

CHAPITRE 2 :

LA NATURE ET LA PERFORMANCE DU PROCESSUS STRATÉGIQUE D'UNE ENTREPRISE.

Dans le cadre de différentes approches managériales évoquées au chapitre précédent; notamment l'approche classique, l'approche d'apprentissage, et la stratégie en pratique; les entreprises peuvent adapter plusieurs modèles de processus décisionnel. En revanche, le choix de ces modèles de décision dépend de plusieurs critères tels que : la taille de l'entreprise, la nature de l'activité, la stratégie suivie, le type de gouvernance, la personnalité des dirigeants, la culture et surtout les étapes de la croissance de l'entreprise.

Les résultats des travaux de GREINER sur les étapes de la croissance des entreprises montrent que chaque étape est influencée par sa précédente. ⁽¹⁾ L'influence entre ces étapes de la croissance de l'entreprise est beaucoup plus forte entre les quatre premières phases (cycle de GREINER), depuis la crise de leadership, jusqu'au début de la crise de la bureaucratie. Dans ce cadre, MARTINET ⁽²⁾ souligne que la culture de la firme est fortement liée aux idées fixées à sa création, et montre que les pratiques managériales surgissantes ne sont qu'une continuité des pratiques initiées au début. Pour HUFF « *dans la plupart des cas, le présent de l'entreprise n'est qu'une accumulation de culture et de principes pratiqués.* » ⁽³⁾ Ce point de vue indique que les firmes doivent intégrer des mécanismes décisionnels solides dès leur jeune âge, afin de s'échapper aux crises de croissance soulignée par GREINER.

Cependant, l'entreprise passe par de nombreuses périodes de changement, ce qui engendre une rupture avec sa culture initiale de top management. Pour cela, garder son processus stratégique dynamique, nécessite une synergie entre les instruments qu'il faut adaptés et la gestion stratégique de la firme.

Ce chapitre est décomposé en deux sections :

- La section 1 : le changement de la nature de processus stratégique en fonction de l'évolution de la firme : dans ce cadre nous voulons montrer théoriquement que pour chaque étape de croissance de la firme, le processus de prise de décision stratégique doit avoir une forme adéquate à la situation de l'entreprise;

⁽¹⁾ GREINER Lary E. « *Evolution and revolution as organization grow* », Harvard business review, July-August 1972, P3;

⁽²⁾ HAFSI Taib, MARTINET Alain Charles, DENIS JP « *Encyclopédie de la stratégie* », Vuibert, 2013 ;

⁽³⁾ HAMMER RJ, EDWARDS JS and TAPINOS E « *Examining the strategy development process through the lens of complex adaptive systems theory.* » The Journal of the Operational Research Society, Vol. 63, N° 7, 2012, Pp. 909-919.

- La section 2 traite les mécanismes de performance d'un processus stratégique : nous allons distinguer les critères qui permettent d'évaluer un processus stratégique, cette section se décompose comme suit :
 - La notion du concept performance du processus stratégique ;
 - La fluidité du processus stratégique ;
 - L'impact des stratégies de coopérations et de l'internationalisation sur le processus stratégique de l'entreprise.

Section 1 : Le processus stratégique dans les différentes phases de croissance de l'entreprise

Cette section entame l'interdépendance existante entre la pensée de GREINER sur la croissance de l'entreprise, et les changements de processus stratégique pendant cette croissance. Ainsi, nous étudions les outils de chaque approche de processus stratégique classifiés selon les étapes d'évolution de l'entreprise.

1. Le style de processus stratégique pendant les phases de croissance et de crise de l'entreprise selon le modèle de GREINER.

Malgré l'ancienneté de la recherche de GREINER, nous l'avons pris comme référence pour la simplicité et l'originalité de son modèle.

1.1. Le processus stratégique et la vision de GREINER.

Dans sa classification des phases d'évolution des entreprises, GREINER a pris en considération cinq (5) indicateurs :

- La focalisation managériale : les grandes lignes fixées par les leaders de l'entreprise ;
- L'organisation et la structure : le type de la structure organisationnelle existante, ainsi que la répartition des responsabilités et de pouvoir au sein de l'entreprise;
- Le style de Top management ⁽¹⁾ : c'est la nature des interactions au niveau stratégique de l'entreprise ;
- Le système de contrôle : c'est le style de contrôle, l'efficacité de mécanismes de contrôle existants et les instruments utilisés ;
- La phase de management de récompense : le système de rémunération, la stratégie mobilisation et la répartition de pouvoir.

Le tableau suivant résume la pensée de GREINER :

⁽¹⁾ C'est la manière dont laquelle le processus de prise de décision est enchaîné.

Tableau N° 3 : Les pratiques managériales pendant les cinq phases d'évolution de l'entreprise (selon le modèle de GREINER).

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Focalisation managériale	Vente-marché	L'efficacité des opérations	L'expansion du marché	La consolidation de l'organisation	Résolution de problème & innovation
Organisation structure	Informel	centralisée an fonctionnel	Décentralisation géographiques	Groupe de produits	Management des équipes
Style de Top management	individuel & entrepreneurial	directive	délégataire	Watchdog ⁽¹⁾	participative
Contrôle système	Résultat sur marché	Contrôle de coûts	Les bénéfices de centre	Plans & contrôle d'investissement	Établissement d'objectif
Gestion récompense	Rémunération	Les augmentations de salaire	Bonus individuel	Distribution de profil et stock option	Les primes d'équipes

Source : GREINER Lary E. « *Evolution and revolution as organization grow.* », Harvard business review, July-August 1972, P3

Selon le modèle de GREINER, le mode entrepreneurial domine le style managérial pendant les trois premières phases de croissance de l'entreprise. La catégorisation des instruments utilisés dans le processus stratégique au long cette évolution est reliée aux trois éléments essentiels :

- La culture et la conscience des managers ;
- La capacité stratégique de l'entreprise qui permet d'acquérir des compétences et construire des systèmes de contrôle ;
- La nature ainsi que l'environnement de l'entreprise qui favorise certains outils par rapport aux autres.

Dans notre recherche, nous avons accorer l'importance à l'indicateur de style de top management comme cadre d'analyse, afin de répondre à notre besoin académique qui traite le processus stratégique des entreprises (sans ignorer le reste des indicateurs).

⁽¹⁾ Watch dog: signifie que chacun contrôle l'autre et les conflits sont élevés au top management de la société.

1.2. La spécificité du processus stratégique dans chaque étape d'évolution de l'entreprise.

Comme nous l'avons constaté via le tableau de GRENIER, il existe cinq (5) phases d'évolution de la firme :

- **La première phase :** la première phase de la croissance l'organisation de la firme est souvent d'un style entrepreneuriale, et dominée par une structure de type soleil, ainsi que les relations sont peut formalisées (MINZBERG, 2003). Durant cette première phase, l'introduction au marché et la rentabilité financière sont les priorités de l'entrepreneur. Le contrôle au sein de la firme est souvent limité sur les résultats, Les instruments de prise de décision dans cette phase peuvent être résumé comme suite:
 - Les instruments comptables ;
 - L'intuition de responsable ;
 - L'expérience empirique des leaders.
- **La seconde phase :** pendant cette étape de la croissance de la firme l'entreprise entame des démarches d'organisation sur sa structure organisationnelle, à travers l'adaptation d'une structure fonctionnelle avec une forte centralisation des pouvoirs. Le mécanisme décisionnel se caractérise comme suite :
 - Le processus stratégique est non formalisé et souvent entrepreneurial;
 - La non maîtrise de l'information par les acteurs de l'entreprise ;
 - Emergence d'une crise de conflits entre les responsables et les sous responsables ;

Généralement, les instruments d'aide à la prise de décision pour cette étape sont :

- Les instruments comptables et financiers;
- Les business plans ;
- **La troisième phase :** la croissance continue de la firme après la seconde phase engendre une nécessité de délégation de pouvoir, en vue de bénéficier des faibles coûts de transactions. Pour cela la firme renforce les mécanismes de contrôle, cela rend le processus stratégique de plus en plus, formalisé ⁽¹⁾ pour assurer une meilleure traçabilité de l'information. À ce niveau de croissance de la firme, sa capacité stratégique lui permettent d'adapter de nombreux outils d'aide à la prise de décision stratégique, tels

⁽¹⁾ DONOVAN A. McFarlane: «*Isthe Process of Strategy Formulation Different in Complex Organizations* » E-Journal of Business and Economic Issues Southern University A& M College, 2013, Pp 17-38;

que : les logiciels de gestion, de contrôle...etc. En revanche, l'adaptation de ses outils dépend de degré de complexité de l'environnement. ⁽¹⁾

- **La quatrième phase :** GREIENNER spécifier cette quatrième phase par la crise bureaucratique, dans laquelle le processus stratégique se caractérise comme suite :
 - L'entreprise devient d'une taille importante, ce qui engendre une lourdeur administrative ;
 - L'émergence des conflits d'intérêt entre les managers et les sous responsables ;
 - Les difficultés liées à la gestion de la masse importante de l'information.

Le défaut de l'entreprise dans cette étape de croissance est de garder son processus stratégique dynamique, pour cela, de nouveaux instruments peuvent être intégrés, pour assurer une flexibilité, une maîtrise de l'information. Dans certains cas d'entreprises, la création d'un département de planification devient une nécessité ⁽²⁾. Ce dernier n'est qu'un instrument dans le processus de fabrication de la stratégie.

Exemple des instruments qui sont sollicités durant cette étape de la croissance de l'entreprise⁽³⁾ :

- Un mécanisme de veille stratégique ;
 - Un mécanisme de lobbying ;
 - Les outils de la qualité pour la formalisation des processus stratégiques ;
 - La gouvernance comme outils de performance ;
 - Le knowledge management pour le transfert de savoir ;
 - La communication stratégique ;
 - Le reporting et les ERP...etc.
- **La cinquième phase :** à cette étape de la croissance de l'entreprise, son organisation devient complexe. À ce stade, la firme possède, non seulement, la capacité stratégique de suivre un modèle donné, mais aussi elle possède le choix entre l'adaptation de l'une des stratégies suivantes :
 - Stratégie ascendante, ou descendante ;
 - Stratégie formelle planifiée, ou non formalisée basée sur les résultats ;
 - Stratégie délibérée ou émergente ;
 - Stratégie de contrôle par la méthode des écarts et le management de résultat, ou par le contrôle pratiqué quotidiennement.

⁽¹⁾ HAFSI Taib, MARTINET, Op, Cite, 2007/3 vol. 32, P48 ;

⁽²⁾ HAMMER RJ, EDWARDS JS and TAPINOS, Op Cite. 2012, Pp 63.

⁽³⁾ ibid.

Le choix de l'une des options stratégiques cités au-dessus nécessite l'adaptation des instruments spécifique pour chacune. Il faut noter aussi qu'il y a deux facteurs qui influencent considérablement le choix de la nature de la stratégie:

- La culture et la vision des Leaders ;
- Le domaine de l'activité de la de la firme.

2. Adéquation des outils stratégiques aux trois approches de processus stratégique

Les instruments stratégiques utilisés par la firme se diversifient en fonction de la étape de la croissance de l'entreprise, ainsi qu'en fonction de ses besoins stratégique. L'ensemble d'instruments exploité par l'entreprise peuvent être classifié sur trois différents cadres :

- Le *Cadre informationnel* : le cadre informationnel regroupe les outils destinés à la collecte, au traitement et à la maitrise de l'information, afin de prendre une décision stratégique ou de créer une stratégie ;
- Le *Cadre organisationnel et environnemental*: cette dimension regroupe l'ensemble des mécanismes d'organisations de top management et de processus stratégique : management par la qualité, la formalisation de processus, les répartitions de pouvoir...etc.;
- Le *Cadre comportemental & humain* : l'ensemble des outils qui participent a analysé, expliqué, et contrôlé le comportement humains tels que : le knowledge management et transfert de connaissances, l'analyse de conflictualité, les pratiques entrepreneuriales, les mécanismes de synergies entre les acteurs de l'organisation...etc.

La répartition suivante explique la relation entre les instruments d'aide à la prise de décision stratégiques et les approches théoriques du processus stratégique,

Tableau N°4 : les instruments de chaque approche du processus stratégique, en fonction des trois axes : informationnel, organisationnel et comportemental.

Processus stratégique	L'Approche Classique	Approche d'apprentissage	Stratégie comme pratique
Le cadre informationnel	<ul style="list-style-type: none"> • PESTEL, SWOT ; PORTER (5 forces) ; • Planification stratégique ; • La veille stratégique et l'intelligence éco ; • Analyse Micro- économique ; • Groupes stratégiques : jeux des concurrents ; • Chaîne de valeur ; • Qualité de l'Alignement stratégique ; • Segmentation du DA : (Besoins / clients / technologies) ; • Facteurs Clés de Succès ; • Stratégies apparentes concurrentes et Atouts ; • Groupes stratégiques : analyse des mouvements • Chaîne de Valeur interne et externe ; • Chaîne de valeur pour Alignement stratégique • Business Model ; • Atouts-Attraits (Mc Kinsey), Croissance-Part de marché (BCG), ADL ; • Tri dans le portefeuille de segments ou diversification, internationalisation, Alliance ; • Business plan 3-5 ans & modèle économique ; • Balanced Score Card ; • Tableau de bord ; • Outils de gouvernance et de contrôle ; • Benchmarking ; • Stratégie financière. 	<p>Capacité dynamique Knowledge management Stratégie d'innovation</p>	<p>Observations individuelles Fixations de pratique quotidiennes Stratégie de communication</p>
Le cadre Organisationnel	<p>Les différentes structures d'organisations : matricielle fonctionnelle par projet...Etc.;</p> <p>Les méthodes d'évolution : intégrations verticale ou horizontale ;</p> <p>Les stratégies de gouvernance.</p>	<p>La culture Leadership Politique organisationnelle Gestions conflictuelles non formalisées Synergie entre les équipes et entre les compétences</p>	<p>Les Discours La politique de Communication Practice management</p>
Le cadre comportemental	<p>Contrôle de gestion TQM</p>	<p>Leadership Cognition Sociologie d'organisation La culture</p>	<p>Sociologie d'individus Observations Le Magmt des actions collectives</p>

Source : résumé des travaux de Minstzberg, Soloan Management review, 2012.

2.1. La répartition des instruments du processus stratégique en fonction de diverses approches d'analyse, pendant les différentes phases de croissance.

Le tableau suivant résume l'adéquation entre les différentes phases de la croissance de l'entreprise, le style de processus stratégique adapté, et les instruments intégrés par chaque processus.

Tableau N° 5: les instruments du processus stratégique en fonction de diverses approches d'analyse, pendant les cinq (5) phases de croissance de la firme.

	Phase 1			Approche
Processus stratégique	Comptabilité	Gestion non formalisée	Répartition simpliste des tâches	Approche Classique
	Entrepreneuriat			Approche Apprentissage
	Vision & Contrôle quotidien	Non formalisée	Discours communication	Approche SAP
Dimension	Informationnelle	Organisationnelle	Comportementale	

	Phase 2			Approche
Processus stratégique	Business plan- budgétisation Finance- comptabilité Stratégie de positionnement La planification	Structure fonctionnelle/ matricielle...Etc.	-	Approche classique
	Leadership – entrepreneuriat			Approche Apprentissage
	Vision Micro-gestions	communication	Discours	Approche SAP
Dimension	Informationnelle	Organisationnelle	Comportementale	

	Phase 3			Approche
Processus stratégique	le SWOT Business plan Finance- comptabilité Stratégie de positionnement La planification ERP & SI	Structure fonctionnelle, matricielle...Etc. TQM	Contrôle de gestion Contrôle externe audit stratégique Formalisations de procédures	Approche classique
	Leadership – entrepreneuriat- la culture			Approche Apprentissage
	Vision Micro-gestion	communication	Discours	Approche SAP
Dimension	Informationnelle	Organisationnelle	Comportementale	

	Phase 4			Approche
Processus stratégique	le SWOT-Business plan Finance- comptabilité Stratégie de positionnement La planification ERP & SI Re-engenning M changement	Département de planification Structure fonctionnelle, matricielle...Etc. TQM Internationalisation Fusions acquisitions	Contrôle de gestions Contrôle externe audit stratégique Formalisations de procédures	Approche classique
Dimension				

	Veille stratégique internationalisations	Alliance Filiales et holding Conseil d'administration		
	Leadership – entrepreneuriat- la culture- sociologie d'organisations- gouvernance- knowledg Management- Mngt d'innovations- formalisations de procédures -			Approche Apprentissage
	Vision Micro-gestions	Communication	Discours	Approche SAP
Dimension	Informationnelle	Organisationnelle	Comportementale	

	Phase 5			Approche
Processus stratégique	PESTEL le SWOT- Business plan Finance- comptabilité Stratégie de positionnement La planification ERP & SI Reenginnering Mgt de changement Veille stratégique Reporting Tableau de bord perspectif	Structure fonctionnelle, matricielle...Etc. TQM Internationalisations Fusions acquisitions Alliance Tableau de bord stratégique Filiale holding Conseil d'administration	Contrôle de gestion Contrôle externe audit stratégique Formalisations de procédures ERP	Approche classique
	Leadership – entrepreneuriat- la culture- sociologie d'organisations- gouvernance- knowledg Management- management d'innovations- formalisation de procédures – Lobbying- décentralisation et délégation- management internationale- management interculturelle- mécanisme de création de capacités dynamique –Team management, Mgmt par projet/programme.			Approche Apprentissage
	Vision Micro-gestion	Communication- gestion d'équipe	Discours- micro-analyse	Approche SAP
Dimension	Informationnelle	Organisationnelle	Comportementale	

Source : élaboré par nos propres soins (inspiré des conclusions du DRUKER.)

Résumé du tableau

Pendant la première phase de la croissance de l'entreprise la gestion est simple, l'entrepreneur vise à gagner des parts de marchés. Ce qui donne à la comptabilité une importance vitale. Dans cette phase, la vision de leader joue un rôle majeur dans la détermination de future de l'entreprise.

La croissance de la firme engendre une capacité financière et une dynamique stratégique qui permettent de moderniser une organisation claire, et d'intégrer certains modes de gestion tels que la planification stratégique...etc. À niveau de croissance, le leadership devient un facteur clé de succès, Pour sa capacité de mobiliser les acteurs aux changements. À ce stade, le style du processus décisionnel dépend de trois éléments :

- La conscience et la culture des Leaders ;
- La présence des capacités financières ;
- L'existence d'une capacité dynamique capable d'exploiter les nouvelles techniques.

À Partir de la troisième phase l'entreprise doit s'engager à gagné une culture solide, cette dernière assure une stabilité managériale à l'entreprise.

Section 2 : La performance d'un processus stratégique

Cette section entame la performance du processus décisionnel et ses différents indicateurs.

1. La performance et la performance de processus stratégique

1.1. Définition : Le dictionnaire Larousse défini la performance comment étant :

- Un résultant obtenu dans l'exécution d'une tâche ;
- L'ensemble d'indicateurs chiffrés caractérisant les possibilités optimales d'un matériel.

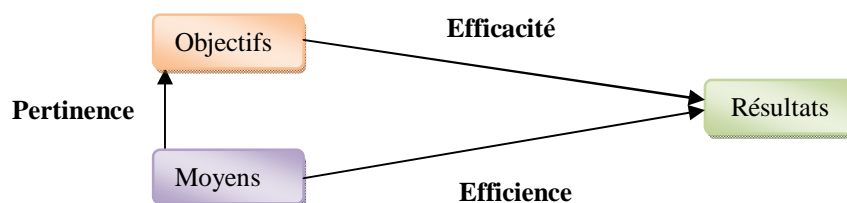
La performance c'est le résultat obtenu via l'exécution d'une tâche pour un atteindre un objectif, avec les coûts les moines élevés.

Dans la littérature des sciences de gestion, la performance est toujours liée à deux concepts : l'efficacité et l'efficience :

- L'efficacité : c'est d'agir le mieux possible pour accéder aux objectifs fixés ;
- L'efficience : exploitée le mieux possible les moyens mises à la disposition des firmes.

On peut schématiser la relation entre les composants de la performance comme suite :

Schéma N°8 : La performance de l'entreprise



Source : ALAIN Fernandez : «*Les nouveaux tableaux de bord des managers.*» éd Eyrolles, 6^{eme} édition, 2015, P221

La performance renvoie d'une manière générale à quatre notions principales ⁽¹⁾ :

- Les résultats de l'action entamée : la performance correspond au résultat positif, mesuré par des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ;
- L'action : la démarche de mise en œuvre de la stratégie;
- La capacité : la performance renvoie au potentiel de l'entreprise.

1.2. Types et indicateurs de la performance

Il existe plusieurs dimensions de la performance dans une entreprise, chaque dimension est mesurée par un ensemble d'indicateurs de la performance, ces derniers peuvent être définis comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.* »⁽²⁾ On peut catégoriser les types de performances de l'entreprise comme suit: la performance financière, la performance organisationnelle, la performances sociales et performance stratégique :

- **La performance financière** : c'est la situation qui englobe à la fois : la santé financière durable de l'entreprise, une structure financière équilibrée, une marge de bénéfice importante, et un coût de production décroissant. Parmi ces indicateurs : la croissance des ventes, les coûts de production, le rendement des actifs, le besoins de fonds de roulement, les flux de trésorerie, la valeur ajoutée, la juste valeur, la variation des actions ainsi que le chiffre d'affaire...etc. ;

- **La performance organisationnelle** : elle mesure le degré de l'organisation de l'entreprise. Les facteurs qui permettent d'apprécier l'efficacité organisationnelle sont : la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de l'information, la flexibilité de la structure, l'influence du pouvoir du dirigeant...etc. ;

- **La performance sociale** : la performance sociale résume la nature des relations sociales reliant les acteurs de l'organisation, la performance sociale est mesurée par plusieurs indicateurs : le degré des conflits, le niveau de satisfaction des subordonnées, le degré de l'adaptation de la culture de l'entreprise, le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles...etc. Dans ce cadre, il est important de distinguer

⁽¹⁾ CRUTZEN Nathalie, VAN Caillie Didier : « *Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants ?* », Humanisme et Entreprise, N°297, 2010, Pp4-88 ;

⁽²⁾ BERTRAND Sogbossi Bocco : « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique.* » La Revue des Sciences de Gestion, N°241, 2010, Pp 117-124.

entre indicateurs sociales et indicateurs sociétaux. Ces derniers résume : l'engagement de l'entreprise dans les domaines l'environnementaux, humanitaires, culturels...etc.;

- **La performance stratégique** : la planification stratégique mesure la performance concurrentielle ⁽¹⁾ à long terme de l'entreprise. Cette dimension de la performance permet de suivre la réalisation d'objectifs stratégiques fixés par l'entreprise. Parmi les indicateurs de la performance stratégique:

- La maîtrise de l'environnement ;
- La part de marché ;
- La position concurrentielle.

1.3. La performance stratégique et la performance du processus stratégique.

La performance stratégique s'intéresse à trois points essentiel :

- Le degré de l'efficacité et l'efficience de la stratégie mise en place ;
- Le degré d'atteint des objectifs fixés ;
- Le meilleur suivi de la mise en place de la stratégie choisie.

La performance stratégique s'intéresse au contenu de la stratégie comme volé d'analyse, elle englobe l'ensemble des indicateurs de la performance auparavant cités.

La performance du processus stratégique s'intéresse au processus de réalisations d'une stratégie, en rependant aux indicateurs suivants :

- Le degré d'adéquation des choix stratégiques avec les objectifs : la capacité stratégique - l'orientation du marché ;
- Le degré de la fluidité du processus de prise de décision stratégique ;
- Le degré d'adéquation de la culture de top management avec les spécificités organisationnelles et comportementales de l'entreprise ;
- Le degré de la rationalité des décisions prises ;
- La maitrise de l'information, interne et externe ;
- L'influence des stratégies fixées sur le mécanisme décisionnel de l'entreprise telle que l'internationalisation.

⁽¹⁾ CRUTZEN Nathalie, VAN Caillie Didier : Op cite, N°297, 2010, Pp4-88.

D'une manière générale, la performance du processus stratégique englobe des indicateurs quantitatifs et qualitatifs au même temps. Tels que le degré de rapidité de la décision, le degré de l'habileté cognitif des dirigeants, le degré de formalisations des procédures, les ratios d'analyse de marché et les ratios de conflits...etc.

Dans ce qui suit de notre travail de recherche, nous allons nous focaliser sur l'étude de la performance de processus stratégique d'une entreprise.

2. 2.La nature et la fluidité de processus stratégique de l'entreprise

2.2.1. La nature du processus

La nature de processus c'est le style de top management dans la création et la mise en place de la stratégie. Généralement, la nature du processus est définie par un ensemble d'indicateurs ⁽¹⁾ qui précisent le degré de la performance au sein du processus décisionnel d'une entreprise. Parmi ces indicateurs on distingue : la rapidité de prise de la décision, le degré de la formalisation, le degré de la centralisation et la décentralisation des décisions...etc.

La fluidité mesure le degré de la circulation de l'information et la qualité de la communication dans une organisation ⁽²⁾.

Comme nous l'avons constaté dans les phases précédentes de notre recherche, il existe deux grandes approches de processus stratégique qui représentent deux modèles opposés ⁽³⁾ :

- Le modèle normatif, basé sur la rationalité analytique : Rappelons, dans ce cadre, que la conceptualisation du processus décisionnel selon les modèles de : SIMON ainsi que celui de MINTZBERGUE et d'ESENHARDT passe par trois étapes : l'intelligence, le désigne, et le choix stratégique.
- *L'étape d'intelligence* : c'est la phase d'identification et de traitement d'informations. Cette collecte d'informations fournit des indices pour reconnaître la situation de décision potentielle ;

⁽¹⁾ AUGÉ Bernard, NARO Gérard : « DCG11- contrôle de gestions : Annales actualisées 2015 », collection Expert Sup, Dunod, 2014, 7^{ème} éd, p22.s

⁽²⁾ MARTINET Alain Charles : « La multitude et la fluidité Implications pour la stratégie », Revue française de gestion, N° 244, 2014, p190 ;

⁽³⁾ KOWNATZKI Maximilian: « *The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level* » Universität St. Gallen, Deutschland, 2012, p56;

- *L'activité de designer* : c'est l'étape qui consiste à fixer les alternatives stratégiques (les scénaris);
- *Le choix* : dans cette phase de sélection, les décideurs choisissent une orientation stratégique.
 - Le second modèle est celui de la contingence, qui est basé sur le principe d'adaptabilité⁽¹⁾:
 - Les stratégies de modèle de la contingence sont fondées sur les capacités dynamiques de la firme, l'intelligence cognitive, et l'innovation ;
 - La nature du processus stratégique peut être influencée des facteurs internes qu'externes de la firme.

2.2.2. Les déterminants de la nature du processus de prise de décision stratégique.

Le tableau suivant résume les divers facteurs qui influencent la nature du processus stratégique d'une entreprise, nous avons pris les deux modèles développés par MC KENSY ainsi que celui de RAJACOPALAN, RACHED et DUTTA en 1993 :

Tableau N° 7 : les facteurs qui influencent le processus stratégique

Type de facteurs	Composants
Facteurs environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> • L'incertitude ; • La complexité.
Facteurs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • La structure organisationnelle ; • La taille, et l'âge de la firme ; • La culture de l'entreprise ; • TMT* caractéristiques.
Caractéristique du processus stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Participation/ association ; • Type de conflits ; • Degré d'activité politique ; • Degré de rationalité ; • Degré de consensus.
Le résultat de processus	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité de la décision ; • Timing/ vitesse de décision ; • L'apprentissage organisationnel.
Facteurs décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> • L'urgence ; • Motivations/ mobilisations.

Source : RAJACOPALAN RACHED DUTTA, Strategic management journal, 1993, P53.

* TMT : Top management

Résumé de tableau :

- *Le facteur environnemental* : NODA et BOWER constatent que la complexité environnementale influence directement la nature de processus stratégique. Cette complexité,

⁽¹⁾ TYLER Hitt, Op Cit, 2006, P42.

qui engendre l'ambiguïté et l'incertitude, nécessite la maîtrise d'une grande masse d'information. Afin de gérer cette quantité importante de l'information, les managers font recourir à des procédures de sélection plus formalisées.

Afin de faire face le problème informationnel, le top management suit des actions spécifiques notamment : le renforcement de contrôle externe, ou bien l'installation des outils de contrôle direct, le tableau de bord, l'installation des ERP, et la mise en place de structure de la veille stratégique...etc.

- *Les facteurs organisationnels* : plusieurs éléments organisationnels interviennent dans la détermination de la manière dont le processus stratégique fonctionne. Dans ce cadre, la culture de l'entreprise et celle des managers imposent le mode de pratiques stratégiques au sein de l'entreprise. D'autres facteurs organisationnels influencent aussi la nature du processus stratégique, tels que : la taille de l'entreprise, le type de la structure organisationnel, les conflits politiques entre les acteurs de l'organisation, la catégorie juridique de l'entreprise, la stratégie de gouvernance mise en place...etc.

- *Les caractéristiques du processus stratégique* : c'est la relation entre les dirigeants, les responsables des unités ainsi que les acteurs qui participent à l'élaboration de la stratégie. Cinq indicateurs qui peuvent résumer cette relation :

- Participation/ association : les politiques du dirigeant dans la gestion de son organisation ;
 - Les type de conflits : les conflits sur le pouvoir favorisent le comportement peu formalisé au sein de la firme ;
 - Le degré d'activité politique : cet indicateur est lié au degré de conflit interne de l'entreprise ;
 - Le degré de rationalité et le degré de consensus : généralement, la rationalité dépend de l'ensemble d'indicateurs cités auparavant. Plus la gestion est participative, plus les décisions prises sont rationnelles, à condition que les conflits politiques restent limités !
- *Les résultats de processus* : les résultats du processus dépendent de deux indicateurs essentiels :
- La qualité de la décision : la qualité de la décision est toujours reliée à la qualité de l'information et l'expérience des dirigeants;

- Le timing/ la vitesse de décision : c'est la flexibilité nécessaire pour faire face à un changement soudain.

Les indicateurs cités au-dessus sont fortement attachés l'un à l'autre. La performance du processus stratégique dépend de degré de la synergie entre ces indicateurs.

2.2.3. Les déterminants de la fluidité du processus stratégique

Les facteurs déterminants la fluidité du processus stratégique peuvent être regroupés dans deux catégories ⁽¹⁾ : les facteurs comportementaux et les facteurs structurels.

2.2.3.1. Les déterminants comportementaux de la fluidité du processus stratégique d'une entreprise.

On distingue quatre caractéristiques de la personnalité des dirigeants qui peuvent influencer le processus décisionnel d'une entreprise :

■ **L'habileté Cognitive**: la réflexion cognitive s'intéresse au manager en tant qu'individu doté des capacités intellectuelles qui lui permettent de comprendre les événements complexes, afin de prendre une décision rationnelle. Cette habileté cognitive se décompose en deux champs :

- Les fonctions cognitives qui signifient « *les capacités de cerveau, qui permettent de communiquer, de percevoir l'environnement, de se connecter, de se souvenir d'un événement ou d'accumuler des connaissances* » ⁽²⁾ ;

- Et la complexité cognitive : c'est la compétence de traitement et d'interprétation des informations pouvant être ambiguës et confuses. ⁽³⁾ L'accumulation d'expérience permet de développer certaines caractéristiques tels que :

- Un degré de différenciation : c'est la capacité de découper les informations en petites unités ;
- L'intégration : c'est la capacité de combiner les petites unités d'informations pour former une seule unité globale.

L'habileté cognitive représente donc la complémentarité entre ces deux champs (la fonction et la complexité cognitive), c'est la capacité du manager à exploiter ses compétences empiriques et son savoir-faire accumulé afin de traiter la décision complexe d'une manière

⁽¹⁾ KOWNATZKI, Op Cit, vol 56, 2013, Pp 13.51;

⁽²⁾ <http://aqnp.ca/la-neuropsychologie/les-fonctions-cognitives/> ;

⁽³⁾ PRAHALAD, C.K. et BETTIS R.A.: « *The dominant logic: A new linkage between diversity and performance* », Strategic Management Journal, 1986, Pp485-501;

rationnelle. Le processus d'apprentissage, dans ce cadre, joue un rôle important dans le développement d'une réflexion intelligente des dirigeants.

Nombreuses sont les études qui ont rattaché la performance du processus décisionnel de la firme au degré de l'habileté cognitive des leaders ⁽¹⁾. La maîtrise de l'information offre aux décideurs la capacité de construire un schéma cognitif clair sur une situation donnée.

L'intuition: l'habileté cognitive résultante de l'accumulation de l'apprentissage pousse les dirigeants à un comportement, et difficile à formaliser. Le décideur fait une sorte de comparaison entre les expériences vécues et l'épreuve actuelle, ce qui est appelé l'intuition « *c'est la manière avec laquelle un décideur traduit ses expériences et ses compréhensions de la situation puis de la décision.* » ⁽²⁾. Généralement, les managers trouvent du mal à expliquer cette « *manière* », puisqu'ils ne savent pas exactement les origines de leurs réactions. En réalité, ce cas est dû à la limite de raisonnement par analogie ⁽³⁾, lorsque le cerveau humain analyse plusieurs situations complexes il enregistre automatiquement les critères des solutions. La capacité de cerveau de créer un lien entre ces critères, lui permet d'une manière inconsciente de construire une vision simplifiée du problème actuel et faire un choix. L'accumulation de ces expériences crée d'importants savoirs tacites chez les dirigeants

Le processus de réflexion cognitive d'un décideur reste difficile à décortiquer, en revanche, l'élément de confiance en soi, renforce considérablement la cognition. Plusieurs autres facteurs influencent le développement de l'intuition par les dirigeants ⁽⁴⁾ :

- *Les modèles mentaux de décideurs* : c'est le degré de la simplification du problème ;
- *L'expérience* : accumule le nombre de situations déjà traitées, et les différentes actions entamées, ainsi que le savoir accumuler d'après sa situation ;
- *Les émotions* : les émotions jouent un rôle important dans les cas d'urgence ou de risque, et exercent une grande influence sur les capacités cognitives et notamment sur la manière de reconnaître une situation donnée ;
- *Les croyances* : les croyances encadrent le mode d'action envisagé, généralement les croyances limitent considérablement le comportement de l'individu.

⁽¹⁾ ALAIN Thomas : « *L'impact de la complexité cognitive des dirigeants sur la Performance des entreprises : Effet modérateur du champ.* », éd Aims, 2011, P 1309 ;

⁽²⁾ KLEIN, G. « *The Power of Intuition - How to use your gut feelings to make better decisions at work* Currency Doubleday ». [http:// halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00264342](http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00264342), 2004;

⁽³⁾ PRAHALAD, C.K. et BETTIS R.A. : « The dominant logic: A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, 1986, Pp485-501.

⁽⁴⁾ LEBRATY Jean-Fabrice. « *Décision et Intuition : un état des lieux* ». Éducation & Management, 2007. Pp 33-37. HAL.

L'étude de l'intuition ne vise pas à comprendre comment un individu doit se comporter, mais plutôt comment il se comporte réellement face à une situation complexe.

■ **La tolérance au risque et la propension à agir** : ces deux facteurs sont liés directement à la personnalité du dirigeant. La tolérance au risque est considérée comme la capacité du manager à affranchir l'incertitude quand l'information est minime. Et la Propension à agir c'est les niveaux élevés de l'énergie et d'activité qui sont associés à l'ambition, et à la détermination. Les études théoriques ⁽¹⁾ montrent que l'orientation au risque par les managers est faible, ce qui explique pourquoi la forte adaptation des méthodes classiques basées sur les études quantitatives au sein des firmes.

Les spécificités sociologiques et psychologiques du dirigeant influencent la fluidité du processus stratégique de l'entreprise. Les compétences intellectuelles du dirigeant, et ses capacités d'analyse du contexte, ainsi que sa compréhension des réalités, assurent la rationalité de sa décision stratégique.

2.2.3.2. Les déterminants structurels de la fluidité de processus stratégique d'une entreprise

Deux importants facteurs organisationnels influencent la fluidité du processus stratégique de l'entreprise : le degré de centralisation de pouvoir, et le degré de la formalisation des processus.

■ **Le degré de la centralisation de la décision** : cet indicateur mesure la concentration de l'autorité et de pouvoir de décision dans la firme. Plusieurs études ont essayé comprendre la relation entre le degré de centralisation des décisions et la performance de processus décisionnel de l'entreprise.

Certaines études académiques montrent que la délégation de pouvoir permet une grande flexibilité décisionnel au sein de l'entreprise ⁽²⁾. Le partage des centres de pouvoir donne certaines avantages ⁽³⁾ :

- *La pertinence stratégique* : la pertinence stratégique consiste à définir et mettre en œuvre les actions stratégiques les mieux adaptées à la structure de l'environnement et les ressources de l'entreprise. La mobilisation d'autres acteurs dans le processus décisionnel facilite la sélection et la ratification de l'information. Comme nous l'avons précisé dans les facteurs comportementaux de la fluidité du processus, plus la qualité de l'information est

⁽¹⁾ NODA et BOWER, EISENHART, notamment SGHIR Smaïl en Algérie...etc.

⁽²⁾ WOOLDRIDGE & FLOYD Steven W: « *The strategy process, middle management involvement, and organizational performance* ». Strategic Management Journal, Vol 11, 1990, P 231-241;

⁽³⁾ TORSET Christophe :« *La décentralisation des processus stratégiques : Proposition d'un cadre d'analyse* », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, juin 2003, P4-31.

meilleure, plus la décision soit rationnelle. On peut expliquer cette rationalité par deux mécanismes :

- Le premier mécanisme consiste l'association des orientations stratégiques aux acteurs de l'organisation les plus conscients à l'opportunité et au problème ;
- Le second mécanisme réside dans la limitation de l'impact de biais cognitif individuel sur les choix stratégiques;
- *L'efficacité stratégique* : sous la contrainte du premier point, l'entreprise assure la maximisation des résultats de l'action stratégique, via la meilleure exploitation de ses ressources organisationnelles ;

Cependant, les limites de la décentralisation du processus décisionnel sont nombreuses :

- Le problème de la confidentialité : le partage de l'information stratégique peut entraîner la perte des avantages concurrentiels. Ce risque de confidentialité apparaît clairement au niveau des entreprises technologiques, dont laquelle, la concurrence réduit toute forme de confiance ;
- Le risque de dérivé stratégique : partagé la prise de décision engendre la participation de plusieurs acteurs, cela engendre une influence considérable sur l'orientation globale de l'entreprise.

L'accumulation des deux facteurs cités au-dessus crée des tensions conflictuelles importantes au sein de la firme. L'émergence des conflits élargit les zones d'incertitudes, en engendrant la perte de la vision ⁽¹⁾, ce dernier est un facteur suffisant pour la disparition de l'entreprise.

Pour d'autres auteurs, la structure centralisée est la plus rationnelle dans son fonctionnement : Plus une organisation est centralisée, moins le pouvoir est délégué par les cadres supérieurs. L'idée sous-jacente est que les décideurs prennent des décisions plus rapides autocratiques en partie parce qu'ils dépendent moins de la consultation ⁽²⁾. Les organisations avec puissance concentrée produisent des décisions stratégiques plus rapides parce que quand peu de gens sont impliqués dans un processus de prise de décision, peu de conflits se produisent, réduisant ainsi les « *besoins de partage d'information et de recherche de consensus* ». ⁽³⁾

⁽¹⁾ TORSET Christophe, Op Cit, 2003, P4-31.;

⁽²⁾ EISENHARDT K.M : «*Speed and strategic choice, accelerating decision-making*», planning review, 1992, P05;

⁽³⁾ PFEFFER Jeffrey & SALANCIK Gerald : « *The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making* », Administrative Science Quarterly, Vol. 19, N° 4, 1981, p453- Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University Stable.

Le degré de centralisation dépend de la nature de l'activité de la firme de sa taille ainsi que sa culture organisationnelle.

■ Le degré de formalisation de processus.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, le concept de la formalisation se réfère à trois dimensions :

- La formalisation de contenu stratégique : à travers l'adaptation de la planification stratégique en décortiquant la vision de l'entreprise sur le long terme. Dans ce cadre, les actions stratégiques sont mises en place et suivies par plusieurs instruments tels que : le tableau de bord perspectif, le business plan, les modèles de planifications opérationnels...etc. ;
- La formalisation qui touche la gestion de la firme : les descriptions des postes, des organigrammes, des plans et des systèmes de réglage objectifs sont articulés explicitement, généralement sur la base de la communication écrite ;
- La formalisation des processus internes de la firme : pendant les dix dernières années l'approche par processus connaît un succès remarquable, la mise en place des mécanismes de formalisations des procédures et de suivis basés sur le client, permettent de gagner un avantage concurrentiel durable. L'adaptation d'une stratégie d'améliorations continues renforce les mécanismes d'apprentissage et l'habileté cognitive vis-à-vis les difficultés organisationnelles.

En ce qui concerne l'impact de la formalisation sur la fluidité de la prise de décision, la formalisation des procédures peut ralentir les deux premières phases de processus normatif et rationnel de décision, à savoir : l'intelligence et la conception, par la collecte d'une masse de données et l'analyse approfondie des alternatives ⁽¹⁾. La formalisation peut aussi ralentir la prise de décision en encourageant l'inertie : certains modèles organisationnels montrent que la routine résultant de la formalisation permanente des activités engendre un comportement qui défavorise la « réactivité d'adaptation »⁽²⁾ et réduit ainsi la capacité des dirigeants à choisir avec souplesse leurs orientations ⁽³⁾.

⁽¹⁾ ERICSON, MONA: « *On the dynamics of fluidity and open-endedness of strategy process toward a strategy-as-practicing conceptualization.* » *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, mars 2014, Pp 1-15 ;

⁽²⁾ C'est la capacité de s'adapter a changement de l'environnement ;

⁽³⁾ HUNGER D.J, WHEELLEN T.L: « *Concepts in Strategic Management and Business Policy.* », 10th ed. Pearson Education, New Jersey, 2006. P11;

Cependant, la formalisation implique une organisation claire et une répartition rigoureuse des tâches. Les procédures formalisées réduisant les conflits politiques au sein de l'entreprise.⁽¹⁾

Il faut noter qu'il existe plusieurs autres facteurs qui influencent le processus décisionnel de l'entreprise, on peut les résumer comme suit :

Tableau N°8 : autres facteurs structurels qui influencent la fluidité du processus stratégique.

Facteurs	Libelle
La taille	La complexité organisationnelle est en forte corrélation avec l'évolution de la taille de l'entreprise. (Voir section 1 chapitre 2)
L'âge	L'apprentissage et la culture de l'entreprise deviennent plus maîtrisables plus que l'âge de l'entreprise augmente
L'orientation sur les résultats	Le style de management influence l'organisation, l'orientation sur les résultats offre un large champ de manœuvre. Au contraire, la gestion centralisée assure un cadre donné, lions de toutes initiatives. La prise de décision dans les deux cas est déférente.
l'encadrement intermédiaire business stratégie	Les sous responsables influencent considérablement le processus stratégique d'une firme. Cela est lié au degré de centralisation de la décision. En revanche les responsables des Filiales, et ceux des unités possèdent des informations vitales et stratégiques. La nature de relations entre le top management et les sous responsables, en termes de conflit politique et rivalité sur le pouvoir, engendre une rigidité dans la circulation de l'information.

Source: HUNGER D.J, WHEELEN. 10th ed. Pearson Education Inc. New Jersey, 2006.

■ La vitesse de prise de la décision.

La vitesse de prise de la décision est une source de l'avantage concurrentielle durable,⁽²⁾ à travers l'anticipation des opportunités et les menaces. Selon EISENHARDT⁽³⁾ et JUDGE & MILLER⁽⁴⁾ la durée d'une décision est définie comme étant la période entre la première référence pour délibérer une action (tels que : programmer une réunion, rechercher une information) et la date d'engagement.⁽⁵⁾ la vitesse décisionnel dépend de plusieurs facteurs :

⁽¹⁾ HUIRU Ding: « *The importance of strategic management a case study of H&M* », Business Administration Bachelor's thesis, 2011, P33.

⁽²⁾ PARASKEVAS C. ARGOSLIDIS : « *An empirical investigation into determinants of decision speed in product elimination decision processes.* ». European Management Journal, 2015, Pp 67-103;

⁽³⁾ EISENHARDT K.M , Op cit. P17;

⁽⁴⁾ JUDGE William Q. and MILLER Alex: « *Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts.* ». The Academy of Management Journal, Vol. 3, 1991, Pp. 449-463 ;

⁽⁵⁾ MASMOUDI Asma, Ben BOUBAKER Gherib JOUHAINA : « *Rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie.*», La Revue des Sciences de Gestion, N° 230, 2008, p. 129-140 : URL : www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-2-page-129.htm ;

- **Les caractéristiques sociologiques et psychologiques des dirigeants** : l'impact des caractéristiques sociologiques et psychologiques des dirigeants sont significatifs sur le processus décisionnel de l'entreprise. CRAY et BAURN⁽¹⁾ ont montré (À travers une étude empirique sur 151 entreprises en Angleterre) une corrélation positive entre la rapidité de la décision et les caractéristiques des dirigeants tels que : la capacité cognitive, l'intuition et la tolérance aux risques ;
- **La rapidité décisionnelle et la centralisation** : BOURGEOI et EISENHARDT ont conclu une relation décroissante entre la rapidité décisionnelle et la centralisation : la centralisation engendre une grande formalisation des procédures, et une faible rapidité de la prise de la décision ;
- **La taille et l'origine de la décision** : la prise de décision dans une petite entreprise est plus simple que dans une grande entreprise dotée d'une organisation complexe.

■ **La rapidité dans le déploiement et l'exécution de la stratégie**

La mise en place de la stratégie nécessite une forte mobilisation de tous les organes de la firme notamment : la structure, le système, le style de management, le staff, le savoir-faire, la stratégie et les valeurs partagées. ⁽²⁾ Cette étape du processus stratégique se caractérise par la décomposition de la vision stratégique à un sous-ensemble d'objectifs. De point de vue théorique, ces objectifs sont basés sur quatre axes essentiels :

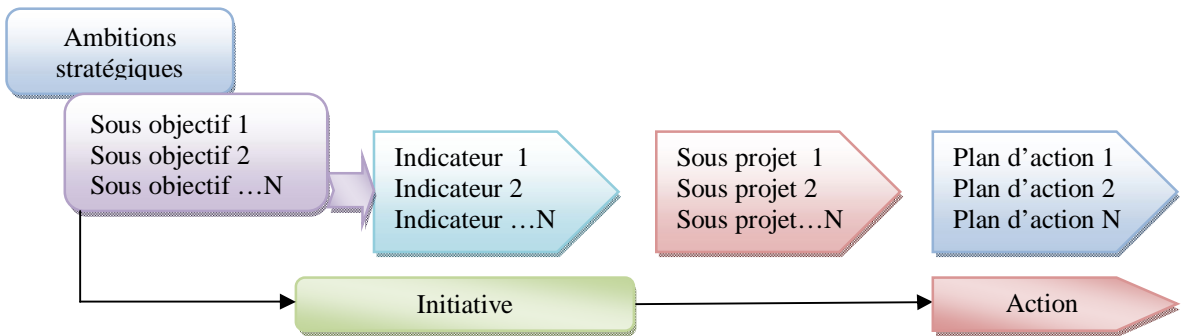
- Axe partenaires (clients, fournisseurs) ;
- Axes processus internes ;
- Axes de l'apprentissage et de développement ;
- Axe financier.

Les sous objectifs tracés pour chaque axe nécessitent des indicateurs adéquats pour un contrôle efficace. Pour chaque indicateur un sous projet doit être mis en place sous forme d'un plan d'action, selon la complexité de sous objectif fixé auparavant. Le schéma suivant résume notre pensée :

⁽¹⁾ MAAZOUZ Bachir. : « *La part des styles conjecturaux de décision dans l'évolution des firmes.* » Thèse de doctorat, IAE de Lille., 1998, Pp52-73.

⁽²⁾ Appelés les 7S en référence à la matrice de Mc Kensy. Voir Chapitre 1- section 2, P31.

Schéma N°9: la mise en place d'une stratégie à travers la décomposition des objectifs en sous objectif, la répartition des objectifs sur les axes.



Axe	Objectifs
Perspective Financière	<p>Valeur pour les actionnaires / propriétaires</p> <p>Croissance Rentabilité Équilibre</p>
Perspective partenaires (clients)	<p>Attribution de Production Relation client Image de marque</p>
Perspective processus interne	<p>Processus Innovation Gestion de relation client Opération de P^x& logistique Lois & environnement</p>
Perspective organisation et développement	<p>Capital humain (Compétences, connaissances, formation...etc.)</p> <p>Capital d'information (système de base de données, réseaux...etc.)</p> <p>Capital organisationnel (culture, Leadership, travail d'équipe...etc.)</p>

Source : élaboré par nos propres soins

Dans la phase de la mise en place de la stratégie, la taille et la complexité de l'entreprise ont une influence considérable sur la réussite des manœuvres tactiques de la firme. Si l'entreprise est grande, la transmission de l'information sera complexe, ce qui peut engendrer une mauvaise compréhension des messages dictés par la hiérarchie. Dans cette situation (difficulté de la communication interne), plusieurs facteurs déterminent la réussite de la mise en place de la stratégie :

- Le degré de collaborations des acteurs de l'organisation ;
- Le degré de compréhension de l'ambition stratégique fixée par le top, management ;
- Le degré de mobilisations à la vision globale ;
- Le degré de compétences des partenaires internes ;
- Le degré de communications ;

- Le degré de synergie entre les actions et la planification des plans d'action.

La rapidité de la mise en place d'une stratégie peut être un facteur clé de succès pour la firme, mais, cette rapidité dépend de la nature de décision à prendre : facile, difficile, et complexe. Dans certains cas, prendre des décisions d'une manière longue assure une rationalité.

■ Conclusion d'étude de la fluidité de processus stratégique : 3 modèles

Nous avons étudié trois dimensions de la performance qui englobent les indicateurs de la performance d'un processus décisionnel, à savoir :

- L'axe informationnel du processus stratégique de l'entreprise ;
- L'axe organisationnel du processus stratégique de l'entreprise ;
- L'axe comportemental du processus stratégique de l'entreprise.

L'existence d'une synergie entre les trois axes cités au-dessus, assure une fluidité du processus décisionnel de la firme. Ces deux indicateurs (la fluidité et la synergie) sont les principaux déterminants de la performance décisionnelle de l'entreprise. Parce qu'ils englobent tous les indicateurs de la performance du processus décisionnel cité auparavant. Le schéma suivant résume la répartition des indicateurs de la performance décisionnelle sur les axes de la décision. Nous avons suivis dans cette répartition le modèle de GRAY d'évaluation du processus stratégique.

Il faut noter que nous allons utiliser le modèle vant de CRAY (reconfigurer au contexte local) pour valider le degré de la performance des entreprises lieux de notre stage.

Tableau N°9 : la nature de processus de prise de décision stratégique dans une entreprise

Processus stratégique	Indicateurs informationnels				Indicateurs organisationnels				Indicateurs comportementaux			
	Qualité de l'information*	Partage de l'info	Vitesse décisionnelle	Vitesse d'exécution	Centralisation	formalisation	complexité**	Taille	Habilité cognitive /intuition	conflits	Communication / Collaboration	Qualité de décisions stratégiques
Processus fluide	Fort	Fort	Fort	Fort	Faible	Moyenne	Faible	Pas d'influ	Fort	Faible	Fort	Fort
processus Sporadic	Faible	Faible	Faible	Fort	Fort	Fort	Fort	moyen	Fort	Fort	Faible	-
Processus limité	Fort	Faible	Fort	Forte	Forte	Faible	Fort	influen	Faible	Moyen	Faible	Fort

Source : résumé de l'article: CRAY D, MALLORY G. R, BUTLER R. J, HICKSON D.J & WILSON D.C. : «Sporadic, fluid and constricted processes : three types of strategic decision making in organizations», Journal of Management Studies, 1988, Pp13-39;

* La qualité de l'information : c'est le niveau de la précision, de l'actualisation de l'information reçus par les décideurs.

** La nature du processus métier, soit une industrie avec des technologies et processus internes complexes, de services ou bien une activité de commercialisation.

Résumé de tableau

- **Le processus fluide** : la fluidité du processus stratégique reflète la circulation rapide de l'information, elle indique que les décideurs développent des réflexions flexibles et rationnelles. Pour le processus fluide le partage de l'information ne signifie guerre le partage des confidentialités, mais, c'est le partage de la conscience sur les enjeux et les problèmes stratégiques qui touchent l'entreprise. La forte mobilisation des acteurs opérationnels sur les enjeux de l'entreprise engendre une habileté cognitive importante des acteurs de l'organisation, vu leur implication permanente (acteurs de l'organisation) la résolution des problèmes de la firme. La conscience aux problèmes et la forte habileté cognitive, permettent de favoriser les capacités d'innovation dans la firme. Ce qui permet d'assurer une meilleure qualité de la décision, **et faire émerger les actions stratégiques n'importe où dans l'organisation.**

Dans le cas d'un processus fluide, le degré de la complexité organisationnelle n'a pas de grande influence sur le processus stratégique de l'entreprise, puisque le phénomène de la fluidité est d'un aspect culturel qui peut s'adapter avec n'importe quel type d'organisation. C'est-pour-ça que l'influence de la formalisation reste moyenne, puisque la communication cognitive domine dans ce type d'organisations.

Cependant, dans l'économie de forte domination de l'informel, la fluidité possède d'autres définitions totalement défiantes à ce que nous avons présenté au-dessus. Dans les contextes de risques de dépendances (de l'économie informelle), les managers monopolisent la totalité de l'information stratégique, ce qui leur donne une rapidité dans la prise de décision, et une forte adaptation aux changements.

- **Le processus limité** : cette situation du processus stratégique prend la forme pyramidale dans la circulation de l'information. Chaque niveau transforme l'information au niveau supérieur. Dans ce cas, les acteurs opérationnels ne comprennent pas les phénomènes globaux qui touchent l'entreprise. De ce fait, seuls les dirigeants qui sont capables de maîtriser une information complète. Ce type d'organisation possède plusieurs avantages, mais plusieurs inconvénients au même temps.

L'avantage du processus limité est que les décideurs gardent toujours un monopole sur l'information, et bien évidemment sur la maîtrise du pouvoir. Mais le risque est lié à la nature de motivation des subordonnés très limitée à l'aspect financier et la recherche du pouvoir. Les dirigeants développent, dans le contexte d'un processus limité, une intelligence cognitive importante, vu leur savoir accumulé via l'expérience de chaque niveau hiérarchique passé.

Plusieurs problèmes peuvent être distingués dans le modèle limité de processus stratégique :

- Le problème de la qualité de l'information qui peut être erronée ou loin de la réalité, pour éliminer ce problème l'informatisation du système d'information semble être la solution la plus adaptée, tel que la mise en place des ERP, ou tableau de bord...etc. ;
 - Le second problème, c'est la concurrence sur le pouvoir, qui implique des décisions de nature politique (voir chapitre 1) dans le processus stratégique de l'entreprise, ce qui minimise la rationalité de ces décisions ;
 - La troisième difficulté c'est le manque de formalisation et la forte centralisation des décisions cela peut engendrer des manipulations faites par les dirigeants.
- **Le processus Sporadic (sporadique) :** c'est une situation hybride du processus décisionnel, il se situe (le processus sporadic) entre les deux autres modèles cités auparavant (le processus fluide et le processus limité). Le processus sporadic est un processus dynamique vu l'implication des groupes de décideurs dans le processus métier de la firme. Cette implication des acteurs assure une interaction permanente entre les décideurs et leurs subordonnés, en permettant une forte communication. En revanche, le degré des conflits reste toujours important, sur ce type de processus stratégique. Dans ce cas, la stratégie peut être le résultat des pratiques quotidiennes des dirigeants avec leurs collaborateurs, via la relation étroite liée entre les acteurs de l'organisation.

3. L'impact des choix stratégique sur le processus de prise de décision stratégique : La stratégie de coopération et la stratégie d'internationalisation

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, le choix d'une stratégie influence considérablement le mécanisme décisionnel au sein de l'entreprise :

- La mise en place de nouvelles organisations et de nouvelles structures influencent la répartition de la responsabilité et de l'autorité ;
- La mise en place d'une nouvelle stratégie peut changer la façon de communication entre les acteurs de la firme, ce qui change la démarche de traitement de l'information ;
- Le choix stratégique peut engendrer une interaction de la firme avec de nouvelles cultures managériales différentes à celles existantes dans l'entreprise;
 - La confrontation de nouveaux pouvoirs qui perturbent le processus traditionnel de la prise de la décision stratégique instauré par les dirigeants de la firme.

Dans ce qui suit, nous allons présenter l'influence des stratégies d'internationalisation et de coopération (entre FMN et entreprises locales) sur le processus décisionnel d'une firme. Nous avons limité notre recherche sur ces deux stratégies parce qu'elles peuvent résumer le changement radical aux niveaux de processus de prise de décision stratégique d'une entreprise.

Sur le plan méthodologique, nous avons entamé légèrement ces stratégies sans approfondissement théoriques. Notre objectif est de se focaliser sur notre problématique qui consiste à analyser l'impact de ces deux stratégies (internationalisation et coopération) sur le processus de prise de décision stratégique d'une entreprise.

3.1. L'impact des stratégies de coopérations sur le processus de prise de décision stratégique d'une entreprise.

3.1.1. Les types de stratégies de coopération

On distingue plusieurs types de stratégies de coopérations : la fusion, l'alliance stratégique, la sous-traitance, et la licence...etc.

- La fusion : «Une fusion est la décision mutuellement consentie par des organisations de partager leur possession», ⁽¹⁾ la plupart des fusions sont réalisées entre égaux. Plusieurs motivations sont la source des stratégies de fusions :

- Les motivations stratégiques : extension, consolidation de sa position dans une industrie, croissance de la capacité ;
- Les motivations financières : l'optimisation fiscale et la rentabilité financière sont les éléments les plus incitants à une stratégie de fusion ;
- Les motivations managériales : ambition personnelle...etc.

- L'alliance stratégique : L'alliance stratégique est une association entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant leurs compétences, et leurs moyens, ainsi que leurs ressources nécessaires.

⁽¹⁾ WHITTINGTON Richard, JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, FRÉRY Frédéric : « STRATÉGIQUE 9^{ème} éd », Pearson Education France, 2011, p109;

Tableau N°12 : les différents types d'alliance stratégique.

Entreprise concernée Formes de relation	Clients - fournisseurs	Concurrents
Relations de marché	Transactions	Concurrence
Fusion et acquisition	Intégration	Concentration
Coopération	Partenariats	Alliances stratégiques

Source : STRATEGOR, Dunod, 2015.

- La sous-traitance : «une entreprise délègue un service ou une partie d'un processus à un prestataire externe », ⁽¹⁾ ce mode est le plus fréquent dans les stratégies de coopération, les industries complexes externalisent leurs processus de production afin de gagner de coûts (COASE), et gagné de la qualité (DEAMING), et réduire le temps (PORTER, 2012).

- La licence : c'est une location d'un brevet, d'une marque, ou d'une autorisation de distribution d'un produit entre deux entreprises.

- La franchise : Le franchisé se concentre sur certaines activités comme la production, la distribution ou la vente, alors que le franchiseur est responsable de la publicité, du marketing et de la formation.

3.1.2. Les zones de pouvoir dans une stratégie de coopération : l'influence des stratégies de coopérations sur le processus stratégique de l'entreprise réside dans son principe de la domination des centres de pouvoir. Le degré de l'influence dépend de deux dimensions : l'impact des origines géographiques technologique et organisationnelle des partenaires, et l'intelligence de domination des activités clés à l'intérieure de la firme :

- Les zones géographiques multinationale étrangère & entreprise locale : nous appelons zone de pouvoir, l'origine culturelle, géographique et technologique, qui donne à l'entreprise un large pouvoir de négociation avec d'autres entreprises. Nous distinguons, par exemple, que dans certains secteurs, les entités des pays développés possèdent une forte marge de négociation, donc une grande capacité de monopoliser les processus décisionnels de leurs alliés. Cette puissance revient aux dominations stratégiques et technologiques. Rares sont les cas ou des entreprises locales gèrent avec efficacité leur stratégies de coopération, et cela part de plusieurs facteurs : soit sont des entreprises nationales stratégiques qui détiennent un

⁽¹⁾ WHITTINGTON *et al* Ibid, 2011, P10.

pouvoir de marché, tel que le cas de l'énergie ou les EPE qui détiennent une part de marché importante. Les stratégies de coopérations résultantes entre les entreprises, en fonction de zone de pouvoir, peuvent être regroupées dans trois catégories, comme suite :

Tableau N°13 : Type de coopération selon le degré de domination stratégique.

Type de domination	Les niveaux des acteurs coopérés	Exemples
Coopération Fort-Fort	Entre deux grandes entreprises ou FMN, possèdent des capacités stratégiques importantes et existantes sur les mêmes DAS/groupes de marchés	FMN/FMN
Coopération Faible-Faible	Les entreprises de même niveau, mais des capacités stratégiques limitées se focalisent généralement dans une seule économie	Entre une PME et une PMI par exemple
Coopération Fort-Faible	Un déséquilibre de force existant entre les acteurs coopérants	Entre FMN et PME locale

Source : élaboré par nos propres soins. (FMN : firme multi nationale)

Nous avons fixé cette classification en fonction de plusieurs critères, notamment :

- La capacité stratégique de l'entreprise : nous focalisons ici sur l'efficacité de déploiement de la stratégie de coopération à travers, des ressources internes qu'externes :
- La réflexion stratégique de l'entreprise : c'est l'efficacité de la stratégie suivie ;
- Le degré de la détention de pouvoir d'influence et de monopole : cet indicateur s'intègre dans le jeu de pouvoir et la maîtrise de l'information ;
- La technologie et l'avancement en connaissances : la détention de la technologie et le savoir assurent un monopole du pouvoir dans stratégie de coopération.

L'influence stratégique d'une FMN est très considérable sur entreprises exerçant dans une économie limitée.

La coopération entre deux entreprises des économies déférentes, peut-être se caractériser par un certain degré d'égalité en terme de pouvoir, mais rapidement, le pouvoir décisionnel et le processus stratégique penche là où la concentration stratégique est importante.

- *Les zones de pouvoir internes de l'entreprise (fonctions stratégiques)* : Dans certains types de coopérations, tels que les fusions, les alliances...etc. le processus décisionnel est géré par la partie la plus puissante, et cela, grâce à son maîtrise de l'information et la technologie. Parmi les fonctions qui génèrent un pouvoir décisionnel, on distingue la R&D, le marketing les finances...etc.

Dans la plupart des cas, les consensus résultants des négociations d'une coopération reflètent le degré de domination d'une partie sur une autre. Cela change considérablement le processus stratégique au niveau de l'une des parties.

3.1.3. *L'impact de stratégie de coopération sur le processus d'apprentissage*

Parmi les nombreux objectifs de certaines stratégies de coopération, l'amélioration de la compétence des ressources humaines de l'entreprise. La réalisation de cet objectif se réalise par diverses manières :

- Les des programmes de formations sur les différentes technologies nouvelles ;
- L'accumulation de savoir par la fréquentation des compétences de l'allier ;
- Adapter de nouvelles solutions à travers les pratiques opérationnelles et stratégiques de l'allier ;
- Développer une nouvelle culture de réflexion stratégique face aux problèmes ;
- Transfère d'idées, de méthodes et surtout de technologies.

Dans les pluparts des cas, on constate une nette amélioration de la compétence humaine au niveau de l'un des alliés ⁽¹⁾.

Cependant, deux constatations peuvent-être tirées sur le processus d'apprentissage résultant d'une stratégie de coopération, notamment de type fort-faible :

- La compétence locale n'apprend jamais à configurer ses connaissances selon les nécessités locales. Et n'apprends jamais comment développer son esprit d'innovation, de créativité et de détection des solutions stratégiques et cela à cause des stratégies de formation des FMN;
- Les processus d'apprentissage évoqués se focalisent toujours sur la compétence opérationnelle, ils ne permettent guère de créer des capacités stratégiques locales. Alors que les dirigeants, les directeurs centraux et les responsables ne bénéficient pas de formation suffisante pour d'acquisition de savoir stratégique. Nous précisions ici le savoir qui amène à des réflexions stratégiques de résolution de problème sur le long terme, et non celui de résultat, et de nature commerciale et compétitive, largement enraciner dans les cerveaux des responsables locaux.

⁽¹⁾ CHERIET Foued, LE ROY Frédéric et RASTOIN Jean-Louis : « *Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME : le cas de Danone - Djurdjura en Algérie* », Revue internationale de P.M.E. vol. 21, N° 1, 2008, Pp. 35-68 ;

Les responsables locaux (comme nous l'avons précisé auparavant et nous allons le constater sur le cas d'Algérie dans le chapitre suivant) ne développent pas une complexité cognitive à leurs situations nouvelles. Ronflés (les dirigeants locaux) par la croissance des bénéfiques, ils restent écartés de vraie vision stratégique de leurs alliés, les FMN.

3.1.4. *L'influence des stratégies de coopération sur le processus stratégique de l'entreprise, à travers la vision, l'identité et la culture.*

La domination d'une partie dans le processus de coopération engendre de profondes modifications sur le processus stratégique de l'allié le plus faible. Cette situation de monopole fait émerger trois risques majeurs : la perte de la vision, la perte de l'identité et la perte de la culture de l'entreprise.

- La perte de la vision : cela se résulte par un phénomène important, la focalisation des dirigeants d'entreprise faible sur le court terme, tant dit que la réflexion des grandes firmes s'oriente sur le long terme. Cela conduit au deuxième risque ;
- La perte de l'identité : les pratiques managériales constituent l'identité de l'entreprise sont à l'origine des pensées stratégiques des dirigeants. Une fois ces derniers (dirigeants) seront dépassés dans leurs visions et leurs réflexions, la partie dominante de pouvoir impose ses principes et ses normes fondamentaux ;
- La perte de la culture : lorsque la vision et l'identité du processus décisionnel d'une entreprise disparaissent, il sera facile d'instaurer de nouvelles pratiques dans l'entreprise qui concernent : les rites, les mythes les valeurs...etc. notant dans ce cadre, que généralement les entreprises des économies faibles, disposent déjà d'une acceptabilité programmée à changer leurs cultures, via des mégas stratégies implantés dans les cerveaux de la société par les pays origine de ces grandes FMN. Prenant l'exemple de cas Algérien, le changement de la culture d'une entreprise est maîtrisable par les FMN (selon leurs volontés), celles-ci imposent des normes, des pratiques, et des pensées nouvelles dès le début du processus de négociation.

3.1.5. L'influence des stratégies de coopération sur le processus stratégique de l'entreprise, à travers l'asymétrie informationnelle : perte et gain de pouvoir.

Un processus stratégique performant génère des actions efficaces, et assure la bonne maîtrise de l'information externe qu'interne. Généralement, dans les stratégies de coopération les firmes font recours au modèle classique de management stratégique, à travers l'adaptation des instruments de la formalisation et de la planification pour le contrôle de la stratégie. Ce modèle normative exige une compétence d'analyse élevée des informations recueillies. En revanche, dans le cas des petites entreprises, le modèle entrepreneurial domine leur sphère managériale, cette déférence des styles managériaux entre les firmes rend le traitement de l'information à la main de puissants alliés habitués aux instruments classiques et formalisée. Pour les parties faibles, ce changement dans le mode de processus stratégique doit être accompagné par des pratiques continues pour garder une partie de pouvoir, telles que la communication stratégique...etc. Mais vu l'absence d'un pouvoir de négociation et de compétences, elles perdent (les PME) une partie de l'information.

3.1.6. La dépendance

En fonction des stratégies de coopération, le processus stratégique d'une entreprise subit des changements importants. Alors que la pression crée par un allier puissant stratégiquement. Le résultat d'une perte de pouvoir, une dépendance qui, dans certains cas, est inconsciente. En distingue trois dimensions de la dépendance résultante des stratégies de coopération, faible-fort :

- La dépendance stratégique : elle se décompose de trois niveaux :
 - La perte de pouvoir de décision, et la perte de certains centres d'information notamment la R&D, les finances et le marketing...etc. ;
 - Une dépendance au niveau business : des dirigeants limités dans leurs formations ;
 - Une dépendance opérationnelle : tel que la logistique, ou dans le processus métier qui se focalise sur l'activité de l'allier le plus puissant.
- La dépendance aux bureaux d'études externes, faute de compétences et d'expérience, les dirigeants font recours aux bureaux externes, notamment étrangères. Ces derniers ne sont qu'un volet d'une stratégie des FMN ;
- La dépendance aux ressources : une fois les compétences étrangères imposent la culture de la nouvelle organisation, l'entrepreneur local devient incapable de trouver la compétence locale équivalente dans son efficacité à celle étrangère.

3.1.7. La synergie

La synergie est le degré de complémentarité entre l'ensemble des fonctions et des pratiques de l'organisation.⁽¹⁾ Au sein d'une entreprise, la synergie signifie la capacité de l'ensemble composant de l'organisation, les ressources, la structure et de coordination afin d'atteindre les objectifs fixés.

La synergie résultante d'une coordination entre deux organisations : c'est la capacité d'intégration des deux entreprises afin de construire une structure homogène et capable de réaliser ses stratégies et atteindre ses objectifs.

Il existe deux principaux mécanismes de la synergie : le discours, et les conseils de coordination.

- *Le discours* : comme nous l'avons étudié au premier chapitre sur les stratégies en pratique, le discours est un instrument très important dans la mobilisation des acteurs d'organisation pour mettre en place la stratégie.
- *Les conseils d'organisations* : se sont des organismes de la synergie, parmi les plus importants de ces conseils nous citons :
 - Le conseil d'administration : considéré comme une source de la prise de la décision stratégique, de la fixation des stratégies et de la mise en place des visions pour le futur ;
 - Les comités stratégiques : ces comités apparaissent dans les opérations d'alliances stratégiques et les fusions acquisitions. Leurs rôles se résument comme étant: un organe de la définition des stratégies commune entre les allies, la gestion des sociétés communes, ouverture de nouvelle ligne de production, d'approvisionnement...etc. ;
 - Les comités d'organisation : se sont des comités charger de suivi de la bonne réalisation des actions fixées et des stratégies élaborées.

La synergie se décompose en deux éléments : la synergie organisationnelle et la synergie culturelle.

⁽¹⁾ MONIN Philippe & ROUZIES Audrey : « *Entre fusions & acquisitions et alliances stratégiques : Renault-Nissan et Air France -klm comme formes organisationnelles hybrides d'avant-garde.* », Cahier de recherche EM Lyon, N°5, 2005, Pp 1-31 ;

- La synergie organisationnelle : elle absorbe les frontières organisationnelles afin d'éliminer la distance entre les fonctions de l'entreprise et les actions des individus. La synergie organisationnelle est mesurée comme suite :
 - Le degré de liaison entre les équipes de gestion, des employés et les acteurs de décision ;
 - Le degré d'intégration : l'intégration consiste à fixer les valeurs communes entre les deux entreprises coopérants, telles que les slogans, les rites et les pratiques de gestion et surtout un langage commun ;
 - Le degré de coordination : c'est le partage équitable des tâches entre les membres des entreprises coopérants de façon à ce que les acteurs atteignent un niveau élevé de communication.
- La synergie culturelle : vise l'élimination de paralysie décisionnel ⁽¹⁾ dans une entreprise, elle est mesurée par :
 - L'identité : l'adaptation d'une organisation commune entre deux entreprises coopérants influence l'identité des deux entreprises, via les interactions existantes entre les acteurs de l'entreprise. Cela conduit à l'apparition d'une identité nouvelle d'une entreprise hybride de structure et d'organisation.
 - La culture : le changement de l'identité entraîne l'apparition de nouvelles pratiques afin de faire face, tout d'abord aux défaillances existantes dans les deux entreprises, et de l'autre part afin de minimiser le choc culturel entre les membres alliés.

La synergie est un indicateur important de la performance d'un processus stratégique, soit à l'intérieur de l'entreprise, ou bien pour la nouvelle organisation résultante d'une stratégie de coopération entre deux entreprises.

⁽¹⁾ : MONIN Philippe & ROUZIES Audrey, Op Cit, N°5, 2005, Pp 1-31.

3.2. L'impact de la stratégie d'internationalisation sur le processus de prise de décision stratégique d'une entreprise

Dans ce qui suit nous présentons un résumé sur l'impact des stratégies d'internationalisation sur le processus de prise de décision stratégique d'une entreprise, notamment les PME. À ce titre, notre étude ne contient pas d'analyse sur les théories d'internationalisation, afin de ne pas s'éloigner de notre objectif académique.

3.2.1. Mode d'internalisation

Avant d'analyser l'impact de processus d'internationalisation sur le mécanisme de prise de décision stratégique de l'entreprise, il est nécessaire de rappeler les différents modes de pénétration de marché international. Sachant-que chaque mode a ses propres spécificités et son propre influence sur le management stratégique de l'entreprise.

On distingue trois dimensions de l'internationalisation : le mode d'internationalisation, la stratégie d'internationalisation et le mode de pénétration ⁽¹⁾.

- *Le mode d'internationalisation* : il existe deux manières d'internationaliser : l'exportation et l'IDE (investissement direct à l'étranger).
 - L'exportation : une entreprise commercialise ses produits et ses services sur le marché international via quatre manières : l'exportation directe, l'exportation indirecte via des intermédiaires, l'exportation associée et l'exportation par un réseau de distribution ;
 - L'investissement direct à l'étranger : implantation des filiales d'activité ou de sous-traitants dans divers pays.
- *Le type de stratégie d'internationalisation pour l'entreprise* : M PORTER distingue quatre (4) types de stratégies d'internationalisation ⁽²⁾ :
 - L'orientation stratégique internationale : c'est le développement de l'activité au-delà de territoire locale de la firme ;
 - L'orientation stratégique globale au niveau international ;
 - L'orientation stratégique multinationale : une stratégie qui s'appuie sur plusieurs pays, plusieurs unités de production et un large réseau de distribution ;

⁽¹⁾ BACQ Sophie et COEURDEROY Régis: «La théorie de l'entreprise à internationalisation rapide et précoce à l'épreuve des faits : évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche», Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, N° 1, 2010, p.91-124 ;

⁽²⁾ RUGMAN Alan M. and VERBEKE Alain: «Internalization Theory and its Impact on the Field of International Business. » 2007, Pp 03.27.

- L'orientation stratégique transnationale : se focalise sur certains marchés internationaux de haut de gamme par exemple.
- *Le mode de pénétration* : on distingue plusieurs stratégies pour pénétrer un marché international : le lobbying, le dumping, la stratégie de l'océan bleu, la stratégie de qualité...etc. Ces stratégies d'internationalisation, citées ci-dessus, se différencient en fonction de la nature de l'industrie, de type d'activité et de produit, ainsi que la nature de l'organisation de l'entreprise.

3.2.2. Les contraintes de l'internationalisation

L'internationalisation se caractérise par plusieurs contraintes, certaines d'entre elles sont reliées au degré de la puissance de l'économie, et d'autres sont le résultat de la culture entrepreneuriale locale. Nous pouvons résumer les contraintes liées au processus d'internationalisation comme suit :

- *Les contraintes institutionnelles* : l'internationalisation des entités économiques est le résultat d'une politique gouvernementale bien définie. L'État met en place des institutions pour l'accompagnement et l'installation des entreprises locales au niveau d'autres marchés et sur la collecte des informations stratégiques, afin de permettre aux firmes de construire une vision détaillée sur l'environnement ciblé ;
- *Les contraintes organisationnelles* : parmi les contraintes organisationnelles, la défaillance de la structure de l'entreprise, à travers l'absence des activités spécifiques au processus d'internationalisation, tel que : un département juridique, de veille et de management international et de multiculturalisme. Généralement, ces difficultés d'internationalisation touchent les PME des entreprises des pays en développement ;
- *Les contraintes managériales* : les contraintes managériales se résument au niveau de la compétence. L'absence d'une capacité dynamique sur le mécanisme décisionnel rend l'entreprise incapable d'affranchir les frontières locales. Le manque d'expérience engendre la timidité et la peur de l'engagement à l'inconnue ⁽¹⁾ ;
- Les contraintes commerciales : quatre éléments englobent les contraintes commerciales : l'accès au marché, la concurrence féroce des FMN, l'absence de

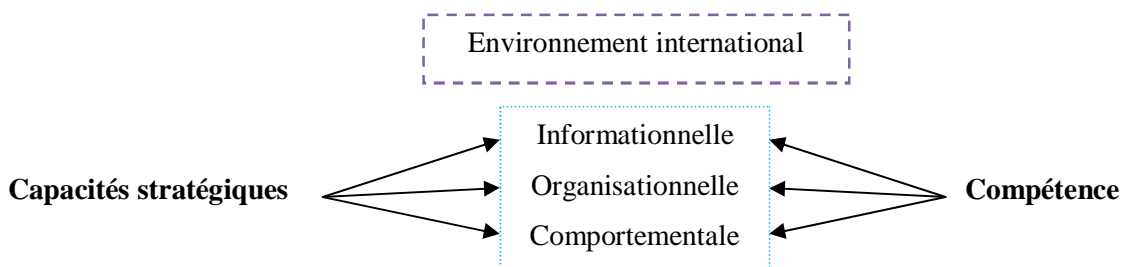
⁽¹⁾ BACQ Sophie et COEURDEROY Régis. Op Cit, vol. 23, N° 1, 2010.

réseau au niveau international, et l'absence d'un accompagnement de la part des institutions étatiques ;

- *Les contraintes financières* : les capacités financières sont l'enjeu majeur dans l'opération d'internationalisation, notamment l'IDAE. Parmi les difficultés qui peuvent émerger : la non-efficacité du système bancaire, ou la non-efficacité des règlements régissent la circulation de la monnaie. La non-adéquation de lois locales avec les règlements internationaux, en ce qui concerne le déplacement de l'argent...etc. Les contraintes financières peuvent exister aussi au niveau des marchés ciblés, tels que : la faible capacité de financement, ou la défaillance du système bancaire...etc. l'efficacité de système financier et bancaire d'une économie et la clarté de la gouvernance restent les indicateurs les plus importants dans une stratégie d'internationalisation ;
- *Les contraintes politiques* : parmi les problèmes les plus connus, c'est les politiques protectionnistes appliqués par les États afin de protéger leurs entités économiques. Ces politiques sont encadrées par trois instruments : les taxes douanières, les normes notamment environnementales, et les accords de coopérations internationales.

Ces contraintes citées auparavant représentent des certaines difficultés qu'une entreprise rencontre lors de ses démarches d'internationalisation. Mais la pénétration du marché internationale exige aussi des capacités stratégiques ainsi que des compétences distinctives. Ces deux derniers éléments s'inscrivent dans trois dimensions : la dimension informationnelle, la dimension organisationnelle et l'aspect comportemental, tel que l'explique le schéma suivant :

Schéma N°10 : les dimensions de la capacité stratégique et la compétence à l'international.



Source : élaborer par nos propres soins

3.2.3. Les caractéristiques nécessaires de processus stratégique pour l'internationalisation.

- Une meilleure compréhension des forces qui influencent l'économie politique internationale⁽¹⁾ : Cela nécessite une habileté cognitive élevée des dirigeants et de leurs collaborateurs, afin de réaliser des analyses complètes et proches de réelles sur l'environnement international ;
- La maîtrise des procédures, de normes et de l'information : la classification et la mise à jour de l'information constituent les enjeux majeurs dans un processus d'internationalisation. Ainsi que la non-maîtrise des normes internationales minimise tout espoir de réussite;
- La capacité de création d'un réseau : la démarche réseau peut être la meilleure manière de pénétrer un marché pour une PME et gagner davantage le temps;
- Les institutions facilitatrices : l'accompagnement vers l'international est une nécessité, les entreprises doivent toujours s'appuyer sur l'information fournie préalablement par les établissements étatiques afin de tracer leurs objectifs ;
- La construction d'une vision processus plutôt procédures ;
- Se focaliser sur l'esprit d'économie d'échelle : la manière de faire face aux charges lourdes dues à l'opération d'internationalisation, sont les économies d'échelles. Cependant, les petites entreprises trouvent des difficultés à réaliser cet objectif, vu leurs capacités stratégiques limitées ;
- La mise en place des outils de veille, de la performance et de capacités dynamiques ;
- La maîtrise de sphère juridique internationale : la compréhension de règles de marché est un facteur important pour réussir sa pénétration ;
- La disponibilité d'un mécanisme informationnel performant du processus décisionnel locale ;
- La maîtrise de la qualité et de coûts : la qualité et le coût sont les deux conditions les plus importants dans chaque opération commerciale.

⁽¹⁾ SCHMID Stefan : « *L'internationalisation et les décisions des dirigeants* ». European school of management ESCP-EAP Working Paper, 2014, Pp1-17 ;

En fonction de ces caractéristiques, il existe deux types majeurs d'acteurs :

- Ceux qui possèdent la maîtrise de ces facteurs, tels que les FMN et les entreprises expérimentés. Comme l'explique BARTLET ET GHOSHAL: « *Les FMN fonctionnent comme un hub centralisé, qui exploite les économies d'échelles dans toutes ses activités et gère les innovations de manière plus efficiente alors qu'il est peu sensible au besoin local et ne crée des connaissances qu'à la maison mère.* »⁽¹⁾ Tel est le résumé le plus explicatif d'une firme multinationale. Suite à leur expérience, les FMN jouent avec les règles de l'industrie locale pour créer leurs environnements favorables dans une économie donnée. Avec des processus centralisés, les multinationales suivent toujours l'approche classique de management stratégique des filiales, en se basant plutôt sur les procédures que les processus. Pendant leurs processus de pénétration, les FMN suivent en outre l'approche procédurale de l'internationalisation, en s'appuyant sur l'influence politique et économique de leurs tailles. Ce qui est le contraire pour l'approche entrepreneuriat international.

- Et les PME, qui ne possèdent pas d'expérience et qui ratent certains des facteurs auparavant cités. Pour comprendre le comportement des PME qui s'orientent vers l'international, on s'appuie sur l'approche entrepreneuriat internationale. Cette approche est une remise en cause de l'approche de l'internationalisation par étapes ⁽²⁾, elle a émergé suite aux articles fondateurs de D'OVIATT et McDougall dans les années 1990 ⁽³⁾. Bien longtemps l'entrepreneuriat international est limité à la question de vente à l'export, D'OVIATT et McDOUGALL considèrent que le processus d'internationalisation doit se focaliser sur le management des hommes. Aussi, il faut coordonner un nombre d'activités à la chaîne de valeur, principalement les activités de logistiques dans une opération d'internationalisation. Cela conduit à se baser principalement sur le management des processus plus tôt les procédures, pour pénétrer le marché international. Dans ce cadre, le processus d'apprentissage s'adapte avec les démarches d'internationalisation, en donnant l'expérience dans chaque étape d'engagement. Au contraire de FMN qui suivent des démarches procédurales longues pour gagner de confiance sur la rentabilité et la croissance de marché ciblé.

⁽¹⁾ BARTLET ET GHOSHAL, Op Cit, 1991, Pp53-60 ;

⁽²⁾ Par procédures ;

⁽³⁾ AGRERON Blandine et HUAULT Isabelle : « *Complexité de processus d'internationalisation des PME : vers l'enrichissement de l'analyse behavioriste.* », revue de commerce international, Vol 20, 2010. Pp 03-26.

3.2.4. L'impact de la stratégie d'internationalisation sur la PME.

Les petites entreprises peuvent pénétrer les simples réseaux d'un marché externes, et développent des processus simples et efficaces. Cela permet à ces petites entreprises de s'échapper aux contraintes citées auparavant, notamment les contraintes institutionnelles et politiques. On peut distinguer plusieurs avantages de l'opération d'internationalisation sur la PME et sur son processus stratégique :

- Pour faire face aux complexités managériales et environnementales rencontrées dans chaque étape de processus d'internationalisation, les dirigeants se trouvent obligés de mettre en place des actions de modernisation de leurs processus décisionnels afin de s'adapter, notamment :
 - L'internationalisation oblige une PME à renforcer ses capacités cognitives suite à l'influence de son nouvel environnement ;
 - L'internationalisation oblige les dirigeants à renforcer l'organisation de l'entreprise, afin de faire face au manque structurel soit par l'adaptation de nouveaux instruments plus sophistiqués, tels qu'un département juridique international, ou bien d'instruments plus efficaces pour maîtriser l'information, telle que les services de veille stratégique ;
 - Développer la compétence interne aux nouveaux enjeux ;
 - Exploiter les expériences internationales afin de mettre en place des modalités de gestion plus adéquates et plus modernes ;
 - Le gain de la confiance pousse les gérants à entamer des actions plus courageuses et plus complexes, ce qui est accompagné par la mise à jour permanente de la performance de leurs processus décisionnels ;
 - Le management à l'international engendre une influence réciproque des cultures managériales, cela ajoute un nouveau souffle dans le management stratégique de l'entreprise.

En guise de conclusion de ce chapitre qui traite la performance du processus stratégique d'une entreprise, nous avons atteint les résultats suivants :

- La notion de la performance de processus stratégique se diffère en fonction de la croissance de la firme, pour chaque étape de croissance de la société les critères d'évaluation changent au changement de spécificités managériales et culturelles de l'entreprise ;
- La performance d'un processus stratégique doit être mesurée en fonction de type de l'approche théorique adaptée par l'entreprise ⁽¹⁾, notamment l'approche classique, l'approche d'apprentissage ou pratique stratégique SAP. Chaque approche possède ses indicateurs spécifiques et ses instruments d'analyse différents. En revanche, dans tous les cas la performance du processus de prise de décision stratégique doit englober les trois conditions suivantes :
 - La performance informationnelle : la maîtrise de l'information ne doit pas se limiter dans la possession d'instruments sophistiqués, ou de processus de traitement d'information, mais elle doit être (la performance informationnelle) capable de détecter les signaux faibles en éliminant les éléments d'influence subjective et de manipulation ;
 - La performance organisationnelle : c'est la meilleure adéquation entre la structure et la stratégie suivie, cela se réalise par la mise en place d'une culture simple et flexible qui permet au personnel de changer leurs métiers en fonction de besoin.
 - La performance comportementale : c'est la capacité de s'adapter et de développer une complexité cognitive rapidement avec les changements environnementaux et stratégiques. La performance comportementale se réalise par l'évaluation permanente de la compétence des capacités dynamiques de l'entreprise, et l'engagement permanent à l'incertain dans les complexités nouvelles, avec une totale mobilisation et la conscience des enjeux par les compétences internes de l'entreprise.

Nous avons constaté en outre que la synergie et la fluidité sont les plus forts indicateurs de performance d'un processus de prise de décision stratégique d'une entreprise. La fluidité est le résultat d'une forte synergie entre, l'habileté cognitive des acteurs de décision, la bonne organisation structurelle et la maîtrise de l'information. Parmi les

⁽¹⁾ Le style de management.

résultats de la fluidité, la vitesse de prise de décision, cette dernière est un facteur clé de succès, notamment dans un environnement hostile de concurrence féroce.

Dans un autre côté, nous avons conclu que la centralisation et la décentralisation sont proportionnellement adéquates à la nature de l'industrie et la culture des dirigeants. On ne peut considérer l'une des deux est favorable sur l'autre, ce que nous avons retenu c'est que le degré de mobilisation des subordonnés qui est différent selon le style choisi (centralisation ou décentralisation) : Généralement, dans une organisation centralisée la mobilisation des acteurs est faible, ce qui réduit l'efficacité de l'exécution de la stratégie. Donc le défaut n'est pas relié à la concertation de décision, mais plutôt à la manière de procéder à ces stratégies de centralisation ou décentralisation.

Pour toute interaction de l'organisation avec une autre, une influence réciproque se réalise. Le degré du risque dépend de degré de conscience et d'expérience des dirigeants, et la clarté de l'objectif de coopération. Dans une stratégie de coopération avec un allier fort, la partie faible essaye de rattraper sa position par des actions proactives, mais si elle perd la vision stratégique sur le long terme, l'entreprise faible cède des zones de pouvoirs et la capacité de préserver l'objectif initial. L'intelligence dans ce cas réside dans la capacité à cerner la réflexion stratégique de l'allier le plus fort.

La synergie, représente la complémentarité parfaite entre les acteurs de l'organisation, les valeurs partagées entre eux, et les instruments de management. Seule, la fluidité d'un processus décisionnel est inefficace, la nécessité de la perfection se réalise par la combinaison idéale entre les indicateurs de fluidité, et ceux de la synergie. Un processus stratégique performant, est un processus fluide de forte synergie.

En ce qui concerne l'orientation à l'international, nous avons conclu « théoriquement » que la démarche d'internationalisation dans sa vision processus influence positivement le processus décisionnel de l'entreprise, et cela soit dans la volonté de modernisation ou d'adaptation. La pression engendre une accumulation rapide de savoir, et un gain de temps et de ressources importantes. Nous considérons que l'internationalisation est une exigence à la maturité stratégique des entreprises sèches des économies faibles.

Le développement d'une réflexion stratégique doit être enraciné dans la culture des dirigeants avant tout, ces derniers sont le déterminant de toutes les spécificités de processus décisionnel d'une entreprise. Ce qui nécessite une focalisation sur la culture des dirigeants et

de la société partie de l'entreprise, afin de créer un management stratégique performant au sein de l'entreprise.

Le tableau suivant résume les indicateurs de performance d'un processus décisionnel :

Tableau N° 11: Les indicateurs d'un processus stratégique performant.

La Synergie	La Fluidité
<p>La synergie organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La liaison ; - L'intégration ; - La coordination. <p>La synergie culturelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'identité commune ; - La culture commune ; - Processus de signification et la qualité de discours. 	<p>Les déterminants comportementaux de la fluidité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilité cognitive ; - L'intuition ; - La tolérance au risque. <p>Les déterminants organisationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le degré de centralisation ; - Le degré de formalisation ; - La vitesse de prise de décision ; - La vitesse de l'exécution de la stratégie. <p>Les déterminants informationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La qualité de l'information ;

Source : élaborer par nos propres soins.

Ces deux indicateurs (la synergie et la fluidité) sont encadrés par deux facteurs, les instruments mises en place ⁽¹⁾ et le staff gérant.

Le processus stratégique doit assuré la meilleur synergie entre les trois approches théoriques du processus stratégique d'une entreprise étudiées au premier chapitre, notamment, l'approche classique, basée sur les instruments, l'approche d'apprentissage basée sur le comportement des acteurs et la stratégie en pratique fondée sur le discours et la culture.

⁽¹⁾ Voir la section 1, parti 2.