette évolution théorique, deux pôles de chercheurs sont apparus⁽⁵⁾ :

- Les chercheurs qui s'inspirent des travaux des sciences de gestions, en se focalisant sur la manière dont les gestionnaires mettent en œuvre la stratégie dans leurs quotidiens, MOUNOUD, JOHNSON et MELIN ;
- Et les chercheurs qui se basent sur la sociologie, en examinant les interdépendances entre : les acteurs de la stratégie, les discours, et le type de relations (BALOGAN, DE LA VILLE et MOUNOUD).

⁽¹⁾ CLEGG & Chris CARTER : « *Get up, I feel like being a strategy machine.* », European Management Review, 2004, Pp 21–28. P25 ;

⁽²⁾ VAARA Eero, WHITTINGTON : « *Strategy as practic : Taking social practices seriously.* », Academy of Management Annals, 2012, p 03 ;

⁽³⁾ SCHATZKI (2001), ROUSSE (2007), et REKWITZ (2002) : colloque internationaux du SAP ;

⁽⁴⁾ ROULEAU Linda, ALLARD-POESI, WARNIER : « *Le management stratégique en pratique.* », Revue Française de Gestion, 2007, P 16.

⁽⁵⁾ ROULEAU et le groupe HEC Montréal, Op. Cit, 2007, P22 ;

Le modèle de la stratégie en pratique est développé en Europe ⁽¹⁾, plus précisément, en Angleterre, dont plusieurs séminaires ont été organisés dès le début des années 2000.⁽²⁾

3.3. Théorie de la stratégie en pratique

L'analyse théorique de la stratégie en pratique consiste à étudier les différents axes des micro-pratiques stratégiques. Ce que nous avons remarqué lors de notre étude sur les approches de ce modèle, le nombre important des disciplines impliquées dans la création de ce paradigme tels que : la sociologie, l'anthropologie, les discours et la communication...etc. plusieurs auteurs ont essayé de présenter des classifications théorique distinctes des approches du SAP. Dans ce cadre, FILDMAN et ORLIKOWSKI ⁽³⁾ distinguent trois grands types d'approches de recherche en stratégie comme pratique : l'approche empirique, l'approche théorique, et l'approche philosophique.

- **L'approche empirique** : cette approche étudie les pratiques des activités quotidiennes de l'organisation ⁽⁴⁾ (les réunions, l'évaluation, la communication, les discours...etc.). Cette approche empirique peut impliquer une micro focalisation sur l'instance de l'élaboration des stratégies ⁽⁵⁾ ;
- **L'approche théorique** : c'est la séparation entre le micro et macro environnement ;
- **L'approche philosophique** : Cette approche est présente sous forme ontologique,⁽⁶⁾ c'est une mise en forme de l'activité dans le temps et dans l'espace.

3.4. Composants de la stratégie en pratique (SAP)

En peut distinguer cinq principes de SAP:

- *La praxis* : la praxis est le flux des activités organisationnelles de l'entreprise tels que : la réunion, le parler, le calcul, le remplissage des formulaires ⁽⁷⁾;
- *Pratique de la stratégie* : c'est la communication pratiquer dans l'organisation ;
- *La pratique de la stratégie* : c'est la décision stratégique ;

⁽¹⁾ IG Proposal ; responsable BALOGUN : « *Strategy activities and practice.* », séminaire SAP 2009 ;

⁽²⁾ www.strategy-as-practice.org; GOLSORKHI, DE LA VILLE (en France), Suisse (SEIDL, FLOYD), Finlande (MANTER S, VAARA E), Canada (HEC Montréal : Linda ROULEAU et LANGLY Any) et aux USA (FELDMAN et ORLIKOWSKI). Regroupé tous dans le groupe nommé : Strategy-as-practice

⁽³⁾ FELDMAN M S & ORLIKOWSKI W.J : « *Theorizing practice and practicing theory.* », Organization science, Vol 22, 2011, Pp 1240-1253. P14;

⁽⁴⁾ WHITTINGTON, 2012, Op Cit P14;

⁽⁵⁾ JOHNSON et al, 2003, Op Cit, P102.

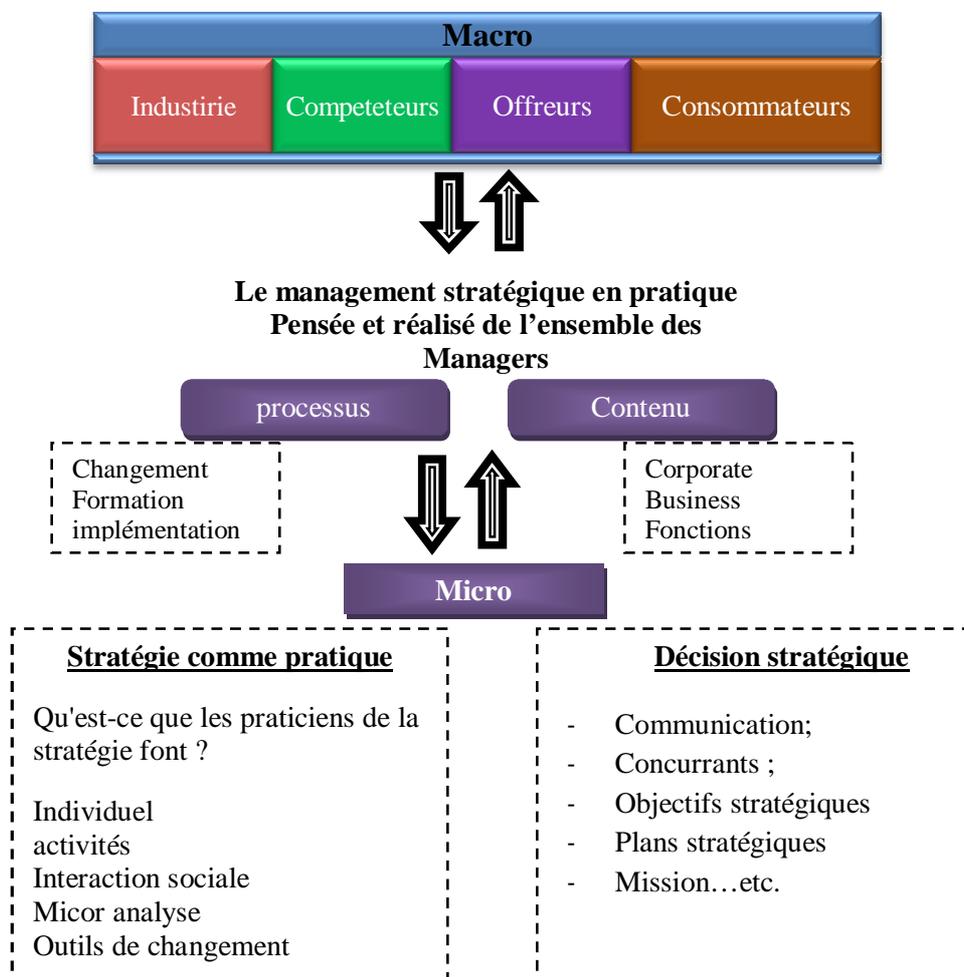
⁽⁶⁾ KNIGHT & MORGAN en 1991 : l'ontologie est une branche de la philosophie concernant « l'étude de l'être, de ses modalités et de ses priorités. »

⁽⁷⁾ ROULEAU Linda. Op Cit. 2007, Pp18-40 ;

- *Caractère pratique* : c'est l'outil pour de la stratégie;
- *Le caractère social de la pratique* : elle mesure le degré de l'interdépendance entre les acteurs de l'organisation.

Le SAP se focalise les personnes et leurs activités, ⁽¹⁾ plutôt que de l'organisation et leurs propriétés collectives. Selon JARZABKOWSKI (2006/2007) : « *Le tournant de la pratique implique de considérer la stratégie non plus comme ce qu'une entreprise a, mais plus tôt comme étant ce que les individus font* ». L'encadrement de comportement de l'homme permet de l'orienter pour une réflexion stratégique quotidienne.⁽²⁾ Le schéma suivant résume la pensée de management comme pratique :

Schéma N°7 : Le cadre de la stratégie comme pratique.



Source: WHITTINGTON- JARZABKOWSKI, séminaires international du SP, London School of management, 2005, P73

⁽¹⁾ Williamson, Op cit, 2003, P73;

⁽²⁾ CHANAL : « *La stratégie en pratique* », HAL, 2009. P03.

Les conclusions du SAP montrent que les pratiques stratégiques sont, au même temps, complexes, souples et polyvalents. Par ailleurs, ses pratiques n'imposent pas de contraintes de rigidité. En outre, les pratiques de la stratégie font plus que l'aider à la prise de décision, mais aussi « *Ils servent à inclure et exclure, légitimer et illégitime, et, éventuellement, de changer le concept même de l'organisation elle-même* ». ⁽¹⁾

⁽¹⁾ FELDMAN M. S & ORLIKOWSKI. Op Cit, 2011, Pp43-56.

Conclusions du chapitre

Notre examen théorique de différentes approches de la formation de la stratégie révèle qu'il n'existe pas un processus stratégique optimal pour la firme, cela est dû à plusieurs facteurs : la culture, la personnalité des dirigeants, les expériences. La détermination d'un processus stratégique implique différents mécanismes. Le tableau suivant résume notre conclusion :

Tableau N°2 : Approche du processus stratégique selon notre vision

	L'approche normative formaliste du processus stratégique.	L'approche comportementale à la base de l'apprentissage.	La stratégie en pratique
Base de connaissances	- Pratiques de gestion et techniques quantitatives - Théorie du profit Vision essentiellement sur l'économie industrielle et les théories de la rente.	- Sociologie des organisations, et Théories comportementales. - La gestion de Connaissances KM - La culture de la firme	- La sociologie de la pratique, qui fournissent un éclairage précieux sur les pratiques de gestion. - Approche communicationnelle
La focalisation empirique	Ce focalise sur les outils d'analyse. (quantitative et qualitatives)	Ce focalise sur les personnes, l'organisation et le niveau de l'équipe.	Focalisation sur le micro niveau de la prise de décision et de la stratégie.
La structure	Accent sur gestion (interne/externe)	Accent sur l'influence des décisions individuelles et l'action (individuelle ou collective.)	Accent sur la créativité et la capacité de transformation de l'individu.
Les outils	Diagnostic interne et externe : PESTEL, SWOT, Matrices (ANSOFF, BCG, Mc KENSY...etc.) et outils segmentations...etc.	Analyse qualitative, Knowledge management ; sociologie, leadership ; gestion d'équipes ; sciences de gestions.	Analyse qualitative du discours, analyse qualitative.

Source : établi par nos propres soins

Pour déterminer les outils adaptés par chaque approche il est important d'utiliser certains instruments. Notamment Les 7S de Mc KENSY. ⁽¹⁾ Ce qui nous permet de comprendre, si on inversant la vision, de voir la nature de l'approche du processus stratégique de l'entreprise depuis les outils de management stratégique utilisés.

⁽¹⁾ Stratégie, structure système, style, staff, savoir-faire, superordinateur (valeurs partagées).