



La décentralisation des processus stratégiques : Proposition d'un cadre d'analyse

Christophe TORSET

Docteur en Sciences de Gestion

Laboratoire CREPA

Université Paris IX – Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75 775 Paris cedex 16

Tél : 06 80 41 28 07 - E-mail : ctorset@aol.com

Résumé

La littérature sur les processus stratégiques utilise fréquemment la notion de décentralisation. Pourtant, celle-ci n'est pas définie de façon homogène et les processus décentralisés prennent de multiples formes. La décentralisation peut alors être envisagée de manière générique comme la participation d'acteurs organisationnels non décideurs dans la formation de la stratégie.

Pour mieux comprendre l'intérêt que porte la littérature à cette notion, nous proposons dans un premier temps une analyse des principaux enjeux de la décentralisation. Trois principaux enjeux émergent de la littérature : l'amélioration de la pertinence stratégique, de l'efficacité stratégique et de l'efficacité organisationnelle.

Dans une deuxième étape, nous proposons d'approfondir les principales caractéristiques des processus décentralisés. La synthèse de ces caractéristiques nous amène à construire un cadre d'analyse de la décentralisation constitué de quatre dimensions : la localisation (mesure de la 'hauteur' hiérarchique du processus), la concentration (la participation, le périmètre de la démarche stratégique au sein de l'organisation), l'ascendance (pour distinguer les processus 'bottom-up' et 'top-down') et l'émergence organisationnelle (selon que la décentralisation est organisée, structurée par les dirigeants ou qu'elle résulte d'une initiative volontariste d'un cadre opérationnel).

Mots-clés

Décentralisation, processus stratégiques, participation



La décentralisation des processus stratégiques : Proposition d'un cadre d'analyse

1. INTRODUCTION

L'analyse de la formation de la stratégie est un thème de recherche ancien en sciences de gestion. Depuis les premiers écrits de Barnard (1938) puis les développements proposés par les chercheurs de Carnegie Mellon (March & Simon 1958, Simon 1960 par exemple), de nombreux travaux se sont intéressés à la façon dont se construisent les choix stratégiques dans les entreprises.

La logique dominante de ces travaux a longtemps été d'assimiler stratégie et décision stratégique (Langley et al. 1995, Laroche 1995) et par conséquent stratèges et dirigeants (Chakravarthy & White 2002). Pourtant, de nombreuses recherches ont mis en lumière le rôle fondamental joué par des acteurs opérationnels dans la définition des orientations stratégiques (Bower 1970, Burgelman 1983a, Floyd & Wooldridge 1992, Goshal & Bartlett 1994).

Ces processus faisant intervenir de façon prépondérante les cadres opérationnels ou intermédiaires sont généralement qualifiés de 'décentralisés'.

La littérature utilise abondamment les termes 'centralisation' et 'décentralisation', sans pour autant parvenir à une définition homogène. Les processus stratégiques autonomes identifiés par Burgelman (1991) ou les démarches participatives catégorisées par Cotton et al. (1999) sont par exemple considérés comme étant décentralisés (Desreumaux 1993). Ces processus de formation de la stratégie sont pourtant fondamentalement différents, tant dans leur forme qu'au regard des rationalités qui les gouvernent ou des acteurs impliqués.

Mieux connaître les modalités de formation de la stratégie nécessite alors de s'appliquer à la recherche des dimensions qui structurent ces processus 'décentralisés'.

Nous proposons une définition générique de la décentralisation, appréhendée comme la participation d'acteurs non décideurs à l'élaboration de la stratégie. Cette définition liminaire permet de prendre en considération les multiples processus faisant intervenir des niveaux hiérarchiques traditionnellement non associés à la démarche stratégique. Plus précisément, elle constitue un cadre pouvant regrouper les différentes démarches décentralisées de formation de la stratégie identifiées par de nombreux auteurs (par exemple Bower 1970, Lenz & Lyles 1986, Burgelman 1991, Hart & Banbury 1994).



Dans ces processus considérés comme décentralisés, les orientations stratégiques ne sont pas uniquement le fruit des réflexions d'une équipe dirigeante réduite. Des cadres opérationnels, des cadres intermédiaires, des responsables commerciaux ou des ingénieurs du département R&D participent à la construction des choix stratégiques de l'organisation. Ils sont acteurs de cette activité d'analyse des possibles, mais ne participent pas à la prise de décision.

La difficulté que rencontre une grande partie de la littérature à caractériser ces processus (Ericson et al. 2001) tient notamment à l'utilisation extensive de l'objet 'décision' comme unité d'analyse. De nombreux auteurs (Westley 1990, Laroche 1995, Langley et al. 1995, Chakravarthy & White 2002) considèrent ainsi que l'analyse des processus stratégiques s'est trop longtemps focalisée sur les décideurs, limitant de fait l'analyse de l'élaboration de la stratégie à l'analyse de la décision stratégique. La notion de décision stratégique est entachée de plusieurs limites, conceptuelles et empiriques, et entraîne des approximations méthodologiques et un regard biaisé sur les 'faiseurs de stratégie' (Starbuck 1983, Brunsson 1985, Langley et al. 1995, Whittington 2002). Elle ne permet notamment pas d'appréhender de manière pertinente les rôles joués par différents niveaux hiérarchiques dans l'élaboration de la stratégie.

Cet article propose de construire un cadre d'analyse des processus stratégiques. Ce cadre doit permettre d'identifier et de classifier les démarches dans lesquelles des acteurs n'intervenant pas dans les phases de décision proprement dite participent pourtant activement à l'élaboration des choix stratégiques de leur entreprise.

Ces processus font référence à la notion de décentralisation.

Pour comprendre l'intérêt que la littérature porte à cette notion, nous nous intéressons d'abord aux enjeux et limites de la décentralisation.

Dans une deuxième étape, nous 'disséquerons' le concept de décentralisation, pour montrer que, loin d'être une simple mesure unidimensionnelle, l'implication d'acteurs non décideurs doit être appréhendée au travers de quatre principales dimensions.



2. LES ENJEUX ET LES LIMITES DE LA DECENTRALISATION DES PROCESSUS STRATEGIQUES

Si la littérature sur les processus stratégiques a évolué, en même temps que les pratiques, vers une meilleure prise en compte des acteurs non décideurs dans les processus stratégiques, la question de la performance de la décentralisation, quelle qu'en soit la forme, est assez rarement posée. Les travaux de Wooldridge & Floyd (1992), de Currie (1999) ou de Nguyen (2001) établissent un lien entre décentralisation et performance, mais n'expliquent pas cette association. Pourtant, l'analyse de la littérature sur les processus stratégiques permet de faire émerger plusieurs avantages de l'implication d'acteurs non décideurs dans la formation de la stratégie.

Trois principaux enjeux de la décentralisation peuvent être envisagés : la recherche d'une meilleure pertinence stratégique, la recherche d'une meilleure efficacité stratégique, la recherche d'une meilleure efficacité organisationnelle. Nous les étudions successivement avant de présenter les principales limites des processus décentralisés.

2.1. LA DECENTRALISATION, OUTIL DE PERTINENCE STRATEGIQUE

La pertinence stratégique est ici envisagée comme le fait de définir et mettre en œuvre les actions stratégiques les mieux adaptées à la nature et à la structure de l'environnement et des ressources de l'entreprise.

La décentralisation de la réflexion stratégique peut être source de pertinence stratégique grâce à deux mécanismes. Elle améliore d'une part le 'fit' entre les orientations stratégiques, les ressources et l'environnement en associant à la formation et à la mise en œuvre des stratégies les acteurs de l'organisation les plus conscients des problèmes ou opportunités stratégiques.

Elle permet d'autre part de limiter l'impact des biais cognitifs individuels sur les choix stratégiques.

– L'amélioration de la pertinence par le recours aux acteurs pertinents

Osborn (1998) synthétise les nouvelles problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises sous le nom de 'paradoxe de l'agilité' : « *Dans des marchés globaux changeant rapidement, les entreprises qui veulent rester compétitives doivent développer des qualités apparemment contradictoires. Elles doivent devenir à la fois flexibles et stables – flexibles pour répondre rapidement aux menaces concurrentielles, et suffisamment stables pour apprendre et croître à partir de leurs forces. C'est le paradoxe de l'agilité.* » (1998 : 483).



Pour s'adapter à la complexification de leur environnement, les organisations ont modifié leurs formes structurelles (Koenig & Thiétart 1995, Avenier 1996, Brown & Eisenhardt 1997, Allouche & Huault 1998, Romelaer 1998c, Anderson et al. 1999, Eisenhardt 2000, Dhillon & Orton 2001, Raynor & Bower 2001), depuis la généralisation des groupes multidivisionnels jusqu'au développement d'une « *forme d'organisation intermédiaire entre les structures mécaniste et adhocratique dont la nature est encore ambiguë.* » (Romelaer, 1998 : 72). Calori, Johnson et Sarnin (1994) notent à ce propos que « *la division des entreprises multinationales en SBU ou en zones géographiques vise (en partie) à réduire la diversité à laquelle un dirigeant doit faire face* » (1994 : 438).

Dans ces nouvelles formes structurelles, les rôles des différents niveaux hiérarchiques ont évolué. Les dirigeants ne sont pas omniscients et ils ont conscience de leur impossibilité à maîtriser tous les paramètres (concurrentiels, organisationnels, sociaux, réglementaires) nécessaires à la réflexion stratégique (Lyles 1981, Koenig & Thiétart 1995, Eisenhardt & Sull 2001, Métais & Moingeon 2001).

La plus grande hétérogénéité des environnements, leur vélocité croissante nécessite alors d'élargir la réflexion stratégique aux cadres les plus en contact avec l'environnement. Ces considérations sont appuyées par les observations empiriques de Wooldridge et Floyd (1990, 1997) ou de Hegarty & Hoffman (1997) qui montrent que les cadres les plus en contact avec l'environnement concurrentiel de l'entreprise ('boundary spanning managers') ont un niveau d'influence ascendante dans la formation des stratégies beaucoup plus élevé que les autres acteurs organisationnels. Par ailleurs, Barnett & Berland (1999) montrent que la volonté de décentralisation des dirigeants est liée au degré d'incertitude de l'industrie et à la capacité de l'organisation à identifier les nouvelles tendances de l'industrie.

Comme le note Desreumaux, « *l'acteur unique que décrivent certains modèles est en réalité très dépendant de ses subordonnés pour la collecte et l'analyse d'informations, le repérage d'opportunités et de menaces stratégiques, la mise en œuvre des décisions.* » (1993 : 61). Cette dépendance, basée sur une relative asymétrie d'information entre dirigeants et cadres intermédiaires ou opérationnels peut entraîner des comportements déviants (voir ceux identifiés par Alter 1990 par exemple). Elle peut également, et surtout, enrichir la réflexion stratégique des dirigeants. C'est le sens des propos de Simon : « *Dans certaines industries, une fraction considérable des idées pour de nouveaux produits provient de la connaissance des problèmes et besoins des consommateurs –la nature et les usages de l'équipement à*



contrôler. Dans ces cas, les ingénieurs commerciaux doivent être incorporés au processus d'intelligence qui génère le développement de nouveaux produits. » (1991 : 130).

En facilitant la reconnaissance par l'entreprise des évolutions environnementales, en puisant l'information stratégique à la source (les acteurs en contact direct et régulier avec l'environnement concurrentiel), la décentralisation favorise une plus grande pertinence de la réflexion stratégique, plus apte à appréhender les évolutions récentes et les faisceaux d'indices précurseurs des évolutions futures.

– La limitation des biais cognitifs de la réflexion stratégique

Si la décentralisation permet à l'entreprise de mieux 'coller' aux réalités concurrentielles en mobilisant les acteurs les plus conscients des évolutions, elle peut également améliorer la pertinence de la réflexion stratégique en multipliant les points de vue, en confrontant les perspectives de différents acteurs. La décentralisation de la réflexion stratégique permet alors de limiter les effets de la rationalité limitée et des biais cognitifs des dirigeants.

La rationalité limitée des dirigeants s'exprime, en matière de réflexion stratégique, par deux phénomènes : la limitation des sources d'information utilisées (Kiesler & Sproull 1982) et la reproduction de schémas de résolution de problèmes déjà employés dans le passé : « *une réponse suffisante à un stimulus tend à être la même réponse que celle qui a été faite à un stimulus relié, dans le passé. Lorsque la recherche des causes d'un problème est circonspecte et locale, les réponses apportées tendent à ressembler étroitement aux réponses qui ont été utilisées dans le passé.* » (Weick, 1991 : 120).

Pour limiter les effets de ce processus de formation de la stratégie centralisé autour de quelques individus, Keck (1997) montre que la diversité fonctionnelle et hiérarchique des équipes de réflexion stratégique semble particulièrement efficace dans les environnements complexes et turbulents : « *les équipes hétérogènes développent des qualités de résolution de problème et de nouvelles perspectives sur la formulation et la mise en œuvre de la stratégie* » (1997 : 152). De la même manière, les travaux en socio-psychologie montrent que plus le nombre de participants à la réflexion est important, plus les débats sont « *éveillés, les réponses individuelles s'écartant des ordres hiérarchiques sociaux habituels* » (Schmidt et al. 1986 : 243).

La participation à la réflexion stratégique de cadres non impliqués précédemment dans l'analyse stratégique est donc susceptible d'apporter des éléments de réponse différents de



ceux apportés mécaniquement par les participants antérieurs qui tendent à reproduire les mêmes mécanismes d'apprentissage.

La réflexion stratégique permet également de limiter l'impact des biais cognitifs des dirigeants que Schwenck (1988) a synthétisés.

La démarche de résolution des problèmes stratégiques passe nécessairement par la recherche d'une information pertinente, éclairante. Les individus ont tendance à regrouper les informations selon des mécanismes de compréhension et d'intuition basés sur leurs préférences cognitives (Hogarth 1980, Kahneman et al. 1982, Dutton & Jackson 1987, Ginsberg 1989) en opérant une sélection simplificatrice des informations (Dill 1958, 1962).

Les travaux de Niebuhr et Norris (1982), Finkelstein & Hambrick (1996) ou Jackson (1992) montrent alors que la qualité de la décision stratégique (mesurée par la variété des alternatives envisagées et le degré de complétude de l'évaluation qui en est faite) est positivement associée à l'hétérogénéité des équipes dirigeantes. Les biais cognitifs et les caractéristiques individuelles ont même un impact d'autant plus important que la prise de décision se fait dans un environnement incertain, complexe et défavorable (Niebuhr & Norris 1982). Les résultats de l'étude de Christensen & Westenholtz (2000) sur les conditions de la prise de décision stratégique dans les entreprises danoises proposent des conclusions similaires : la collégialité atténue l'influence des biais cognitifs de la décision. Enfin, les travaux de Pelled, Eisenhardt et Xin (1999) indiquent que la diversité fonctionnelle et hiérarchique favorise les conflits dans le travail de groupe et que ces conflits (appelés conflits de tâches par les auteurs) sont positivement associés à la performance du travail effectué.

La collégialité de la décision est alors une assurance, permettant de modérer l'impact des biais cognitifs individuels sur la gestion d'une situation stratégique et de stimuler la créativité par le biais de l'émulation.

La décentralisation de la réflexion stratégique répond ainsi à une des trois critiques principales adressées par Mintzberg (1994) à la planification stratégique. Elle favorise en effet une meilleure réactivité, une plus grande flexibilité face aux évolutions environnementales.

2.2. LA DECENTRALISATION, AIDE A L'EFFICIENCE STRATEGIQUE

Nous appelons efficacité stratégique la maximisation des résultats de l'action stratégique sous contrainte des ressources organisationnelles. En complément du paragraphe précédent, la



décentralisation n'est plus envisagée comme un gage d'une meilleure définition de la stratégie, mais comme une aide à la performance de la mise en œuvre.

Cet apport de la décentralisation de la réflexion stratégique peut se résumer en une assertion très simple : en impliquant davantage les salariés dans la définition des objectifs et/ou des moyens à mettre en œuvre, la décentralisation favorise à la fois une meilleure appropriation de la réflexion stratégique et une plus grande implication dans la mise en œuvre.

De nombreuses études et travaux conceptuels se sont intéressés aux conditions favorisant une meilleure mise en œuvre des stratégies. Deux conclusions principales en ressortent : la qualité de la mise en œuvre est liée à la bonne compréhension de la stratégie globale par les salariés et à leur volonté d'implication, à leur motivation à mettre en œuvre cette stratégie.

La qualité de la mise en œuvre de la stratégie passe par une meilleure appropriation des fondements et des objectifs de celle-ci par ceux qui sont chargés de la mettre en œuvre. C'est ce que soulignent Martinet et al. (1995) : « *La séparation planification/management ne semble donc pas inéluctable. [...] Si les directions peuvent/doivent conserver leur mission d'engagement et d'arbitrage politiques, une large participation au diagnostic stratégique et, ultérieurement, à la définition d'actions stratégiques, apparaît nécessaire pour que l'encadrement fasse l'expérience des inévitables mises en scène (enactements) et constructions des situations/problèmes stratégiques ainsi que du décloisonnement fonctionnel qu'elles appellent* » (1995 : 45).

La décentralisation de la réflexion stratégique, entendue comme la participation d'acteurs non décideurs dans la démarche de définition de la stratégie, améliore donc la qualité de la mise en œuvre en amenant les cadres opérationnels à mieux comprendre l'action stratégique.

La synthèse proposée par Hay & Williamson (1997) de la perception qu'ont les cadres intermédiaires et opérationnels de la stratégie est en effet emblématique des incompréhensions et du désintérêt des opérationnels pour la stratégie :

Propos en surface	Perception révélée en dessous
'La stratégie, c'est à propos du long terme'	'Suffisamment loin dans le futur pour qu'on n'ait pas besoin de faire quoi que ce soit à propos de ça maintenant'
'La stratégie dépend des prévisions'	'La stratégie, c'est de la voyance'
'La stratégie influence la profitabilité'	'Les budgets sont liés à la profitabilité, la stratégie c'est des montagnes de papiers et des classeurs épais'
'La stratégie, c'est une mission commune qui nous pousse ensemble'	'Tout le monde est d'accord que nous devrions avoir une stratégie, tant que ça ne contraint pas nos départements individuels'
'La stratégie nécessite une revue périodique'	'La planification stratégique est une partie confortable du rituel corporate ; une bombe une fois par an et puis ça retourne dans le classeur'

Tableau 1 : le scepticisme des opérationnels face à la stratégie (adapté de Hay & Williamson, 1997 : 654)

Cette présentation, presque humoristique, de la vision qu'ont les cadres intermédiaires et opérationnels de la 'chose stratégique' est emblématique du fossé existant souvent entre définition et mise en œuvre de la stratégie. La compréhension des axes stratégiques n'étant pas parfaitement assurée, la mise en œuvre n'est pas efficace.

Comme le soulignent Martinet et al. (1995), l'intention stratégique ne suffit pas. Il faut impliquer les acteurs dans une démarche d'opérationnalisation de ces objectifs lointains et souvent déconnectés de la réalité quotidienne des salariés. Pour ce faire, un certain nombre d'auteurs vont plus loin, considérant que l'efficacité stratégique repose notamment sur la capacité des entreprises à impliquer de façon très pragmatique les opérationnels dans la démarche d'élaboration de la stratégie (Weick 1979, March 1981, Quinn et al. 1996, Eisenhardt & Sull 2001). C'est en amenant les cadres à 'mettre les mains dans le cambouis stratégique', à réfléchir aux ambiguïtés et aux difficultés du choix stratégique que l'on améliore la mise en œuvre ultérieure. Plusieurs études apportent des validations empiriques à l'appui de ces considérations, en montrant que la qualité de la mise en œuvre des stratégies est associée à l'implication de cadres opérationnels dans les différentes phases de la réflexion stratégique (Roth & Schweiger 1991, Egelhoff 1993, Wooldridge & Floyd 1997, Dooley et al. 2000, Beer & Eisenstat 2000).

En favorisant le développement d'une conscience stratégique plus aiguisée et en aidant les opérationnels à s'approprier les axes stratégiques, la décentralisation des processus stratégiques semble de nature à améliorer la qualité de la mise en œuvre des choix stratégiques.



2.3. 1.3. LA DECENTRALISATION, AIDE A L'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE

Nous envisageons l'efficacité organisationnelle comme la maximisation des effets de l'utilisation des ressources organisationnelles, sous contrainte des conditions environnementales.

Les évolutions du management stratégique ont largement tourné, dans les années 1990, autour de la notion de ressources. Des perspectives nouvelles se sont ouvertes qui souhaitent développer, dans les entreprises, la prise en compte des « ressources enfouies » (Koenig 2001).

La recherche de l'efficacité organisationnelle passe par une activation de ces ressources enfouies qui sont constituées de compétences individuelles inexploitées, de compétences organisationnelles inutilisées, constituant le 'slack' organisationnel. Burgelman définit le 'slack' organisationnel comme « *l'existence de niveaux de ressources supérieurs à ceux nécessaires pour soutenir la boucle de comportement stratégique induit* » (1983b : 1356).

Il montre que le slack aux niveaux opérationnels est un déterminant important de la capacité de l'entreprise à générer des comportements stratégiques autonomes, potentiellement porteurs d'un enrichissement du contexte stratégique. Burgelman évoque les compétences individuelles tacites et non exploitées et propose l'expression « technologie organisationnelle ». La technologie organisationnelle correspond aux compétences communes, nées de la confrontation des compétences individuelles et, comme l'expriment Quinn, Anderson et Finkelstein (1996), « *permet aux capacités d'une organisation d'excéder la somme de ses parties* » (1996 : 71).

Koenig (2001) développe une approche de la formation de la stratégie qui rejoint ces préoccupations en considérant que l'utilisation efficace des ressources de l'organisation passe notamment par la reconnaissance du rôle joué par le bricolage et l'apprentissage dans la formation de la stratégie : « *Le bricolage consiste 1) à détourner un objet, un instrument, une idée, une intuition, etc., de leur système de référence et de leur finalité d'origine, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle ; 2) à transformer un assemblage d'éléments pour le doter de propriétés et finalités nouvelles. Il s'agit d'une compétence essentielle du management stratégique* » (2001 : 248).

La décentralisation de la réflexion stratégique, en favorisant la confrontation de compétences différentes permet le développement du bricolage stratégique qui génère lui-même une



technologie organisationnelle (Burgelman 1983b) supérieure à la somme des compétences individuelles.

La décentralisation des processus stratégiques est un mécanisme organisationnel de nature à augmenter sensiblement le degré de qualité générale des actions stratégiques. Pourtant, l'implication d'un nombre plus important d'acteurs dans la démarche de définition des choix de développement présente également plusieurs limites et contraintes.

2.4. LES LIMITES DE LA DECENTRALISATION DE LA REFLEXION STRATEGIQUE

Les limites associées à une participation élargie des acteurs organisationnels à la réflexion stratégique peuvent être catégorisés selon qu'elles relèvent du contenu ou du processus de la stratégie.

– L'impact négatif de la décentralisation sur le contenu stratégique

Les risques associés au contenu de la réflexion stratégique sont de deux ordres : le risque de dérive stratégique et les problèmes posés par la confidentialité de actions stratégiques.

Le risque de dérive stratégique consiste en une perte de cohérence stratégique par l'entreprise ou en une évolution de la stratégie vers des secteurs d'activités dont elle ne maîtrise pas les compétences clés. La perte de cohérence stratégique est notamment envisageable dans le cas d'une décentralisation prenant la forme de comportements stratégiques autonomes (Burgelman 1991) ou déviants (Alter 1990). Dans les deux cas, des innovations sont développées par des cadres opérationnels, généralement soutenues par des cadres intermédiaires avant d'être rationalisées par les dirigeants. Le processus de rationalisation (rétention chez Burgelman) n'est pas forcément efficace et les innovations ainsi développées sont souvent mises en œuvre, au moins de façon expérimentale, avant que les dirigeants n'en aient connaissance ou ne les évaluent. Romelaer (2002) rapporte à ce sujet les résultats de recherche de Capon et al. (1992) et de Zirger & Maidique (1988) qui montrent qu'innovation n'est synonyme ni de succès, ni de performance. Un système défaillant de contrôle des initiatives expose alors l'entreprise à deux risques : d'une part, le développement d'axes stratégiques non performants et coûteux en ressources ; d'autre part, un 'éparpillement' stratégique brouillant son image (vis-à-vis des clients, des actionnaires et des analystes notamment). Du fait de leur (supposée) moindre conscience de l'aspect systémique des stratégies de l'entreprise -qui doivent non seulement être pertinentes sur le plan technologique ou commercial mais qui doivent également être envisagées les unes par rapport aux autres- les



cadres non décideurs sont probablement davantage exposés au risque de développer une orientation stratégique incohérente avec les autres axes de l'entreprise.

Le problème de confidentialité se pose au contraire lorsque les dirigeants choisissent d'organiser la décentralisation de la réflexion stratégique, en 'invitant' des cadres opérationnels ou intermédiaires aux comités stratégiques ou en organisant une consultation large des salariés. La confidentialité des débats est alors difficile à garantir, tant vis-à-vis du corps social que vis-à-vis des partenaires externes et des concurrents. Ce risque n'est pas associé aux seuls processus décentralisés et le non respect de la confidentialité des débats peut être le fait de cadres supérieurs ou de membres du conseil d'administration légitimement appelés à participer à la réflexion stratégique.

– Les risques processuels de la décentralisation

Sur le plan du processus, deux limites importantes sont à souligner.

En premier lieu, si une participation plus large à la réflexion stratégique favorise la génération d'alternatives créatives et limite les biais cognitifs, elle entraîne également un ralentissement probable du processus de réflexion.

Les résultats de l'étude de Dooley et al. (2000) montrent que la décentralisation favorise le consensus, entraînant une meilleure implication et au final une meilleure performance. Cette étude montre également que le consensus, plus exactement la recherche du consensus, ralentit considérablement le processus de formation de la stratégie. En l'espèce, « le mieux est l'ennemi du bien ». La décentralisation 'large' de la réflexion stratégique, c'est-à-dire impliquant de nombreux acteurs résulte *in fine* en de meilleures performances, mais elle entraîne également un risque de paralysie temporaire de l'organisation. Dans des contextes concurrentiels valorisant réactivité, rapidité et flexibilité, la décentralisation risque d'amener l'entreprise à décider une stratégie de très bonne facture, acceptée par tous ... mais avec deux ou trois périodes de retard sur l'évolution du système concurrentiel.

Le second risque processuel potentiellement associé à la décentralisation de la réflexion stratégique est, paradoxalement, la démobilisation des salariés. Koenig (2001), s'interrogeant sur les moyens de lutter contre l'inertie organisationnelle, considère qu'un relatif dissensus est préférable à un consensus mou. Discutant des techniques favorisant l'expression d'opinions ou de propositions multiples, il met en garde contre les dangers de ces approches : « *Le maniement du désaccord se révèle par ailleurs délicat. En dépit de leur capacité à améliorer la qualité des formulations stratégiques, les techniques de l'enquête dialectique (Mitroff &*



Emshoff 1979) ou de l'avocat du diable (Cosier et al. 1978) accentuent les problèmes de mise en œuvre. En stimulant l'expression des désaccords, ce type de méthode réduit la satisfaction que les membres de l'organisation éprouvent à participer à une délibération collective. Il réduit également la motivation de ceux qui se sont opposés au cours de la discussion à collaborer ultérieurement (Schweiger et al. 1986). L'utilisation de ces techniques suppose donc de prendre des précautions. En dépit de certaines tentatives apparemment réussies (Barton 1990), un tel résultat est loin d'être évident. » (2001 : 249).

Il faut là encore différencier selon les formes prises par la décentralisation, mais le recours à une décentralisation de type participative risque d'ouvrir une 'boite de Pandore' difficile à refermer. En d'autres termes, il peut être préférable de ne pas avoir recours à une participation élargie si les dirigeants ou l'organisation n'ont pas ensuite les moyens de tenir cet engagement implicite de démocratisation de la gestion.

* * *

Si de nombreux travaux se sont intéressés à la décentralisation des processus, mettant en lumière ses enjeux et ses limites, ils sont loin d'en partager la définition. Les processus ascendants ou participatifs, descendants mais délégateurs sont tous labellisés 'décentralisés'.

Pour approfondir la compréhension de ces processus apparemment plus performants, il est alors indispensable de construire un cadre d'analyse homogène, prenant en considération toutes les modalités de la décentralisation (Chakravarthy & White 2002)



3. LES DIMENSIONS DE LA DECENTRALISATION DE LA REFLEXION STRATEGIQUE

Aucune recherche n'a, à notre connaissance, permis de conceptualiser la notion de décentralisation des processus stratégiques. Pourtant, le terme est souvent utilisé et souvent assimilé à d'autres expressions habituelles du management stratégique : émergence, autonomie, participation, 'empowerment', etc.

Plusieurs travaux (Goold & Campbell 1987, Denis 2000) ont mis en lumière les modalités de la décentralisation des pouvoirs de décision en matière d'investissement par exemple, mais dans une optique structurelle, pas dans une optique processuelle. Ces travaux s'attachent à l'analyse des relations de coordination entretenues, au sein de groupes multidivisionnels, entre centre et filiales. Cette perspective fondamentale de la gestion des groupes ne traite pas des processus stratégiques, ou alors avec une approche 'macro'.

L'analyse de la littérature nous amène à proposer que la décentralisation doit être envisagée selon quatre dimensions distinctes et complémentaires : la localisation, la concentration, l'ascendance et l'émergence organisationnelle.

3.1. LA DECENTRALISATION COMME DELOCALISATION

Fredrickson (1986) considère que la décentralisation est une des dimensions basiques de la structure organisationnelle. Il ne donne pas de définition de la décentralisation, mais l'appréhende comme une conséquence de la relation entretenue entre niveaux hiérarchiques et capacité des individus à prendre des décisions. Plus les niveaux hiérarchiques les plus bas ont un pouvoir de décision important, plus l'organisation est décentralisée. Love et al. (2002) adoptent une vision similaire de la décentralisation en considérant que « *dans les organisations plus centralisées, la zone de discrétion des individus dans la prise de décision se rétrécit rapidement à mesure que l'on progresse des membres organisationnels au plus haut niveau vers les membres au niveau opérationnel. Ces membres proches du pinacle des organisations centralisées prennent la plupart des décisions, tandis que les membres des niveaux moins élevés ont peu voix au chapitre sur les questions stratégiques ou les procédures opérationnelles. [...] Dans les organisations plus décentralisées, la zone de discrétion des individus reste relativement large, même aux niveaux plus bas* » (2002 : 614-615).



Lawrence & Lorsch (1967), Vancil (1980) et Govindarajan (1986) proposent également une approche semblable. La décentralisation est alors réfléchi en terme de relations centres-filiales (Gupta 1987), d'autonomie des business units, et le propos général est d'assimiler la décentralisation à la délocalisation du pouvoir de décision.

La décentralisation de la réflexion stratégique, lorsqu'elle est opérationnalisée dans une recherche, est quasi-systématiquement mesurée en fonction du degré de délocalisation. Plus les salariés mobilisés dans la démarche stratégique sont éloignés dans l'organigramme de la direction générale, plus le processus est considéré comme décentralisé. C'est notamment l'optique retenue par Tannenbaum (1968), Grinyer et al. (1986) ou Papadakis et al. (1998). Ils mesurent l'intensité de la décentralisation de processus de décision stratégique en évaluant le degré d'implication des différents niveaux hiérarchiques. La plupart des travaux traitant de la décentralisation retiennent cette approche. La décentralisation est alors assimilée à la délocalisation, assimilation que l'on retrouve également dans le dictionnaire 'Petit Robert'. La décentralisation est perçue comme le fait de laisser aux niveaux hiérarchiques les moins élevés une relative discrétion dans la prise de décision. Il s'agit alors d'une mesure verticale de la décentralisation, qui prend en considération la 'hauteur organisationnelle' du niveau le plus bas ayant participé au processus stratégique.

Pourtant, cette dimension apparaît rapidement insuffisante pour caractériser les multiples formes de processus qualifiés de 'décentralisés' dans la littérature. Doit-on se contenter d'une mesure de l'implication ou du pouvoir discrétionnaire des opérationnels pour considérer qu'un processus est décentralisé ?

Si le cercle des participants à la réflexion stratégique est élargi mais que les niveaux hiérarchiques les plus élevés mènent les débats, est-on face à un processus décentralisé ?

Il est indispensable, pour répondre à cette question, de s'interroger sur la deuxième dimension de la décentralisation : le degré de concentration.

3.2. LA DECENTRALISATION COMME DECONCENTRATION

Kalika (1988) a produit une des rares études, à notre connaissance, sur les pratiques de décentralisation des entreprises françaises. Il propose que *« pour apprécier la décentralisation, il est nécessaire d'y distinguer deux dimensions. L'une verticale, indique la dispersion du pouvoir formel le long de la ligne hiérarchique et le niveau auquel les décisions sont prises. Nous entendons par niveau de décision un stade de l'organigramme auquel un responsable dispose du pouvoir de prendre des décisions. Toute hiérarchie est généralement*



caractérisée par plusieurs niveaux de décision. L'autre horizontale, porte plus sur la participation des responsables de l'entreprise aux diverses décisions. C'est le caractère collégial de la prise de décision, c'est-à-dire, le nombre de responsables participant à la prise de décision, qui est ici appréhendé. » (Kalika, 1988 : 118).

Cette seconde dimension de la décentralisation, que nous appelons 'déconcentration' est fondamentale. Elle mesure le degré de collégialité, de participation de différents niveaux hiérarchiques au processus stratégiques.

Un processus de réflexion stratégique peut être dominé par les dirigeants, tout en impliquant un nombre important de niveaux hiérarchiques. Il est alors difficile de le caractériser sur la seule base de la dimension 'localisation'. Quelle référence faut-il en effet adopter ? Le niveau hiérarchique ayant été le plus impliqué dans le processus ? Le niveau hiérarchique le moins élevé ?

L'analyse du degré de collégialité de la réflexion stratégique est indispensable pour pouvoir envisager les différentes formes des processus considérés comme décentralisés.

Ainsi, les exemples proposés par Avenier (1996), Romelaer (1997) ou Byosière & Ingham (2001) montrent la grande diversité des modalités de la décentralisation. Byosière & Ingham (2001) analysent les modalités d'apprentissage dans plusieurs petites entreprises. Ils en distinguent deux principales. Le premier type de processus vise à promouvoir et rendre visibles les initiatives et projets potentiellement stratégiques des cadres opérationnels. La direction générale met en place des sessions de 'vision-café' qui consistent, deux fois par mois, à organiser la présentation des projets innovants en cours de développement, afin de favoriser le partage des connaissances, d'éviter les doublons et de permettre aux dirigeants d'opérer une sélection. Ces processus sont décentralisés car ils font intervenir des cadres de niveau hiérarchique peu élevé, invités à présenter leur réflexion stratégique.

Le deuxième type de processus, observé dans l'entreprise Techmed, consiste pour le dirigeant à faire partager sa vision et à mobiliser ses collaborateurs les plus proches sur les problématiques stratégiques.

Ces deux types de processus sont décentralisés dans la mesure où ils font intervenir de manière importante des cadres non décideurs dans le processus de formation de la stratégie. Ils relèvent pourtant de démarches très différentes. Le premier 'descend bas' dans la structure, le second 'descend' peu mais élargit sensiblement le cercle des participants à la réflexion stratégique.



La dimension 'déconcentration des processus' est alors proche de celle de 'participation' qui est largement utilisée en sciences de gestion (Hage & Aiken 1970, Melcher 1976, Salancik et al. 1978, Taylor 1984, Connor & Lake 1988, Connor 1992) et « *a été la source de bien des illusions, et surtout de bien des confusions* » (Rojot, 1992 : 83). Pour autant, ces processus de participation ne sont pas nécessaires participatifs, au sens de 'impliquant un nombre élevé d'acteurs disposant d'un pouvoir égal'. Un processus déconcentré peut (nous l'avons vu dans l'exemple rapporté par Byosière & Ingham [2001]) consister en un élargissement, même restreint, du cercle des participants à la réflexion stratégique. Cela ne signifie pas que la démarche est participative.

En d'autres termes, la déconcentration évalue la décentralisation horizontale, mesurée par le nombre et l'importance relative des acteurs ou des niveaux hiérarchiques impliqués dans la réflexion stratégique. Si la déconcentration renvoie en partie à la participation des salariés, elle ne signifie ni participativité, ni auto-organisation, ni démocratie organisationnelle.

Le processus de réflexion stratégique peut être délocalisé et concentré. C'est le cas par exemple des processus d'innovation identifiés par Burgelman (1983a, 1991), Bahrami & Evans (1989), Van de Ven et al. (1989) ou Alter (1990). Dans ces modes de formation de la stratégie, un petit groupe d'acteurs, généralement des cadres opérationnels, développe une initiative stratégique de façon plus ou moins clandestine. Cette initiative est ensuite rationalisée par la direction générale. Le processus est alors délocalisé car initié et développé par des acteurs ne faisant pas partie des instances décisionnelles ; il est également concentré dans la mesure où il ne fait intervenir qu'un groupe restreint et homogène d'individus.

A l'inverse, le processus peut être centralisé et déconcentré, lorsqu'un dirigeant crée un groupe de travail, composé d'acteurs provenant de nombreux niveaux hiérarchiques, qu'il anime. La réflexion stratégique reste globalement centralisée dans la mesure où le dirigeant a un impact important sur les conclusions du groupe de travail, mais le cercle des 'penseurs stratégiques' est élargi et le processus est alors déconcentré. C'est le cas notamment de deux des processus identifiés par Romelaer (1997).

La décentralisation peut donc être approchée en termes de degrés de localisation et de concentration. Ces dimensions ne sont pourtant pas suffisantes pour caractériser toutes les formes de processus décentralisés. Une autre dimension fréquemment citée dans la littérature concerne la distinction entre processus ascendants ('bottom-up') et descendants ('top-down').



3.3. LA DECENTRALISATION COMME ASCENDANCE

Nonaka (1988) rapporte l'intérêt de la littérature académique et managériale pour la distinction entre processus ascendants et descendants : « *Les concepts de management 'top-down' et 'bottom-up' se répandent dans la littérature de recherche en management et la littérature économique populaire. [...] Le management top-down met l'accent sur le processus de mise en œuvre et de redéfinition des décisions prises par le top management lorsqu'elles sont transmises aux niveaux moins élevés de l'organisation. Le management bottom-up met l'accent sur l'influence de l'information venant des niveaux moins élevés sur la prise de décision de management. Les styles de management [...] sont généralement perçus comme étant situés quelque part sur le continuum entre ces deux modes.* » (1988 : 9).

L'opposition entre processus ascendants et descendants est ancienne et largement ancrée dans la recherche et les pratiques du management stratégique. Ce sont probablement les travaux de Bower (1970) qui ont 'institutionnalisé' cette distinction, en montrant la réalité des processus 'bottom-up' dans les pratiques d'allocation des ressources. Dans le processus identifié par Bower, l'allocation des ressources commence par un désaccord : les cadres opérationnels sont en désaccord avec les solutions proposées dans le plan stratégique de la direction générale. Ils 'remontent' ce désaccord en faisant part aux cadres intermédiaires de la solution qu'ils préconisent. Les cadres intermédiaires (les managers de divisions dans l'étude de Bower) analysent et sélectionnent les propositions, participant ainsi à la définition des désaccords auxquels ils souscrivent. Le rôle des cadres intermédiaires devient alors très important puisqu'ils allouent des ressources aux projets sélectionnés tout en les 'vendant' à la direction générale. Bower fait alors mention, comme Marsh et al. (1988) de comportements déviants qui prennent des libertés avec les chiffres pour faciliter l'acceptation des nouvelles solutions par les dirigeants.

Le processus identifié par Bower est globalement ascendant.

La littérature stratégique assimile processus ascendants et décentralisation, comme le rappelle Avenier (1996). Pourtant, des processus ascendants peuvent également être centralisés lorsque les dirigeants s'approprient une idée stratégique en provenance d'un responsable opérationnel puis la développent seuls. A l'inverse, des processus descendants peuvent être décentralisés. C'est le cas lorsque la direction générale confie une mission de développement stratégique à une 'business unit' ou à un groupe de cadres opérationnels. Les processus stratégiques de type rationnel (par exemple le processus d'innovation proposé par Cooper & Kleinschmidt (1987))



sont généralement assimilés à des processus descendants. Ils peuvent pourtant être décentralisés, lorsqu'ils sont issus d'une réflexion stratégique initialement développée par des cadres opérationnels ou des responsables du département R&D.

De la même manière que déconcentration ne signifie pas délocalisation, les processus descendants peuvent être décentralisés. L'assimilation, implicite ou explicite, que l'on retrouve dans la littérature entre processus bottom-up et décentralisation est donc trompeuse. Un processus ascendant signifie certes que des niveaux hiérarchiques non décideurs ont été impliqués dans la formation de la stratégie, mais cela n'implique pas pour autant que leur rôle a été prépondérant dans le processus.

Le modèle 'middle-up-down' développé par Nonaka (1988) montre bien l'ambiguïté à associer décentralisation (au sens de niveaux hiérarchiques non décideurs participant à la réflexion stratégique) et profil dynamique du processus.

S'inscrivant dans une logique de synthèse des approches ascendantes et descendantes, Nonaka considère que *« l'intensité de la concurrence de marché et la vitesse indispensable à la création d'une information efficace suggèrent la nécessité de synthétiser ces deux styles managériaux [top-down et bottom-up]. cette synthèse implique la conceptualisation du management symbiotique, ou ce que j'appelle le management compressif, ou middle-up-down management. Le cœur de ce style managerial n'est pas les top managers ou les entrepreneurs individuels, mais les middle managers. »* (1988 : 13).

Dans ce type de processus, la réflexion stratégique est opérée par tous les niveaux hiérarchiques. Les cadres intermédiaires identifient une problématique stratégique, synthétisent l'information pertinente en direction des dirigeants. Ceux-ci développent alors une vision stratégique et modèlent la stratégie de l'organisation en définissant les règles d'allocation des ressources. Les individus adoptent ensuite leur propre vision stratégique pour mettre en œuvre les orientations sélectionnées.

Les 'middle managers' sont au centre de ce processus : *« C'est le middle manager qui travaille, dans une certaine limite, comme un 'traducteur' en charge de l'unification des visions individuelles et de la création d'une vision plus large, qui va en retour être reflétée dans les visions individuelles futures. »* (Nonaka, 1988 : 15).

La notion d'ascendance, bien qu'ambiguë, est importante pour traiter de la décentralisation de la réflexion stratégique. Outre qu'elle est largement assimilée à la décentralisation dans la littérature, elle permet de s'interroger sur l'origine de l'impulsion d'un projet stratégique. En



effet de nombreuses idées développées par des dirigeants sont issues de discussions informelles avec des acteurs intermédiaires ou opérationnels ou des présentations formelles des rapports d'activité.

La prise en compte du profil dynamique du processus de réflexion stratégique, son caractère ascendant ou descendant, permet d'intégrer dans l'analyse l'origine des stratégies, et donc d'appréhender une autre dimension de la décentralisation. On saisit alors le profil dynamique du processus, mais pas les raisons de son caractère ascendant ou descendant. C'est l'émergence organisationnelle qui permet de les envisager.

3.4. LA DECENTRALISATION COMME EMERGENCE ORGANISATIONNELLE

Le terme 'émergence' est très largement utilisé dans la littérature stratégique, généralement pour caractériser à peu près tout ce qui ne relève pas du modèle rationnel de formation de la stratégie.

Cet engouement provient notamment de la distinction opérée par Mintzberg & Waters (1985) entre stratégie délibérée et stratégie émergente. Les auteurs expliquent ainsi leur conceptualisation : « *Le fait de comparer les stratégies prévues aux stratégies réalisées nous a permis de distinguer les stratégies délibérées - réalisées telles que prévues - des stratégies émergentes [...] réalisées malgré l'absence d'intention.* » (Mintzberg & Waters, 1985 : 257)

Mintzberg & Waters définissent la stratégie délibérée comme étant réalisée exactement comme prévue, découlant d'une intention et d'un plan préexistants. La stratégie émergente consiste en un courant d'actions, consistantes dans le temps, réalisées en l'absence d'intention (sous-entendu des dirigeants).

Il nous paraît très important de revenir à ces définitions initiales pour discuter de l'émergence. En effet, la grande majorité des auteurs (Mintzberg lui-même) traitant de l'émergence l'envisagent sous un angle processuel. La définition qu'en donnent Mintzberg & Waters fait certes implicitement référence au processus de formation des stratégies émergentes, mais ils envisagent et évaluent l'émergence en fonction du contenu de la stratégie. C'est en comparant les stratégies prévues et les stratégies réalisées que l'on peut observer une partie émergente.

Dans ce cadre, l'assimilation souvent réalisée entre émergence et décentralisation est trompeuse. Un processus décentralisé peut mener à une stratégie émergente, mais ce n'est pas systématique. Marsh et al. (1988) le montrent lorsque, interrogeant dirigeants et cadres opérationnels sur le caractère délibéré ou émergent d'une décision d'investissement, ils sont



surpris d'obtenir deux réponses différentes. Les cadres opérationnels considèrent l'investissement comme une initiative stratégique émergente car en rupture avec la stratégie technologique de l'entreprise. Les dirigeants voient au contraire, dans cet investissement productif permettant de diminuer les coûts, une décision totalement conforme à leur orientation stratégique principale : la domination par les coûts. Cette anecdote amène à considérer deux points.

En premier lieu, le caractère émergent ou délibéré d'une stratégie peut être apprécié différemment selon le niveau d'analyse retenu. Cela montre que la notion est peu stable et sujette à interprétations différentes, même si la logique de Mintzberg & Waters renvoie plus spécifiquement à une analyse opérée en fonction de l'intention stratégique des dirigeants.

En second lieu, cet exemple illustre le fait qu'une décision délocalisée (la décision d'investissement avait été prise par les responsables d'une unité de production) peut être délibérée.

Il n'est donc pas pertinent d'associer émergence (au sens de Mintzberg & Waters, 1985) et décentralisation.

Une autre approximation est relativement fréquente dans la littérature : l'assimilation entre processus autonomes et émergence. Burgelman (1991) distingue les processus stratégiques autonomes des processus stratégiques induits. Il les définit selon les principes généraux suivants :

Les processus stratégique induits sont des initiatives qui se trouvent dans le champ de la stratégie courante de l'organisation et se construisent sur les connaissances et l'apprentissage organisationnel existants. Les processus stratégiques autonomes sont des initiatives qui émergent en dehors du champ de référence stratégique et permettent de développer une nouvelle forme d'apprentissage et de connaissances au sein de l'organisation.

Les comportements stratégiques induits et autonomes se réfèrent tous les deux à des processus initiés par des cadres non décideurs, ils sont à cet égard tous les deux décentralisés.

Pourtant, la littérature assimile processus autonome à décentralisation et processus induits à centralisation, comme l'illustrent les propos de Desreumaux (1993) : « *Ce thème [la distinction entre comportements autonomes et induits] concerne la désignation ou le dénombrement des décideurs en matière de stratégie. La tradition dominante, bien exprimée sur ce point par les modèles linéaires ou analytiques/rationnels, attribue la responsabilité de ce domaine à la seule direction générale qui se comporte en tant qu'acteur proactif, maîtrise*



l'ensemble du processus, opère les choix. Cela peut se vérifier, même dans une grande organisation, mais on peut également, considérer, comme le fait Burgelman, que l'activité stratégique d'une grande entreprise complexe est un mélange de deux types de comportements [...] » (1993 : 67).

Cet amalgame nous semble en partie imputable à Burgelman lui-même. Sa distinction entre processus stratégiques autonomes et induits repose in fine sur leur contenu (pour simplifier, les processus autonomes sont innovants par rapport à la stratégie de l'entreprise, les processus induits découlent de cette stratégie), alors que son analyse porte principalement sur les processus en eux-mêmes (et notamment l'agencement des phases de rétention, sélection et variation). Burgelman montre ainsi qu'à chaque type de contenu stratégique (exploitation ou exploration pour reprendre les termes de March [1991]) correspond une forme de processus différente. Cette analyse tend à considérer qu'une stratégie sortant de l'hétérodoxie du paradigme stratégique en vigueur dans l'entreprise est nécessairement construite par le biais d'un processus autonome, c'est-à-dire non initié par les décideurs, mais plutôt par des responsables opérationnels en prise directe avec les attentes de l'environnement.

La littérature a souvent repris les principes d'analyse de Burgelman, mais en les simplifiant à l'extrême. Le résultat de cette simplification est une assimilation trompeuse entre décentralisation (processus autonomes) et émergence (contenu stratégique en rupture avec le paradigme en vigueur).

Pourtant, des processus délocalisés et déconcentrés (donc décentralisés par certains aspects) peuvent avoir été organisés par les dirigeants ou au contraire émerger indépendamment de leur volonté. Autrement dit, la décentralisation peut être organisée par les dirigeants, comme elle peut être le fruit d'une activité autonome d'acteurs non décideurs.

Cette dimension renvoie alors au degré de volontarisme des dirigeants dans les processus décentralisés, au degré de 'directivisme' de la réflexion stratégique.

Pour tenter d'échapper à ces ambiguïtés, nous proposons la notion d'émergence organisationnelle.

Un processus de réflexion stratégique est émergent sur le plan organisationnel lorsqu'il n'a pas été organisé de façon consciente et volontaire par les dirigeants, lorsqu'il s'est développé en dehors des procédures habituelles de formation de la stratégie.

L'émergence est alors organisationnelle et elle doit être distinguée de l'émergence telle que définie par Mintzberg & Waters (1985) que nous qualifions d'émergence stratégique, en



référence au contenu de la stratégie. Ainsi, un processus émergent sur le plan organisationnel peut tout à fait mener à une stratégie délibérée sur le plan stratégique. C'est ce qu'illustre le cas rapporté par Marsh et al. (1988).

L'analyse de la décentralisation de la réflexion stratégique doit prendre en compte cette dimension pour distinguer les processus décentralisés organisés par la direction générale (lorsqu'elle mandate un groupe de cadres opérationnels en leur demandant de réfléchir à un processus stratégique) des processus non organisés par la direction générale (les initiatives émergentes sur le plan organisationnel car initiées et développées indépendamment de toute volonté des dirigeants). On distinguera ainsi les processus décentralisés par voie de délégation et les processus décentralisés par voie autonome.

* * *

La littérature sur les processus stratégiques utilise fréquemment la notion de décentralisation, mais n'en donne pas de définition homogène.

Nous proposons que la décentralisation des processus stratégiques peut être envisagée comme l'implication d'acteurs organisationnels non décideurs dans les phases d'élaboration de la stratégie.

Cette participation peut prendre de multiples formes. Elle peut être organisée ou émergente, impliquer tous les salariés ou se concentrer autour d'un « noyau stratégique » (Martinet et al. 1995).

Pour appréhender ces réalités diverses, la décentralisation doit être étudiée en prenant en compte quatre dimensions principales : la localisation, la concentration, l'ascendance et l'émergence organisationnelle. Le schéma suivant synthétise ce cadre d'analyse des processus de formation de la stratégie.

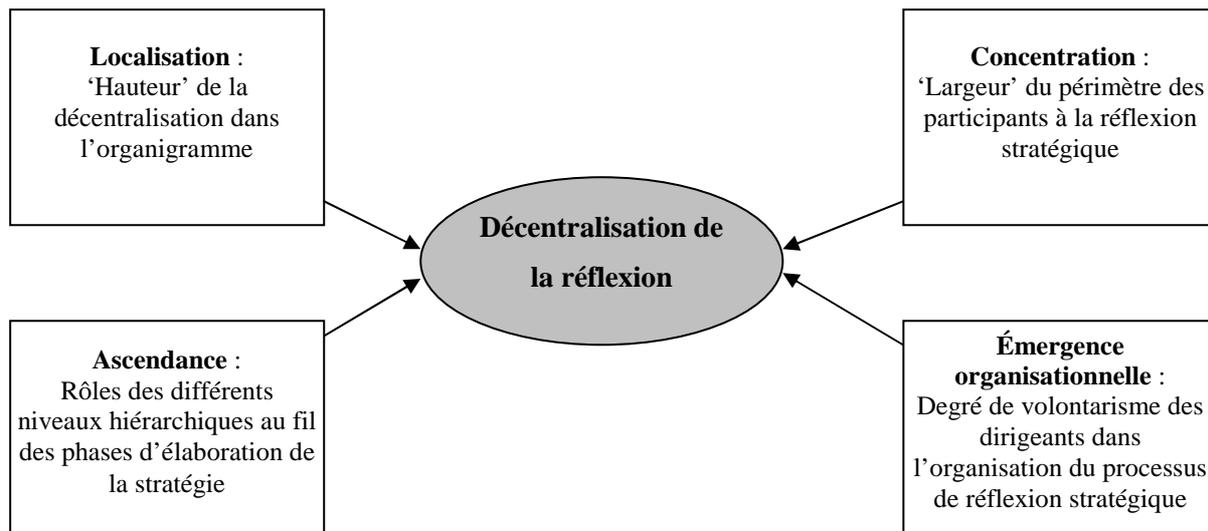


Figure 1 : les dimensions de la décentralisation de la réflexion stratégique

4. CONCLUSION

Ce papier avait pour objectif de 'disséquer' la notion de décentralisation des processus stratégiques pour mieux en comprendre les différents aspects.

Une première question se pose : la décentralisation est-elle gage de performance stratégique ? L'analyse de la littérature montre que trois principaux avantages peuvent être distingués : l'amélioration de la qualité intrinsèque des choix effectués (pertinence stratégique), l'amélioration de la qualité de la mise en œuvre (efficacité stratégique) et une meilleure utilisation des compétences et des ressources (efficacité organisationnelle). La décentralisation n'est pas exempte de contraintes et de limites, telles que le problème de la confidentialité des débats ou la démobilité des salariés.

S'il est possible de lire dans la littérature de nombreuses analyses des enjeux de la décentralisation, il est plus difficile d'y trouver une définition homogène. La décentralisation des processus stratégiques est généralement envisagée de façon unidimensionnelle comme la mesure de l'implication des niveaux hiérarchiques les moins élevés. Cette mesure de la délocalisation du processus est insuffisante. Trois autres dimensions caractérisent les différents types de processus décentralisés. Le degré de concentration évalue la collégialité, la participation au processus, et donc le périmètre de la décentralisation. L'ascendance permet de distinguer les processus ascendants et descendants, et donc de prendre en compte les initiatives des cadres opérationnels. Enfin, l'émergence organisationnelle mesure le caractère



organisé ou émergent du processus, selon que la décentralisation a été initiée par les dirigeants ou qu'elle résulte d'une action individuelle ou locale.

Ce cadre d'analyse de la décentralisation a été testé dans le cadre de l'étude de vingt-quatre orientations stratégiques dans de grandes entreprises françaises. Les résultats de cette recherche montrent la pertinence de cette conceptualisation qui permet d'une part de catégoriser tous les processus observés, d'autre part de les distinguer de façon plus précise, laissant entrevoir des formes processuelles peu ou pas discutées dans la littérature (Torset 2003).

5. BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J., Huault I., 1998, 'Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles', *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, 2, pp. 5-31
- Anderson P., Meyer A., Eisenhardt K.M., Carley K., Pettigrew A., 1999, '*Applications of complexity theory to organization science*', *Organization Science*, vol. 10, 3, pp. 233-238
- Alter N., 1990, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan
- Avenier M.J., 1996, 'La stratégie tâtonnante', Actes de la VI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, mai
- Bahrami H., Evans S., 1989, 'Strategy making in high technology firms : the empiricist mode', *California Management Review*, vol. 31, 2, pp. 107-128
- Barnard C.I., 1938, *The functions of the executive*, Harvard University Press
- Barnett W.F., Berland T.P., 1999, 'Strategic thinking on the front lines', *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 118-126
- Barton S.L., 1990, 'A proposed strategic decision-making process for management of strategic risk in small entrepreneurial firms', in Bettis R.A et Thomas H. (Ed.), *Risk, strategy, and management*, JAI Press
- Beer M., Eisenstat R.A., 2000, 'The silent killers of strategy implementation and learning', *Sloan Management Review*, vol. 41, 4, pp. 29-42
- Bower J.L., 1970, *Managing the resource allocation process : a study of planning and investment*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., 1997, 'The art of continuous change : Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations', *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, 1, pp. 1-35
- Brunsson N., 1985, *The irrational organization*, Chichester, UK : Wiley



- Burgelman R.A., 1983a, 'A process model of Internal Corporate Venturing in the diversified major firm', *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 223-244
- Burgelman R.A., 1983b, 'Corporate entrepreneurship and strategic management : insights from a process study', *Management Science*, vol. 29, 12, pp. 1349-1364
- Burgelman R.A., 1991, 'Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : theory and field research', *Organization Science*, vol. 12, 3, pp. 239-262
- Burgelman R.A., 1996, 'A process model of strategic business exit : implications for an evolutionary perspective on strategy', *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 193-214
- Byosière P., Ingham M., 2001, 'Création de connaissances et innovation', *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 104-112
- Calori R., Johnson G., Sarnin P., 1994, 'CEO's cognitive maps and the scope of the organization', *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 437-457
- Capon N., Farley J.U., Lehman D.R., Hulbert J.M., 1992, 'Profiles of product innovators among large US manufacturers', *Management Science*, vol. 38, 2, pp. 157-169
- Chakravarthy B.S., White R.E., 2002, 'Strategy process : forming, implementing and changing strategies', in A.M. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (eds.), *Handbook of strategy and management*, London : Sage, pp. 182-205
- Christensen S., Westenholtz A, 'Collective decision making' *American Behavioral Scientist*, vol. 43, 8, pp. 1301-1316
- Connor P.E., 1992, 'Decision-making participation patterns : the role of organizational context', *Academy of Management Journal*, vol. 35, 1, pp. 218-231
- Cooper R.G., Kleinschmidt E.J., 1986, 'An investigation into the new product process : steps, deficiencies, and impact', *Journal of Product Innovation Management*, 3, pp. 71-85
- Cosier R.A, Ruble T.L., Aplin J.C., 1978, 'An evaluation of the effectiveness of dialectical inquiry systems', *Management Science*, vol., 24, pp. 1483-1490
- Cotton J.L., Vollrath D.A., Froggatt K.L., Lengnick-Hall M.L., Jennings K.R., 1988, 'Employee participation : diverse forms and different outcomes', *Academy of Management Review*, vol. 13, 2, pp. 8-22
- Denis J-P., 2000, *Conception d'un système de contrôle du développement du groupe*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin-Lyon III, décembre
- Desreumaux A., 1993, *Stratégie*, Dalloz
- Dhillon G., Orton J.D., 2001, 'Schizoid incoherence, microstrategic options, and the strategic management of new organizational forms', *M@n@gement*, vol. 4, 4, pp. 229-240



- Dill W.R., 1958, 'Environment as an influence on managerial activity', *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, pp. 409-443
- Dill W.R., 1962, 'The impact of environment on organizational development', in S. Mailik & E.H. Vand Ness (Eds.), *Concepts and issues in administrative behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, pp. 94-109.
- Dooley R.S., Fryxell G.E., Judge W.Q., 2000, 'Belaboring the Not-so-obvious : consensus, commitment and strategy implementation speed and success', *Journal of Management*, vol. 26, 6, pp. 1237-1258
- Dutton J.E., Jackson S., 1987, 'Categorizing strategic issues : links to organizational action', *Academy of Management Review*, 12, pp. 76-90
- Egelhof W.G., 1993, 'Great strategy or great strategy implementation – Two ways of competing in global markets', *Sloan Management Review*, vol. 34, 2, pp. 37-51
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, 'Strategy as simple rules', *Harvard Business Review*, janvier 2001, pp. 107-116
- Eisenhardt K.M., 2000, 'Paradox, spirals, ambivalence : the new language of change and pluralism', *Academy of Management Review*, vol. 25, 4, pp. 703-705
- Ericson T., Melander A., Melin L., 2001, 'The role of the strategist', in H.W. Volberda, T. Elfring, *Rethinking strategy*, London : Sage, pp. 57-68
- Finkelstein S., Hambrick D.C., 1996, *Strategic leadership : top executives and their effects on organizations*, St Paul, West Publishing
- Floyd S.W., Wooldridge B., 1992, 'Middle management involvement in strategy and its association with strategic type', *Strategic Management Journal*, vol 13, pp. 153-167
- Floyd S.W., Wooldridge B., 1997, 'Middle management's strategic influence and organizational performance', *Journal of Management Studies*, vol. 34, 3, pp. 465-487
- Fredrickson J.W., 1986, 'The strategic decision process and organizational structure', *Academy of Management Review*, vol. 11, 2, pp. 280-297
- Ginsberg A., 1989, 'Construing the business portfolio : a cognitive model of diversification', *Journal of Management Studies*, 26, pp. 417-438
- Goold M., Campbell A., 1987, *Strategies and styles*, Basil Blackwell
- Goshal S., Bartlett C.A., 1994, 'Linking organizational context and managerial action : the dimensions of quality of management', *Strategic Management Journal*, 15, pp. 91-112
- Govindarajan V., 1986, 'Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multibusiness organization', *Academy of Management Review*, 11, pp. 844-856



- Grinyer P.H., Al-Bazazz S., Yasai-Ardekani M., 1986, 'Towards a contingency theory of corporate planning : Findings in 48 UK companies', *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1, pp. 3-28
- Gupta A.K., 1987, 'SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation', *Academy of Management Journal*, 30, pp. 477-500
- Hage J., Aiken M., 1970, *Social change in complex organizations*, Random House
- Hart S., Banbury C., 1994, 'How strategy-making processes can make a difference', *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp 251-269
- Hay M., Williamson P., 1997, 'Good strategy : the view from below', *Long Range Planning*, vol. 30, 5, pp. 651-664
- Hegarty W.H., Hoffman R., 1997, 'Who influences strategic decisions ?', *Long Range Planning*, vol. 30, 2, pp. 75-86
- Hogarth R.M., 1980, *Decision and choice*, Chicester : John Wiley
- Jackson S.E., 1992, 'Consequence of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing', *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 345-382
- Johnson G., 1988, 'Rethinking incrementalism', *Strategic Management Journal*, 9, pp. 75-91
- Kahneman D., Slovic P. Tversky A. (Eds.), 1982, *Judgement under uncertainty : heuristics and biases*, Cambridge University Press
- Kalika M., 1988, *Structures d'entreprises – Réalités, Déterminants, Performance*, Economica, Coll. Gestion
- Keck S.L., 1997, 'Top management team structure : differential effects by environmental context', *Organization Science*, vol. 8, 2, pp. 143-156
- Kiesler S., Sproull L., 1982, 'Managerial response to changing environments : perspectives on problem sensing from social cognition', *Administrative Science Quaterly*, vol . 27, 4, pp. 548-570
- Koenig G., 2001, 'De l'investissement stratégique', in G. Charreaux (Coord.), *Images de l'investissement*, Vuibert, Coll. Fnege, pp. 231-257
- Koenig G., Thiétart R.A., 1995, 'Contrôle et changement dans les organisations multidivisionnelles', in A. Noël, P. Véry, M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome III, 1994-1995, pp. 57-85
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., 1995, 'Opening up decision making : the view from the black stool', *Organization Science*, vol. 6, 3, pp. 260-279



- Laroche H., 1995, 'From decision to action in organizations : decision-making as a social representation', *Organization Science*, vol. 6, 1, pp. 62-75
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., 1967, *Organization and environment*, Boston : Division of research, Harvard Business School
- Lenz R.T., Lyles M.A., 1986, 'Managing human problems in strategic planning systems', *Journal of Business Strategy*, Spring, pp. 57-66
- Love L.G., Priem R.L., Lumpkin G.T., 2002, 'Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization', *Journal of Management*, vol. 28, 5, pp. 611-627
- Lyles M.A., 1981, 'Formulating strategic problems : empirical analysis and model development', *Strategic Management Journal*, 2, pp. 61-75
- March J.G., 1981, 'Footnotes to organizational change', *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 4, pp. 563-577
- March J.G., Simon H.A., 1958, *Organizations*, New York : John Wiley
- Marsh P., Barwise P., Thomas K., Wensley R., 1988, 'Managing strategic investment decisions', in A. Pettigrew (Ed.), *Competitiveness and the management process*, Basil Blackwell, pp. 86-136
- Martinet A.C., Claveau N., Tannery F., 1995, 'Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical', in A. Noël, P. Véry, M. Wissler, *Perspectives en management stratégique*, tome III, 1994-1995, pp. 37-56
- Melcher A., 1976, 'Participation : a critical review of research findings', *Human Resource Management*, vol. 15, pp. 12-21
- Métails E., Moingeon B., 2001, 'Management de l'innovation : le « learnin mix »', *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 113-125
- Mintzberg H., 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod
- Mintzberg H., Waters J.A., 1985, 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272
- Mitroff I.I., Emshoff J.R., 1979, 'On strategic assumption-making : a dialectical approach to policy and planning', *Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 1-12
- Niebuhr R.E., Norris D.R., 1982, 'The influence of individual characteristics on performance under varying conditions', *The Journal of Social Psychology*, vol. 117, pp. 249-255
- Nonaka I., 1988, 'Toward middle-up-down management : accelerating information creation', *Sloan Management Review*, spring, pp. 9-18



- Osborn C.S., 1998, 'Systems for sustainable organizations : Emergent strategies, interactive controls and semi-formal information', *Journal of Management Studies*, vol. 35, 4, pp. 481-510
- Papadakis V.M., Lioukas S., Chambers D., 1998, 'Strategic decision making processes : the role of management and context', *Strategic Management Journal*, 19, 115-147
- Pelled L.H., Eisenhardt K.M., Xin K.R., 'Exploring the black box : ana analysis of work group diversity, conflict and performance', *Administrative Science Quaterly*, vol. 44, pp. 1-28
- Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S., 1996, 'Managing professional intellect : making the most of the best', *Harvard Business Review*, mars-avril, pp. 71-80
- Raynor M.E., Bower J.L., 2001, 'Lead from the center – How to manage divisions dynamically', *Harvard Business Review*, may, pp. 93-100
- Rojot J., 1992, 'Ce que participation veut dire', *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 88, pp. 83-94
- Romelaer P., 1997, 'Changement d'organisation et ressources humaines', in Y. Simon (Dir.), *Encyclopédie de gestion*, Economica
- Romelaer P., 1998, 'Les règles dans les organisations', in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux – l'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, Coll. Fnege, pp. 56-86
- Romelaer P., 2002, 'Innovation et contraintes de gestion', in N. Alter (Ed.), *Les logiques de l'innovation*, La découverte, pp. 65-104
- Roth K., Schweiger D.M., 1991, 'Global strategy implementation at the nusiness unit level : operational capabilities and administrative mechanisms', *Journal of International Business Studies*, vol. 22, 3, pp. 369-403
- Salancik G., Pfeffer J., Kelley J., 1978, 'A contingency model of influence in organizational decision making', *Pacific Sociological Review*, vol. 21, pp. 239-256
- Schmidt B.H., Gilovich T., Goore L., Joseph L., 1986, 'Mere presence and social facilitation : one more time', *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, pp. 242-248
- Schweiger D.M., Sandberg W.R., Ragan W., 1986, 'Group. Approaches for improving strategic decision making : a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus', *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 51-71
- Schwenck C.R., 1988, *The essence of strategic decision making*, Lexington, MA : Lexington Books
- Simon H.A., 1960, *The new science of management decision*, Prentice Hall



- Simon H.A., 1991, 'Bounded rationality and organizational learning', *Organization Science*, vol. 2, 1, pp. 125-134
- Starbuck W.H., 1985, 'Acting first and thinking later : theory versus reality in strategic change', in J.M. Pennings (Ed.), *Organizational strategy and change*, San Francisco, CA : Jossey Bass
- Tannenbaum A.S., 1968, *Control in organizations*, Mc Graw-Hill
- Taylor R.N., 1984, *Behavioral decision making*, Foresman
- Torset C., 2003, *La décentralisation de la réflexion stratégique*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, Janvier, 531 pages
- Vancil R., 1980, *Decentralization : managerial ambiguity by design*, Homewood, IL : Dow-Jones Irwin
- Van de Ven A.H., Angle H., Poole M.S.(Eds.), 1989, *Research in the management of innovation : the Minesota Studies*, Harper & Row
- Weick K.E., 1979, *The social psychology of organizing*, New York : Random House
- Weick K.E., 1991, 'The nontraditional quality of organizational learning', *Organization Science*, vol.2, 1, pp. 116-124
- Westley F., 1990, 'Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion', *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 337-351
- Wooldridge B., Floyd S.W., 1990, 'The strategy process, middle management involvement and organizational performance', *Strategic Management Journal*, vol 11, pp. 231-241
- Whittington R., 2001, *What is strategy – and does it matter ?*, Thomson Learning, 2^{ème} éd.
- Zirger B.J., Maidique M.A., 1988, 'The new product learning cycle', in K. Gronhaug, G. Kaufmann (Eds.), *Innovation : a cross-disciplinary perspective*, Norwegian University Press, pp. 407-432