

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Actuellement, le monde vit sa plus grande immixtion, individuelle, institutionnelle et gouvernementale. Une diminution progressive de la notion de « l'État nation » ⁽¹⁾, au profit de l'émergence des empires sans frontières, les gigantesques sociétés. Ces firmes adaptent des principes spécifiques, avec lesquelles elles sont devenues un outil de domination, d'influence et de manipulation des économies.

Pour faire face aux menaces de l'absence de frontières, de fortes identités sociales et managériales ont été enracinées dans ces firmes. En leur donnant une puissante culture organisationnelle et managériale, inspirée des profondes cultures de leurs origines. Cela permettait toujours une certaine allégeance au détenteur de son pouvoir. Et il permettait, en conséquence, de créer des modèles de management appropriés. Tels que les modèles asiatiques basés sur la loyauté et la discipline, l'emploi à vie et l'intelligence collective. Le management américain basé sur la maximisation de profit et de la destruction agressive de la richesse. Le modèle Européen est basé sur les détails comportementaux et la minimisation des relations sociales dans la firme. Tous ces modèles ont des pratiques stratégiques différentes, et des méthodes configurées selon les besoins.

Les firmes s'appuient sur des stratégies de long terme, et mettent en place des moyens et des mécanismes décisionnels très innovants. En installant des compétences et des instruments sophistiqués, afin d'ajuster en permanence leurs plans en faveur des stratégies initiées. Cela permet de forger les années d'expérience, et d'exploiter leurs partenaires non expérimentés. Malgré leurs grandes visions sur le long terme, elles possèdent (ces sociétés), néanmoins, une tendance opérationnelle fortement focalisée sur le court terme. Cela rend le processus décisionnel de ces entreprises dynamiques, et qui fusionnent entre le management des stratégies et les objectifs de courts termes basés sur le résultat. Ce dilemme, entre la vision sur long terme et la nécessité de résultats sur le court terme, a engendré, au processus de prise de décision stratégique de ces firmes, une cohérence interne en une forte synergie.

Vu l'importance des processus décisionnels des entreprises, les travaux théoriques accentuent sur les meilleures réflexions stratégiques qui permettent de

⁽¹⁾ On focalise ici sur la dimension et la sphère économique et non politique-militaire.

s'adapter à la complexité croissante des environnements. Depuis le début de reconfiguration des stratégies militaires à des pratiques managériales, le management du processus stratégique ne cesse de se développer. Initiés par des gourous de ce domaine, tels que CHANDLER, ANDREW, ANSOFF, DRUKER...etc. Le modèle LCAG ⁽¹⁾ est apparu comme référence aux processus stratégiques rationnels, depuis les innovations n'arrêtent pas de combler les lacunes des recherches précédentes. Dans sa classification des processus stratégiques, VAN DE VAN ⁽²⁾ (1992) distingue trois grands types des processus stratégiques :

1^{er} type : Le processus de ligne de la logique qui explique la relation de causalité entre plusieurs entrées (variables indépendantes), 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.

BOURGEOI et BRODWIN ⁽³⁾ (1984-1996), et EISENHARDT (2003) distinguent cinq modèles de processus de prise de décision stratégique. Leur classification s'est focalisée sur la nature du pouvoir et de sa délégation dans le mécanisme décisionnel de la société : le modèle de commandement, le modèle de changement, le modèle de collaboration, le modèle de la culture, et le modèle entrepreneurial. Mais, ces modèles ne restent guère standards. Comme le montre GEINNER ⁽⁴⁾, la firme rencontre des crises de décision dans son parcours de croissance, en créant des ruptures culturelles avec les pratiques initiées dans les

⁽¹⁾ LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS ET GUTH : Fondateurs du modèle de SWOT ;

⁽²⁾ VAN DE VAN Andrew: «*Suggestion for studying strategy process: A reseache note*», strategic management journal, vol. 13, 1992;

⁽³⁾ BOURGEOIS L. J. and BRODWIN David R.: «*Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon.*», Strategic Management Journal, vol 5, 1984, Pp 05-33.

⁽⁴⁾ GREINER Lary E.: «*Evolution and revolution as organization grow*», Harvard business review, July-August 1972/2, Pp 53-87.

phases précédentes. Ce phénomène engendre une grande nécessité à une dynamique stratégique et organisationnelle, pour perfectionner son processus stratégique.

Aujourd'hui trois grandes approches englobent l'ensemble des écoles en management de processus stratégique, l'approche classique normative, l'approche d'apprentissage, et l'approche stratégie en pratique. Théoriquement, la performance du processus décisionnel se mesure autour de trois dimensions : la dimension informationnelle, la dimension organisationnelle et la dimension comportementale :

- Une maîtrise de l'information (interne qu'externe) ;
- Une meilleure organisation : une structure harmonisée avec les stratégies fixés, une organisation fluide et des instruments efficaces, une meilleure répartition de pouvoirs et de méthode de mobilisation ;
- Intelligence comportementale : concerne l'aspect sociologique et culturel des dirigeants. Le relationnel...etc.

À ce stade d'analyse, nous partons d'une perspective qui considère que le centre décisionnel d'une firme est le principal levier de sa performance stratégique. Nous précisons les processus de prise de décision stratégique, d'innovation et de développement durable.

Dans ce cadre, et en ce qui concerne le cas algérien, il est totalement illusoire de mener des actions d'organisation, de compétitivité ou d'actions proactives sans un processus stratégique intelligent adapté au contexte national et international.

Les stratégies ne fonctionnent pas de la même manière entre une économie et une autre, vu les spécificités de chacune. Dans le cas de l'économie algérienne, la quasi-majorité des modèles de gestion sont inspirés des pratiques externes, pour cela, faire adapter ses modèles au contexte algérien demeure important et vital à la réussite de toute stratégie au niveau d'une entreprise algérienne. Emprunter de cultures managériales ne peut être une solution pour conquérir le monde externe.

Pour le cas algérien, nous considérons que rendre les entreprises algériennes compétitives au niveau national n'est plus une finalité efficace pour gagner de performances stratégiques en permanence. Le véritable défi qui peut permettre aux entreprises algériennes une réussite, c'est de les faire confronter à des concurrences féroces dont la disparition est en forte probabilité. C'est-à-dire, introduire les

entreprises Algériennes dans les marchés étrangers, afin qu'elles s'adaptent à un environnement universel, et deviennent capables de résister et gagner les batailles les plus ardues. Si ces entreprises disparaissent, elles soient l'alimentation d'autres nouvelles firmes, sinon elles gagnent une culture managériale solide. Cela ne reflète aucune tendance ou perspective purement capitaliste, de notre part, au détriment de l'aspect social du management. Mais nous défendons, par cela, la discipline et la rigueur managériale. Pour cet objectif, la nécessité de doter nos entreprises d'un mécanisme décisionnel efficient, demeure vital.

Le comportement des entreprises Algériennes dans leurs processus stratégiques peut s'améliorer, s'elles affrontent les stratégies de leurs concurrents étrangers, en exploitant tout le savoir et les instruments managériaux existants dans le domaine. Mais, il est plus que nécessaire de configurer ses savoirs et ses instruments au contexte local. Et de transposer les technologies d'actions externes pour construire une culture de fabrication ⁽¹⁾ de stratégie spécifiques à nos entreprises. Il n'est plus efficace d'exister sans une identité réelle et sans une philosophie stratégique claire, ou bien sans une redoutable idéologie de guerre.

Pour cela, nous avons essayé de comprendre la manière dans laquelle les entreprises Algériennes entament leurs décisions complexes et comment elles construisent leurs stratégies. En posant la question suivante : **comment peut-on examiner la performance du processus stratégique d'une entreprise algérienne?**

Nous avons décomposé la question principale à plusieurs sous questions secondaires comme suit :

1. Les processus décisionnels au sein des entreprises Algériennes sont-ils analytiques, intuitifs ou bien résultants des pratiques aléatoires ?
2. Est-il efficace de partager la réalisation de la stratégie sur un nombre important d'acteurs dans une entreprise algérienne ?
3. Quel est l'impact d'une stratégie de coopération avec une firme multinationale sur la performance du processus décisionnel d'une entreprise algérienne ?
4. Est-ce que l'engagement de l'entreprise algérienne à l'international perfectionne sa réflexion stratégique ?

⁽¹⁾ Nous avons utilisé le terme fabrication de la stratégie en référence à son utilisation dans l'approche management comme pratique ;

Afin de répondre aux sous-questions posées, nous avons fixé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Nous considérons que le modèle rationnel d'un processus décisionnel, et celui qui fusionne entre les trois approches du processus stratégique ⁽¹⁾. De ce fait, on suppose que les managers des entreprises Algérienne introduisent les trois méthodes dans la construction de la stratégie au sein de leurs entreprises.

Hypothèse 2 : Comme hypothèse à la seconde sous question posée, nous supposons qu'au sein des entreprises Algérienne, la fixation des axes stratégiques est limitée sur un nombre restreint de dirigeants.

Hypothèse 3 : la stratégie de coopération avec un partenaire étranger nécessite une vision stratégique claire. Si l'entreprise Algérienne possède une défaillance dans son processus stratégique (soit une défaillance de nature informationnelle du processus stratégique, un dysfonctionnement organisationnel, ou des problèmes de type comportementaux), elle risque de perdre stratégiquement au profit de son allier étranger.

Hypothèse 4 : la stratégie d'internationalisation peut-être une solution pour le perfectionnement du processus stratégique de l'entreprise algérienne.

L'intérêt de notre étude : notre recherche vise trois objectifs :

- La maîtrise de la démarche de l'élaboration de la stratégie au sein d'une entreprise;
- Comprendre l'influence des stratégies de coopération, avec une firme étrangère, sur le processus décisionnel de l'entreprise algérienne ;
- L'impact de la stratégie d'internalisation sur le mécanisme décisionnel d'une entreprise algérienne.

Pour pouvoir répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons décomposé notre travail de recherche en trois (3) chapitres:

⁽¹⁾ L'approche classique, l'approche d'apprentissage et le management comme pratique ;

- Le chapitre 1 : le chapitre 1 est décomposé en deux sections : la section (1) de ce chapitre entame la définition des concepts étudiés, notamment, la notion du processus et la notion de la performance du processus stratégique. Tandis que la seconde section résume l'enchaînement historique de l'évolution des théories de processus de prise de décision stratégique, depuis les années 1965 jusqu'aujourd'hui.
- Le chapitre 2 : le second chapitre entame les points suivant : une étude approfondie sur la nature du processus stratégique, dans les différentes phases de la croissance de la firme. Et la fixation d'un modèle d'évaluation de la performance de processus décisionnel au sein de l'entreprise (le modèle de CRAY) ;
- Le chapitre 3: Le chapitre 3 résume deux études de cas de l'évaluation de la performance stratégique (le modèle de CRAY), sur deux entreprises algériennes (le groupe SNVI et la société NCA Rouïba).

Méthode et méthodologie.

La méthodologie de notre travail : afin de bien cerner la problématique décisionnelle au sein des entreprises lieux de notre stage, nous avons opté pour une recherche multidimensionnelle. En intégrant diverses connaissances à savoir : la sociologie des organisations, le management des entreprises, la modélisation statistique des phénomènes...etc. Pour maîtriser l'interaction de ces différents savoirs, on s'est appuyé sur le paradigme systémique via une vision (épistémologie) positiviste de la recherche académique.

La méthode d'analyse empirique : pour effectuer notre étude de cas, nous avons entamé une triangulation des méthodes de prospections :

- En premier lieu nous avons mené une enquête via des questionnaires, destinés aux acteurs qui participent à la prise décision stratégique dans les entreprises lieu de notre stage. Les résultats des questionnaires permettent de construire une vision initiale sur : le style du management et le management de l'information au sein de chaque entreprise étudiée ;
- En second lieu, nous avons utilisé les résultats des questionnaires pour cerner les questions à poser pendant la phase des entretiens ;

- La troisième étape de notre étude de cas consiste à mener des opérations d'observation sur le terrain afin de vérifier l'information recueillie depuis les questionnaires et les réponses des acteurs entretenus.