

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE A LA RECHERCHE D'UN SECOND SOUFFLE

Karim Saïd

1/ L'ARCHITECTURE DES SYSTEMES DE PLANIFICATION EN QUESTION

1.1/ LES FAILLES DES SYSTEMES DE PLANIFICATION CLASSIQUES

1.1.1./ UN CADRE D'ANALYSE FIGE

1.1.2./ UN DISPOSITIF EN RUPTURE AVEC LES REALITES ORGANISATIONNELLES

1.2/ L'EXTENSION DU CHAMP STRATEGIQUE

1.2.1./ L'ERE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE OU LA NECESSAIRE RECONCILIATION DES APPROCHES TECHNICIENNES ET COMPORTEMENTALES

1.2.2./ UNE NOUVELLE DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE ?

2/ VERS UNE REDEFINITION DES SYSTEMES DE PLANIFICATION

2.1/ LA VISION STRATEGIQUE RENOUVELEE

2.1.1./ UNE TYPOLOGIE DES DECISIONS STRATEGIQUES

2.1.2./ LA NECESSITE D'UN "RECADRAGE" STRATEGIQUE

2.2/ DE LA STRUCTURATION DES TACHES A LA STRUCTURATION DES COMPORTEMENTS

2.2.1./ LES PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT STRATEGIQUE

2.2.2./ LA REHABILITATION DU "*MIDDLE MANAGEMENT*"

La mise en place d'un système de planification stratégique (PS) "classique" est le plus souvent motivé tant par la nécessité de comprendre les implications futures de décisions présentes et les implications présentes de décisions futures que par la nécessité d'avoir instrument d'appréciation, d'évaluation et donc de contrôle des performances futures de l'entreprise. L'architecture classique des systèmes de planification essentiellement normative repose sur un diagnostic interne et externe de l'entreprise en termes de forces et faiblesses, sur l'établissement de budgets opérationnels à long terme nécessaires pour atteindre les différents objectifs arrêtés et sur un contrôle rigoureux des différentes activités permettant *in fine* de mieux maîtriser les écarts entre les prévisions et les réalisations. L'incertitude croissante de l'environnement de l'entreprise depuis les années 70 va sérieusement remettre en cause cette acception pour l'essentiel statique de la planification. En effet, l'incapacité de prévoir la crise de 70 et des début 80 ainsi que la récession de 1982 a véritablement administré le coup de grâce à la planification stratégique qui semble de moins en moins en phase avec les véritables enjeux de l'entreprise. Notre propos dans le dédale de contributions reste modeste dans la mesure où il ne vise pas tant à faire un "état de l'art" que d'illustres prédécesseurs ont effectué¹ mais porte sur la nécessité d'élargir la perspective de la planification stratégiques par le biais d'une approche dynamique de la stratégie. Celle-ci est de plus en plus appelée à dépasser les clivages organisationnels et à favoriser une formulation stratégique collective et partagée. Nous nous proposons, dans une première partie, de nous pencher sur l'architecture classique des systèmes de planification mettant en évidence leurs lacunes ainsi que les différents amendements qu'ils ont connus et d'esquisser, dans une deuxième partie, les contours d'une acception dynamique des systèmes de planification plus adaptée aux nouvelles réalités de l'entreprise.

1/ L'architecture des systèmes de planification classiques en question

Le modèle de planification stratégique classique formalisé par GILMORE & BRADENBURG (1962) puis rendu célèbre, par le modèle LCAG des quatre professeurs concepteurs de la Harvard (LEARNED, CHRISTESEN ANDREWS, GUTH) s'inscrit dans une logique mécaniste et formalisée qui a largement sous-tendu toutes les écoles de pensée jusqu'au début des années 80. Les quatre auteurs de la Harvard définissent la stratégie comme un processus de conception totalement développé et créatif construit sur des compétences distinctives qui, une fois clairement formulées, doivent être mis en oeuvre. Cette démarche générale sera enrichie et précisée par de nombreux auteurs à l'instar d'ANSOFF qui, peu ou prou, s'inscriront dans ce même parangon consistant à prévoir par extrapolation les variables économiques, à programmer des décisions et à budgéter des séquences d'actions censées assurer la croissance de l'entreprise. Il apparaît ainsi comme le fait remarquer KALIKA (1991, p 49) que le propre d'une décision stratégique par opposition à une décision opérationnelle "*est de devoir être prise par anticipation et non sous contraintes*". Cette vision a pendant longtemps présidé à la conception et la mise en oeuvre des systèmes de planification. Nous tenterons dans cette première partie de mettre en évidence les limites de ces systèmes de planification classiques (section 1) ainsi que les nouvelles orientations qui leur sont données (section 2).

¹ Pour un examen synthétique des débats et pratiques stratégiques voire MARTINET (1996), MARCHESNAY et MUNDETIHIERN (1995) et ALLOUCHE et SCHMIDT (1995).

1.1/ Les failles des systèmes de planification classiques

1.1.1./ Un cadre d'analyse figé

L'élaboration et la mise en œuvre des systèmes de planification à long terme reposent sur des visions stratégiques mécanistes et déterministes réduites le plus souvent à la programmation par extrapolation de séquences d'actions à long terme. En effet, les modèles, outils et méthodes stratégiques classiques, au-delà du clivage conception/mise en œuvre si souvent décrié, assimilent l'organisation à une simple structure figée et ramènent ses acteurs à des simples exécutants. Cette acception de la planification n'est pas neutre privilégiant de fait tant les pratiques stratégiques séquentielles et rigides que la déclinaison systématique en chiffres des objectifs stratégiques. Envisagée de cette façon, la planification stratégique renvoie, comme le fait remarquer MINTZBERG (1994), à la programmation stratégique qui intervient pour opérationnaliser formellement le processus de prise de décision. L'auteur considère qu'en l'absence de stratégie il est inutile de formaliser un système de planification qui ne fait que "mettre de l'ordre" (MINTZBERG, 1994, p 23) dans la stratégie la rendant claire et accessible aux autres membres de l'organisation. Cette rigidité dans la conception des systèmes de planification est également soulignée par ANSOFF (1984) qui met en évidence le fait que la planification stratégique a pour "*unique output le plan*" (p 99). Il suffit, dans cette perspective, de fournir des informations pertinentes et des outils analytiques aux planificateurs pour qu'ils adoptent la stratégie adéquate dans la mesure où un plan stratégique correctement formulé est censé être immédiatement opérationnel.

L'inefficacité des systèmes de planification apparaît également à travers ses procédures qui semblent uniformisées et inadaptées aux besoins des SBU (*Strategic Business Units*) de l'entreprise. Celles-ci doivent être flexibles afin d'analyser de manière efficiente les orientations stratégiques de ce chaque SBU. De plus, les plans stratégiques ne doivent pas être conçus et évalués au même moment dans toutes les SBU car chaque unité a sa spécificité et ses propres contraintes temporelles. Il apparaît, comme le fait remarquer MARX (1991), que les chiffres, statistiques et informations que véhicule le plan ne débouchent pas sur des prescriptions et actions stratégiques. Celui-ci tend à privilégier l'analyse financière détaillée et met l'accent sur la rentabilité à court terme ce qui empêche tout effort réel de réflexion stratégique à long terme.

Il s'avère ainsi qu'une des difficultés majeures de ces systèmes de planification réside dans la nécessaire mise en cohérence des objectifs globaux avec les objectifs des différents SBU. C'est précisément cette mise en cohérence entre objectifs globaux et objectifs spécifiques qui a pendant longtemps été sous-estimée par les décideurs. C'est ainsi que WILSON (1994) met en évidence le fait que les systèmes de planification étaient principalement centrés autour des opérations de fusions, d'acquisitions ou de désinvestissements au dépens des véritables questions qui touchent le cœur de l'activité de l'entreprise. L'utilisation abusive des techniques de planification et en particulier de la matrice croissance/part de marché a orienté l'entreprise sur des marchés à rentabilité immédiate au détriment des secteurs d'avenir. La croissance du marché à long terme a été considérée comme la principale donnée stratégique en matière de choix d'investissement dans la mesure où la vision stratégique était exclusivement orientée à court terme.

En l'absence d'analyse approfondie des différentes alternatives stratégiques, les systèmes de planification classiques étaient incapables de déboucher sur des véritables choix stratégiques. Il s'agissait plutôt de parer au plus pressé et d'adopter la décision qui répondait à certains critères généraux ce qui a fortement nuit à toute possibilité de prévi-

sion ou d'anticipation. Ces pratiques étaient en grande partie justifiées par le fait que tant les systèmes de planification que les techniques de prévisions étaient fondés sur l'hypothèse de stabilité et reposaient sur des extrapolations des tendances du passé.

1.1.2./ Un dispositif en rupture avec les réalités organisationnelles

La raison de l'échec de la planification stratégique le plus souvent invoquée dans la littérature selon MINTZBERG (1994) est l'absence d'un climat organisationnel propice à la planification qui trouve sa source dans l'absence de soutien de la Direction Générale au système de planification en place. Celui-ci identifie différentes failles dans l'architecture classique du système de planification :

- * l'interaction PS- management. L'objectif de la planification est de réduire le pouvoir du management sur le processus de construction de la stratégie. Ceci est dû à l'excès de formalisme dans l'élaboration de processus stratégique qui laisse peu de place à l'intuition et par delà immobilise tout le système de management.

- * les résistances au changement. La planification est fondée par construction même sur une démarche de décomposition de l'organisation en termes hiérarchiques (*corporate, business, functional*) et en activités distinctes (*strategic business units*) alors que le véritable changement nécessite un réarrangement des processus stratégiques. Le système de planification s'est révélé incapable de déceler les crises ou ruptures en raison de son orientation à court terme. En effet, celui-ci tend à promouvoir exclusivement des stratégies extrapolées du passé ou imitées des concurrents laissant peu de place à la créativité ou à l'innovation.

- * L'émergence de tensions au sein de l'organisation. Les planificateurs exclusivement préoccupés par l'élaboration de stratégies génériques et la fixation d'objectifs quantitatifs vont tenter d'empêcher la propagation de processus stratégiques alternatifs tels que des stratégies créatives fondées sur l'intuition et sur des processus informels. Cette démarche descendante et très formalisée qui tente d'imposer par le haut un schéma unique de pensée tend à créer un climat de tension entre le staff et les responsables fonctionnels.

- * La fiabilité des prévisions remise en cause. Si le processus de planification est en mesure de prévoir les effets saisonniers, il est en revanche incapable d'anticiper les discontinuités telles que les innovations technologiques ou les variations de prix. La planification repose ainsi sur l'hypothèse de stabilité tant dans sa conception que dans son cadre d'analyse. Les différents outils qu'elle charrie tendent *in fine* à "stabiliser" les comportements des acteurs de l'organisation ainsi que les variables de l'environnement. Elle apparaît, de ce fait, selon l'auteur incompatible avec un processus de prise de décision stratégique efficace.

- * La perte du sens des réalités. La prédominance des critères quantitatifs dans la conception des systèmes de planification contribue à élargir le fossé entre les sphères de décision et les réalités organisationnelles. Il s'agit en revanche de mettre en interaction la réflexion et l'action stratégique pour améliorer la prise de décision stratégique. Les grands axes de la stratégie sont ainsi censés émerger progressivement à partir de processus d'expérimentation et d'apprentissage.

- * l'excès de formalisation. La construction d'une stratégie repose sur un grand nombre d'*inputs* non quantifiables et accessibles uniquement aux stratèges qui sont aux faits des réalités de l'entreprise. La complexité de l'environnement rend, de plus en plus, difficile l'adoption d'un processus de planification formalisé reposant sur des séquences d'actions préétablies. Il s'agit au contraire de desserrer le carcan de la planification en mettant l'accent sur la recherche de nouvelles perspectives et de nouvelles combinaisons.

Le plan stratégique s'est ainsi progressivement vidé de sa substance en raison tant du manque d'engagement des membres de la Direction Générale que de l'absence d'implication des différents acteurs organisationnels au processus de planification en place. Il semblerait, dans cette perspective, que les systèmes de planification gagneraient davantage à intégrer les aspects organisationnels sans lesquels il ne peut y avoir de vision stratégique globale.

1.2/ L'extension du champ stratégique

Les systèmes de planification ne peuvent dorénavant plus se limiter à l'allocation optimale des ressources de l'entreprise et doivent de ce fait intégrer, dans leur cadre d'analyse, toutes les variables clés de l'entreprise et en particulier de ses dimensions politiques économiques et sociales. Il apparaît, dès lors, particulièrement opportun de favoriser la mise en place d'un système de planification essaimé et démultiplié dans l'ensemble des sous-systèmes de l'organisation susceptible de devenir le vecteur d'intégration et de mise en cohérence de l'action de ses multiples acteurs. Aussi de nombreux auteurs et au premier chef ANSOFF (1984) ont-ils présenté le concept de management stratégique reposant sur le couplage entre la stratégie et la gestion courante ainsi que sur la prise en compte du rôle de l'organisation dans la mise en œuvre de la stratégie.

1.2.1./ L'Ere du management stratégique ou la nécessaire réconciliation des approches techniciennes et comportementales

L'incertitude croissante de l'environnement politique et économique sous l'effet de la globalisation des marchés et de la concurrence et des restructurations industrielles a entraîné selon WILSON (1994) des changements dans les règles du jeu des entreprises nécessitant une véritable réflexion stratégique à deux niveaux :

- * le premier niveau constitue la recherche d'idées stratégiques qui seront la clef de voûte de la vision stratégique et qui permettront de générer l'engagement et de conduire l'action. Ce niveau constitue la substance de la stratégie et peut varier selon les entreprises.
- * le deuxième niveau concerne l'amélioration du processus stratégique par lequel les idées sont générées puis mises en œuvre.

Ces deux niveaux se nourrissent l'un l'autre dans la mesure où le processus et le contenu sont interdépendants. On assiste ainsi à l'enrichissement des démarches stratégiques qui sont davantage centrées, d'une part, sur les compétences clefs, l'analyse concurrentielle et l'orientation marché et, d'autre part, sur la décentralisation des processus de planification au niveau des *Business Units* et la responsabilisation du niveau fonctionnel de la hiérarchie.

Aussi les entreprises cherchent-elles à identifier et à renforcer leurs compétences clefs pour mieux définir leurs positions stratégiques. Elles sont appelées à modifier leur mode de réflexion et leur comportement par une vision "*market-oriented*" qui leur permet de mieux appréhender l'évolution de l'environnement. Par ailleurs, on assiste à une réallocation des centres de responsabilité qui relèvent de moins en moins du staff et de plus en plus des responsables opérationnels de l'entreprise. Dans cette perspective, CARTWRIGHT (1987, p 98) souligne la nécessité "de faire ressusciter l'art de la planification" mettant en avant quatre raisons clefs :

- * aucun système de planification ne peut être considéré comme rationnel car cela reviendrait à dire qu'il existerait des systèmes dits "rationnels" et ceux qui ne le seraient pas.

* tout système de planification strictement linéaire ou séquentiel a une faible portée opérationnelle et ne serait susceptible d'être mis en oeuvre que dans un contexte stable et face à des problèmes simples.

* les problèmes complexes nécessitent des stratégies globales qui intègrent une succession d'actions correctives plutôt qu'une solution unique. Cette approche est fondée sur des heuristiques permettant au planificateur d'adopter des actions correctives sur la base de l'évaluation et de l'analyse de l'effet d'actions antérieures.

* les systèmes de planification ne doivent pas reposer sur une technique unidimensionnelle qui serait de nature à entraîner une prise de risque considérable à l'origine le plus souvent de désastres.

L'amélioration de l'efficacité des systèmes de planification passe par une réflexion beaucoup plus élaborée sur les véritables questions stratégiques et ce à la suite d'un examen plus approfondi des différentes alternatives qui se présentent à l'entreprise et un renforcement des liens entre le volet conceptuel et opérationnel de la stratégie. L'accent est mis sur des techniques moins mécanistes dans leur approche à l'instar des méthodes des scénarios ou du TQM (*total quality management*) qui intègrent l'incertitude des variables.

Le mode de management des entreprises est ainsi appelé à évoluer afin de libérer les énergies au sein des organisation et dépasser les obstacles et barrières qui entravent l'esprit d'initiative : "*l'importance de la culture constitue la rupture la plus manifeste avec le passé, ... elle constitue la preuve que les valeurs, la motivation et le comportement des différents membres de l'organisation sont des déterminants clefs de la performance de l'entreprise et ce faisant du succès ou de l'échec de la mise en œuvre de la stratégie*" (WILSON 1994, p 23).

Dans la même veine, ANSOFF (1984, p 86) fait le constat suivant : "*A chaque fois que la mise en œuvre stratégique fait intervenir l'organisation elle-même, l'expérience montre que le processus de mise en œuvre de la stratégie doit être participatif et interactif, assignant des rôles importants à la Direction Générale et aux SBU*". L'auteur souligne l'importance du management de l'entreprise ("*general management*") qui constitue la fonction organisationnelle responsable de la performance de l'entreprise. Celle-ci peut être appréciée selon ANSOFF (1984) par deux critères : la réactivité de l'entreprise c'est à dire son aptitude à anticiper ou à répondre aux évolutions de l'environnement et le potentiel de l'entreprise ("*capability profile*") qui lui-même détermine la réactivité de l'entreprise

Dans la lignée d'ANSOFF, MARTINET (1984, p 58) fait remarquer que le management stratégique rend explicite ce qui était sous-entendu dans les modèles de planification classiques à savoir l'identité interne ainsi que "*les bouclages stratégie-structure*". La stratégie accepte d'être "*tout à la fois, et avec des dosages variables, un plan, un pattern, une position, une perspective, un mélange d'intention délibéré et un processus émergent*". Comme le fait remarquer KOENIG (1997, p 85), "*le management stratégique vit de processus qui sont à la fois contradictoires et complémentaires. La pensée stratégique doit être tout à la fois analytique et compréhensive, logique et intuitive, cohérente et critique*".

Les entreprises sont ainsi appelées à rompre avec les "*modèles par trop réducteurs et le recours à des représentations ne reflétant plus que des réalités dépassées*" (KOENIG 1990, p 63) et privilégier une démarche stratégique globale dans laquelle les performances des managers sont évaluées sur des critères tels que la réalisation des objectifs stra-

tégiques, la qualité de leur système de planification, la cohérence avec le plan et les orientations à long terme et l'efficacité des responsables opérationnels.

1.2.2./ Une nouvelle dynamique organisationnelle ?

S'il est évident que les visions stratégiques sont multiples, composites et versatiles, il n'en demeure pas moins que la plupart des auteurs s'accordent à penser qu'il faut dépasser le cadre rigide et statique des systèmes de planification classiques. ANSOFF (1984) propose, pour sa part, de remplacer le concept de forces et faiblesses par le concept de "potentiel organisationnel" ("*organisational capability*"). L'auteur définit quatre facteurs clefs du potentiel organisationnel qui déterminent l'efficacité du management de l'entreprise :

- * le degré de sous-division des tâches : la définition et la sous-division des tâches, de manière spécifique, sont de nature à produire un potentiel organisationnel très efficace mais rigide. En revanche, les tâches faiblement définies et sous-divisées sont susceptibles de produire davantage de créativité et d'innovation au détriment de l'efficacité.

- * l'interconnexion des tâches : le morcellement des tâches tend à assurer une certaine stabilité structurelle et fonctionnelle alors le couplage des tâches est source de flexibilité.

- * La culture organisationnelle : l'ensemble des normes et valeurs partagées par l'organisation et hostiles au changement contribuent à assurer l'efficacité de l'organisation mais limite sa flexibilité.

- * La répartition du pouvoir : une structure autocratique contribue à entretenir la stabilité et l'efficacité alors qu'un pouvoir décentralisé facilite le changement au sein de l'organisation mais nuit à l'efficacité globale de l'entreprise.

L'importance du potentiel organisationnel est également soulignée par VENKATRAMAN et RAMANUJAM (1988) qui, à partir d'une enquête aux Etats-Unis auprès des responsables de la planification et des managers d'entreprise représentatifs de *Fortune 500*, ont démontré que l'efficacité du système de planification en termes de réalisations des objectifs stratégiques est fonction du potentiel organisationnel, du climat organisationnel (frein ou moteur) et de l'orientation de la planification (techniques de planification, orientation interne ou externe). Les auteurs ont démontré que le contexte, le potentiel organisationnel ainsi que l'orientation de la planification interagissent de manière complexe. En effet, l'enquête a permis de mettre en évidence que c'est uniquement à travers l'amélioration du potentiel organisationnel et non pas à travers l'utilisation intensive des techniques de planification que les objectifs stratégiques se concrétiseront.

Dans un registre voisin, LANGLEY (1990) s'est intéressée à l'utilisation de l'analyse formelle ("*formal analysis*") en matière de prise de décision stratégique dans trois types d'organisation à savoir une bureaucratie, une bureaucratie professionnelle et une adhocratie. L'auteur considère que l'utilisation de l'analyse formelle en matière de prise de décision est intimement liée au mode d'organisation, au style de leadership, au rapport de force vis à vis de l'environnement ("*market forces*") et à la nature des enjeux auxquels est confrontée l'entreprise. Ainsi, l'analyse formelle est utilisée dans la bureaucratie comme outil de prise de décision, pour contrôler la mise en œuvre des décisions stratégiques et pour assurer une certaine convergence autour de l'action. Par ailleurs, l'analyse formelle dans la bureaucratie professionnelle devient un outil de persuasion et de contrôle utilisée dans les processus de négociation entre les différents niveaux de la hiérarchie pour arrêter les différentes actions à entreprendre. En revanche, l'analyse dans l'adhocratie, apparaît improductive dans la mesure où elle est utilisée pour mettre en

évidence des avis divergents et pour gagner du temps dans un climat d'indécision et de divergence. Les conclusions de LANGLEY (1990) corroborent ainsi celles de MILES et SNOW (1978), SHRIVASTAVA et GRANT (1982), NUTT (1984) ou encore HICKSON et alii (1986) qui mettent en exergue l'influence du mode d'organisation sur le processus de prise de décision stratégique. Celui-ci ne doit plus se focaliser exclusivement sur "le résultat" mais doit également s'interpréter par le processus qui y conduit. Dorénavant, *"ce sont moins les organisations en tant que structures qui vont retenir l'attention que "l'organising", moins l'organisé que l'organisant, moins l'ordre que la dynamique sociale d'élaboration du sens"* (KOENIG, 1996, p 58)

2/ Vers une redéfinition des pratiques de planification

Un grand nombre d'auteurs soulignent l'inadéquation de plus en plus prononcée entre les préceptes hérités des modèles classiques de planification stratégique et les exigences d'aujourd'hui. Ils appellent à dépasser les approches statiques centrées sur les évolutions continues et non sur les phénomènes "dynamiques" et de rupture. Ainsi, LOUART (1996) met en avant les facteurs qui sont à l'origine de la reconfiguration des entreprises. Il y a tout d'abord la globalisation des marchés, l'internationalisation de l'économie et l'accroissement des poussées concurrentielles. Mais cette ouverture, loin de profiter à tout le monde, a pour corollaire une plus grande turbulence de l'environnement, désirée par certains, subis par les autres et produisant, par moments, des effets indésirables aux uns et aux autres. En fait, comme l'affirmaient, dès 1977, PRIGOGINE et STENGERS² *"ce ne sont plus d'abord les situations stables et les permanences qui nous intéressent, mais les évolutions, les crises et les instabilités. Nous ne voulons plus étudier seulement ce qui demeure, mais aussi ce qui se transforme"*. Dans cette perspective, la stratégie apparaît comme *"un processus dans un univers changeant, jamais totalement compris. Cheminement et non chemin à suivre"* (MARTINET, 1993, p10). En effet, la montée des incertitudes générées par l'accélération des rythmes économiques entraîne des évolutions dans des directions difficilement prévisibles. Face à ces situations de plus en plus labiles, l'entreprise est appelée à l'aune de cette nouvelle donne à renouveler tant sa vision stratégique (section 1) que son mode d'organisation (section 2).

2.1/ La vision stratégique de l'entreprise renouvelée

Rompant définitivement avec la logique linéaire propre aux modèles de planification classiques, les organisations vont reconsidérer leurs pratiques décisionnelles favorisant le passage d'une logique individuelle à une logique collective.

2.1.1./ Une typologie de décisions stratégiques

La littérature sur les processus de prise de décision au sein des organisations met en avant *"une dichotomie entre des processus clairs et séquentiels, d'une part, et des processus "anarchiques" plutôt sombres et embrouillés, d'autre part"* (MINTZBERG et alii, 1995, p 261). Ce clivage s'explique en grande partie par le fait que la décision stratégique se trouve confrontée à une double exigence. Elle se doit, comme le fait remarquer MARTINET(1991), d'avoir un impact local visant à concrétiser le projet personnel du décideur tout en étant cohérente avec le projet global de l'organisation. Ainsi, la décision stratégique apparaît non plus comme un phénomène spécifique et

² cité par FALCOZ C. (1995, p 287).

isolable mais bel et bien le produit d'un ensemble d'effets combinés et en interaction permanente (ALLISON 1971). Il apparaît qu'on puisse prendre dans une même organisation des décisions successives qui suivent des modèles différents (SHRIVASTAVA 1983). En effet, le caractère de plus en plus changeant et imprévisible de l'environnement tend à modifier les règles du jeu des entreprises. Se dessine un nouvel ordre économique qui est de nature à entraîner une redistribution des cartes et ainsi créer de nouvelles opportunités pour les entreprises.

HAMEL (1996) établit ainsi une typologie des entreprises classée en trois catégories :

- * celles qui établissent les règles du jeu qui sont les "*créateurs et les protecteurs de l'orthodoxie industrielle*" (p 69). Ils constituent selon l'auteur "l'oligarchie".

- * celles qui subissent les règles du jeu et qui jouent le rôle de suiveurs.

- * celles qui redéfinissent les règles du jeu sans aucune considération pour l'ordre préétabli.

BARTLETT et GOSHAL (1994, p 79), pour leur part, proposent une redéfinition de l'organisation considérant que "*les dirigeants des grandes entreprises doivent aller au-delà de la stratégie, la structure et des systèmes et construire un cadre à partir d'une mission, de processus et de personnes*". Les auteurs mettent en évidence que l'efficacité du triptyque stratégie-structure-système, longtemps adopté par les entreprises, a été progressivement mise à mal à la suite de changements technologiques et concurrentiels. L'hypothèse de base de ce paradigme est que la stratégie, la structure et les systèmes doivent être conçus et mis en œuvre en vue d'assurer une convergence sur un itinéraire préétabli. L'accent est moins mis sur la nécessité de se conformer à un plan stratégique clairement établi qu'à l'élaboration d'un dessein et la définition d'une mission ("*purpose*") susceptible de recueillir l'adhésion de toute l'organisation. De plus, les processus stratégiques directement opérationnels prennent le dessus sur les modèles stratégiques formalisés. Enfin, la priorité est accordée au développement du potentiel de l'organisation et à l'élargissement de l'horizon de l'entreprise.

Les processus de planification stratégique sont ainsi d'autant plus déconnectés des réalités externes et internes de l'entreprise que celle-ci augmente de taille. Ces processus deviennent approximatifs précisément parce qu'ils sont établis par le staff et non pas par les managers opérationnels ("*front-line managers*") qui sont véritablement au fait des réalités et des enjeux de l'entreprise.

2.1.2./ La nécessité d'un "recadrage" stratégique

L'hypothèse implicite des modèles de planification classique selon laquelle le dirigeant doit être le stratège qui prend toute responsabilité dans la définition des objectifs et dans la détermination des priorités est sérieusement ébranlée. Les dirigeants d'entreprise sont ainsi appelés à assurer "*le passage d'une entité économique où évoluent des employés contractualisés à une organisation dans laquelle le personnel est engagé dans la réalisation d'une mission*" (BARTLETT et GOSHAL 1994, p 81). En effet, les entreprises prennent conscience d'un double constat :

- * les connaissances et l'expertise nécessaire pour prendre les décisions se trouvent au niveau opérationnel de l'organisation

- * faire remonter l'information stratégique au niveau supérieur de la hiérarchie crée inévitablement des biais en diluant, déformant et retardant l'information.

Face aux mutations nombreuses de l'environnement, les entreprises cherchent à se réorganiser afin de rationaliser leur processus et améliorer leur réactivité. HAMEL et PRAHALAD (1994) mettent en exergue le fait que les dirigeants, confrontés à un pro-

blème de compétitivité (stagnation de la croissance, des marges déclinantes ou diminution des parts de marché), se livrent à des restructurations sauvages en ayant comme seul objectif l'amélioration de leur ROI (revenu net sur investissement ou sur actifs nets). Les managers, prenant conscience de la difficulté d'agir sur le numérateur, ont le plus souvent privilégié la solution la plus rapide qui consiste à réduire de manière substantielle le dénominateur en adoptant la règle des trois "d", "*downsize*" (réduire la taille), "*declutter*" (mettre en ordre) et "*delayer*" (harmoniser). En revanche, l'augmentation du numérateur passe par la recherche de nouvelles opportunités, par l'anticipation de l'évolution du comportement des consommateurs et par la construction de nouvelles compétences. Dans cette perspective, le "*downsizing*" (restructuration) à tout crin semble peu enclin à redresser une entreprise et lui créer de nouveaux marchés dans la mesure où il ne peut au mieux que corriger les erreurs du passé. Les auteurs citent ainsi une enquête réalisée à la fin des années 80 mettant en évidence que 80% des managers américains interrogés contre 50 % de leurs homologues japonais considèrent que la qualité constituera un avantage concurrentiel clef à l'horizon 2000. En revanche, la plupart des managers japonais considèrent que l'objectif primordial est de créer de nouveaux produits et de nouvelles opportunités d'affaire. Il apparaît que la qualité devient le "prix d'accès au marché" plutôt qu'un moyen de différenciation face à la concurrence. Par ailleurs, MONTGOMERY et COLLINS (1995) soulignent la pertinence d'une vision stratégique "*ressource-based*" mettant en interaction le potentiel interne de l'entreprise ("ce qu'elle fait bien") avec son environnement industriel externe (besoins du marché et analyse de l'offre des concurrents). Les ressources de valeur peuvent prendre une forme physique ou intangible à l'instar d'un savoir-faire ou du potentiel organisationnel de l'entreprise. Une ressource ne peut être considérée comme stratégique selon les auteurs que si elle remplit un certain nombre de conditions :

* le test de l'exclusivité ("*inimitability*") : l'exclusivité est au cœur de la création de la valeur car elle permet de limiter la concurrence et d'assurer un avantage concurrentiel durable. Cette exclusivité peut s'expliquer par la particularité physique de la ressource, par l'originalité et la spécificité du processus adopté ("*path dependance*"), par des ressources inextricables ("*causal ambiguity*") qui renvoient au potentiel organisationnel de l'entreprise et enfin par un effet de dissuasion économique ("*economic deterrence*") qui intervient lorsque celle-ci est la première à investir dans un marché étroit laissant peu de place à d'éventuels concurrents.

* le test de la durabilité renvoie à la rapidité de dépréciation des ressources

* le test de l'appropriation consiste à savoir qui va récupérer la valeur de la ressource créée sachant que la valeur est sujette à négociation entre les clients, les distributeurs, les fournisseurs et les employés de l'entreprise.

* le test de la substitution permet d'évaluer la capacité de substituer une ressource rare par une autre ressource.

* le test de la supériorité concurrentielle ("*competitive superiority*") permet d'identifier les compétences distinctives de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Il s'agit de décortiquer les ressources de l'entreprise pour pouvoir véritablement identifier ses ressources clefs.

Dans une inspiration voisine, HAMEL et PRAHALAD (1993) proposent une vision stratégique alternative dans laquelle le concept de "*stretch*" (tension) remplace le concept de "*fit*" (adéquation). Le concept de *stretch* est associé à une vision de la compétition qui serait en termes d'encerclement plutôt que de confrontation. Les managers sont

ainsi censés créer un *stretch* c'est à dire une inadéquation entre les ressources et les aspirations de l'entreprise. La notion de stratégie comme *stretch* permet, en fait, "de combler l'écart entre ceux qui conçoivent la stratégie comme un grand plan émanant de grands esprits et ceux qui conçoivent la stratégie comme un moule intégrant un flux de décisions incrémentales" (HAMEL et PRAHALAD, 1993, p 84). Les auteurs font remarquer que l'accroissement de la productivité du capital et du personnel qui constituent des enjeux stratégiques majeures pour toute entreprise peuvent s'effectuer de deux façons différentes : la première renvoie à la restructuration et à la réduction des investissements qui tendent à rendre l'entreprise atone et amorphe alors que la deuxième repose sur l'effet de levier qui permet d'accroître ses ressources en créant une nouvelle dynamique. La concentration des ressources sur des objectifs stratégiques clefs apparaît comme étant la voie la plus appropriée susceptibles de canaliser l'action des individus et d'éviter les dispersions sur des activités annexes.

L'entreprise est ainsi appelée, comme le suggère HAMEL (1996), non plus à positionner ses produits et services en fonction de ses frontières actuelles mais plutôt à inventer un nouvel espace compétitif et incontesté dans lequel elle pourra apprendre de manière plus efficiente que ses concurrents en recherchant les ressources qui lui sont nécessaires là où elles se trouvent au-delà même de ses frontières physiques.

2.2/ De la structuration des tâches à la structuration des comportements

2.2.1./ Les processus de renouvellement stratégique

Le processus de planification est le plus souvent élitiste et en décalage avec le potentiel de l'organisation exploitant uniquement une faible proportion du potentiel de créativité de l'organisation. Le problème essentiel des organisations selon HAMEL (1996) est l'absence de distinction entre la planification et ce qu'il appelle "*strategizing*". Le processus de construction des stratégies doit être participatif et interactif (*top-down et bottom-up*) associant l'ensemble du personnel de l'entreprise. En effet, "*les processus organisationnels à travers lesquels les décisions stratégiques sont prises déterminent le contenu et le résultat des stratégies. Pour comprendre et gérer la formulation et la mise en œuvre des stratégies, il faut comprendre les processus de décision qui sous-entendent ces activités*"(SHRIVASTAVA, 1983, p177).

Un processus *top-down* permet ainsi par le biais d'une concertation entre les membres de la Direction Générale de fixer un cap pour l'entreprise. Les membres de la Direction Générale définissent un ensemble d'objectifs stratégiques et se mettent d'accord sur leurs modalités de mise en œuvre. En revanche, un processus *bottom-up* permet d'explorer de nombreuses pistes en assurant une diversité des visions et perspectives stratégiques. Le processus stratégique doit précisément reposer sur un compromis entre ces deux processus de manière à assurer un dosage entre la diversité gage d'innovation et l'unité permettant d'éviter la dispersion et donc la fragmentation des ressources.

Le modèle de formation de stratégies de HAMEL (1996) rejoint celui de BURGELMANN (1985) qui fait également interagir deux processus fondamentalement différents. Le processus de reproduction ou "*top-down*" fait intervenir les dirigeants qui créent un contexte administratif conforme au paradigme stratégique en vigueur dans l'entreprise. Celui-ci reflète le plus souvent l'expérience des responsables qui ont réussi. Il repose de manière plus ou moins explicite, sur la mémoire de l'entreprise et de ses dirigeants et donc sur leur manière de se représenter l'organisation. En revanche, les processus de régénération stratégique ou "*down-up*" résultent d'activités stratégiques menées de fa-

çon autonome aux niveaux opérationnel et intermédiaire de l'organisation. Ses activités autonomes s'écartent, par construction même, du paradigme stratégique en vigueur mais peuvent contribuer à sa transformation. Il faut pour cela qu'elles s'avèrent particulièrement adaptées à l'environnement extérieur et qu'elles soient capables de recueillir l'adhésion de l'organisation.

La vision stratégique doit être associée, selon HAMEL et PRAHALAD (1993), au long terme et les investissements stratégiques sont ceux qui exigent tant une allocation de ressources qu'une prise de risque considérables générant des bénéfices à long terme. Une entreprise qui n'est pas résolument tournée vers l'avenir verra selon les auteurs progressivement sa structure, ses valeurs et ses compétences de plus en plus en décalage par rapport à son environnement externe. Dans cette perspective, GHOSHAL et BARLETT (1995) plaident pour une rupture avec cette vision mécaniste que l'on retrouve dans l'acception classique de la planification et qui consiste à d'abord allouer les ressources puis assigner des responsabilités et enfin contrôler les opérations. Cette vision stratégique renouvelée repose sur les processus "*purpose-process-people*" fondée sur des prémisses différents. Ainsi, l'organisation des tâches réalisées à travers les trois processus organisationnels consiste à structurer les comportements des différents acteurs de l'organisation et à créer un environnement favorisant la prise d'initiatives, la coopération et l'apprentissage. L'organisation apparaît comme un portefeuille de processus qui regroupe le processus entrepreneurial, le processus de construction des compétences ("*competence-building*") et le processus de renouvellement ("*renewal process*") :

* *le processus entrepreneurial* ne peut se développer que si la Direction Générale crée les conditions et le contexte qui favorisent un esprit entrepreneurial permettant aux responsables fonctionnels de passer d'un simple rôle d'exécutant à un rôle d'initiateur. Les systèmes de contrôle formels sont ainsi appelés à céder le pas à des systèmes d'autodiscipline où les lois du marché déterminent les règles du jeu. Le postulat sous-jacent à ce processus est que le marché constitue le meilleur critère d'évaluation d'un projet.

* *le processus de construction des compétences* repose sur la mise en adéquation de toutes les compétences de l'entreprise de manière à exercer par leur interaction un effet de levier sur les ressources de l'entreprise. La réussite d'une telle démarche est tributaire de la capacité des *business units* à développer des compétences et des connaissances spécifiques. La Direction Générale est appelée non plus à définir, contrôler ou allouer les compétences mais plutôt à créer un environnement qui permet de développer et de diffuser les ressources à travers l'organisation. Celle-ci est appelée à se transformer en une instance collégiale qui véhicule un "esprit communautaire" ("*sens of community*") permettant de transcender les intérêts et responsabilités individuelles.

* *le processus de renouvellement ("renewal process")* vise à affiner les informations recueillies auprès des responsables fonctionnels et à les remonter à travers les différents niveaux de la hiérarchie en les analysant et les agrégeant au fur et à mesure. Des réflexions innovantes ou originales au départ sont ainsi progressivement filtrées et "homogénéisées" au cours du processus de traitement de l'information. La Direction Générale tend à utiliser cette information traitée pour formuler une vision stratégique et la politique générale de l'entreprise. S'il est établi que le processus vertical de traitement de l'information et de contrôle permet d'établir un dispositif efficace qui vise à mettre en œuvre la stratégie établie, il n'en demeure pas moins que ce processus ne se donne pas les moyens de remettre en cause la stratégie mise en œuvre. En revanche, un processus

de renouvellement est ainsi censé défier en permanence tant la stratégie que les hypothèses implicites qui la sous-tendent.

Il s'agit ainsi d'inverser la logique du système qui consiste à traduire les données en informations, les informations en connaissances, puis utiliser ses connaissances pour déterminer la stratégie et les pratiques organisationnelles à adopter. Le processus de renouvellement passe alors par la mutation du rôle des dirigeants qui sont appelés à jouer le rôle "d'agitateurs" remettant en cause l'équilibre organisationnel et le *statu quo*. En effet, la réussite d'un processus de renouvellement dépend *in fine* de la capacité des dirigeants de concentrer leurs efforts sur quelques projets ou propositions clefs susceptibles de mettre l'organisation en mouvement.

Le processus de renouvellement stratégique est également souligné par WHITNEY (1996) qui met en évidence la nécessité de décentraliser la formulation de la stratégie au niveau des *business units* pour pouvoir apprécier plus efficacement les diverses opportunités ou menaces auxquelles se trouvent confrontées l'entreprise et être plus proche des trois "C" : clients, concurrents et coûts. Le processus de renouvellement stratégique repose selon WHITNEY (1996) sur deux volets :

- * l'analyse approfondie des besoins de la clientèle permet de déterminer la politique de produits et de services offerts.

- * le choix des produits offerts s'établit en fonction de leur importance stratégique, de leur pertinence et de leur profit éventuel.

On assiste progressivement à une recomposition de l'entreprise par flux et par processus permettant ainsi de structurer l'organisation en termes de modes opératoires selon une logique de finalité et de produits et non plus en termes de pouvoir et de responsabilité (LORINO 1995).

2.2.2./ La réhabilitation du "middle management"

Les systèmes de planification ne peuvent plus être conçus comme une chaîne causale aux conséquences prédéterminés dans la mesure où ils charrient un flux considérable d'informations matérielles et immatérielles et associent un grand nombre d'acteurs internes et externes à l'organisation. La vision stratégique de l'entreprise est donc appelée à se renouveler à l'aune de ce nouveau contexte. Dans cette perspective, REID (1989) souligne la nécessité d'une "revitalisation" des systèmes de planification classiques favorisant la propagation des pratiques de planification au sein de l'organisation afin de permettre aux décisions d'être prises le plus proche possible de leur lieu d'impact. L'auteur fait remarquer que les décisions stratégiques pèchent par manque d'implication des "middle managers" (cadres intermédiaires). En effet, les organisations sont le plus souvent dépourvues de structures facilitant la prise en compte des contributions des managers.

La démultiplication des pratiques de planification apparaît comme un moyen efficace de susciter l'adhésion et l'implication des managers. Il s'agit de positionner les choix stratégiques de l'entreprise non pas par rapport à des décisions antérieures mais en fonction du triptyque concurrents, potentiel organisationnel interne et satisfaction des désirs des clients. REID (1989) suggère de mettre l'accent sur les objectifs stratégiques clefs susceptibles de se décliner en sous-objectifs, d'allouer les responsabilités des différents managers de manière claire afin de pouvoir mieux évaluer et contrôler l'activité de l'entreprise.

Dans une inspiration voisine, LACROUX (1996) plaide pour un processus de planification démultipliée au sein de l'organisation définissant ainsi les concepts de planification

glissante³ et de planification "activable"⁴. Il s'agit de valoriser la réflexion stratégique et la prise de risque individuelle en créant des structures permettant aux différents acteurs de s'exprimer et ainsi de surmonter leur résistance au système de planification en place.

DUTTON et alii (1997), pour leur part, soulignent le rôle clef joué par les cadres intermédiaires dans la détection de nouvelles idées et la mobilisation de ressources associées à ces nouvelles idées. Ces managers proposent et définissent des axes stratégiques susceptibles d'être intégrés à l'agenda stratégique. Ils contribuent, ce faisant, à la détermination des orientations stratégiques de l'entreprise et agissent sur l'efficacité organisationnelle. Les auteurs font remarquer que les processus d'influence ascendants ("*issue selling process*") stimulent la réflexion stratégique de l'organisation et contribuent à améliorer tant ses performances que son positionnement concurrentiel.

Dans un registre voisin, DUTTON et ASHFORD (1993) mettent en avant le fait que le potentiel d'adaptation de l'organisation est tributaire de sa capacité à "institutionnaliser" un processus "*d'issue selling*" permettant à des cadres intermédiaires d'être directement impliqués dans le processus stratégique de "création de sens" ("*meaning creation sens*"). L'édifice repose sur la capacité des cadres intermédiaires à construire un projet cohérent qui puisse recueillir l'adhésion de la Direction Générale et assurer une meilleure réactivité à l'organisation. La Direction Générale peut encourager cette démarche en valorisant le statut "*d'issue seller*" pour assurer une plus grande marge de manoeuvre à l'organisation face à un environnement turbulent et complexe. C'est ainsi que FLOYD et WOOLDRIDGE (1990) mettent en évidence le fait que les cadres intermédiaires peuvent, en étant associés au processus de construction de choix stratégiques, améliorer l'efficacité tant de la conception que de la mise en oeuvre des décisions stratégiques.

L'influence stratégique ascendante des cadres intermédiaires se traduit, selon FLOYD et WOOLDRIDGE (1997), par leur capacité à changer l'orientation stratégique de l'entreprise en proposant de nouvelles initiatives et en fournissant des interprétations de phénomènes émergents. Ils sont censés en outre interpréter des informations éparses et ambiguës relatives à une situation stratégique, structurer la perception d'autres managers et ainsi procéder à des changements dans l'agenda stratégique préétabli (DUTTON et JACKSON 1987). En soutenant de nouvelles initiatives, les cadres intermédiaires ont la possibilité de redéfinir le contexte stratégique (BOWER 1970, BURGELMAN 1983) et de reconstruire la réflexion stratégique de la Direction Générale (FLOYD et WOOLDRIDGE 1992). La stratégie, est appelée ainsi à travers l'action du *middle management* à émerger de manière différente de sa conception initiale.

Par ailleurs, les cadres intermédiaires sont censés exercer une influence descendante encourageant l'adaptation et la mise en oeuvre de stratégies délibérées. Ces derniers jouent un rôle de "facilitateur" (NONAKA 1988, 1994) favorisant l'apprentissage et la capacité d'adaptation des différents membres de l'organisation à des changements de l'environnement. En effet, les cadres intermédiaires, comme le souligne BOWER (1970), servent de tampon⁵ entre les injonctions de la Direction Générale et les initiatives individuelles

³ Le concept de planification glissante défini par LACROUX (1996) traduit une rupture avec la logique séquentielle fixation d'objectifs/programmation/ contrôle sachant qu'il ne suffit plus d'attendre le déroulement complet d'un processus de planification avant d'en engager un autre.

⁴ La planification "activable" consiste à maintenir en place un processus de planification tant qu'il n'y a pas de changement d'environnement. Le concept de planification "activable" de LACROUX (1996) est à rapprocher avec le concept de "*need activated planning*" de ROSENBERG et SCHEWE (1985).

⁵ A rapprocher avec le concept de "*linking pins*" ("agents de liaisons") de SCHILIT (1987).

au niveau opérationnel de l'organisation dans la mesure où ces derniers se chargent de trouver les ressources nécessaires pour financer des projets alternatifs qui divergent du "paradigme dominant" (JOHNSON 1987). Ces managers canalisent ces initiatives éparpillées puis les font parvenir à la Direction Générale afin de susciter son adhésion et ainsi contribuer au renouvellement stratégique de l'entreprise.

SHILIT (1987) propose un éclairage différent du rôle des cadres intermédiaires considérant que les cantonner à un simple rôle d'agent de liaisons est une vision réductrice de leur importance au sein de l'organisation. L'auteur constate que l'interaction d'influence ascendante est associée à un certain consensus sur les décisions et positions stratégiques arrêtées, à l'adhésion aux objectifs organisationnels et au développement de l'innovation. Les cadres intermédiaires, à travers les actions ascendantes et descendantes, ont ainsi la capacité d'agir sur l'alignement de l'organisation avec son environnement externe en intégrant au niveau de son processus de construction de choix stratégiques une pluralité de réflexions ("*divergent thinking*") susceptibles de générer des comportements nouveaux ("*change-oriented behavior*"). FLOYD et WOOLDRIDGE (1997) introduisent une distinction entre les différents cadres intermédiaires constatant que ceux qui sont dans une position frontalière ("*boundary spanning positions*") peuvent avoir une influence stratégique supérieure à ceux qui ne le sont pas. Ces cadres intermédiaires frontaliers peuvent, à travers leur rôle d'interface entre l'environnement interne et externe de l'entreprise, avoir accès à un plus grand nombre d'informations stratégiques. Les auteurs mettent en évidence que l'impact stratégique des SBU est d'autant plus élevé que le nombre d'activités frontalières au sein de ses unités est élevé ou que le nombre de managers affectés à des postes frontaliers est important.

FLOYD et WOOLDRIDGE (1997) rejoignent en fait CHAKRAVARTHY (1997, p 81) selon lequel l'entreprise est appelée pour développer la flexibilité et l'innovation à "*faire confiance à ses entrepreneurs frontaliers qui sont au "cœur des affaires" et peuvent ainsi pressentir le courant d'innovation*". Les managers frontaliers peuvent ainsi, de part leur rôle central dans la collecte et la diffusion de nouvelles pratiques et leur rôle d'interface avec l'environnement extérieur, prendre plus librement leurs distances à l'égard des orientations souhaitées par la Direction Générale et contribuer au renouvellement stratégique de l'entreprise. Des initiatives stratégiques autonomes sont appelées à émerger à partir de ces liens critiques inter et intra-organisationnels permettant à certains cadres intermédiaires d'apparaître comme des leaders informels.

Il semblerait, dans cette perspective, que la performance de l'entreprise soit de plus en plus intimement liée à une plus grande cohérence de l'influence descendante de la Direction Générale et une plus grande variété de l'influence ascendante des différents acteurs organisationnels. Les processus de construction de choix stratégiques sont appelés non plus à rester du ressort exclusif de la Direction Générale mais, bien au contraire, à davantage associer les différents managers de l'organisation. En effet, ces derniers doivent laisser libre cours à leur esprit d'analyse et d'innovation qui ne peut en aucun cas être suppléé par un système de planification stratégique, fut-il très élaboré.

La pensée stratégique a depuis les années 60 connu de nombreux soubresauts sous l'effet conjugué tant des différents paradigmes stratégiques que de la complexité croissante de l'environnement de l'entreprise, laquelle complexité a mis en plein jour les distorsions et failles de l'architecture classique des systèmes de planification. Aussi ne fait-il aujourd'hui aucun doute que les visions stratégiques mécanistes qualifiées de "ballistiques" (MARTINET 1996) et reposant le plus souvent sur la programmation de séquences d'actions à long terme sont révolues. Le défi actuel de la stratégie nous semble-t-il est non plus de rechercher les moyens pour stabiliser l'entreprise mais au contraire de pouvoir utiliser de façon dynamique son environnement interne comme levier d'anticipation, d'adaptation et de réaction face à un environnement incertain. L'issue finale du processus stratégique apparaît ainsi, comme le souligne HAMEL (1996), de moins en moins claire au début de la séquence dans la mesure où il est ouvert, participatif et n'est plus entre les mains d'un nombre restreint d'acteurs qui partagent la même conviction. Dans cette perspective, le rôle de la Direction Générale consiste non plus à vendre "clef en main" une stratégie mais plutôt à s'assurer que l'entreprise agit en fonction des convictions qui émergent en son sein. En effet, comme le met en évidence CHAKRAVARTHY (1997, p 81), "*au lieu de se soucier exclusivement de l'élaboration d'une architecture stratégique pertinente, la Direction générale devrait allouer davantage d'énergies pour construire une architecture organisationnelle adéquate*".

Références bibliographiques

- ALLISON G. T.** : *The Essence of Decision*, Little Brown, Boston, 1971.
- ALLOUCHE J., SCHMIDT G.** : *Les outils de la décision stratégique*, 2 tomes, Collection Repères, Editions La découverte, Paris, 1995.
- ANSOFF I.**, "*Implanting Strategic Planning*", Prentice/Hall International, 1984.
- BOWER J.L.**, *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard, 1970.
- BURGELMANN R.A.**, "A Model of The Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol.8, 1983, p 61-70.
- BURGELMANN R.A.**, "Applying The Methodology of Grounded Theorising in Strategic Management : A Summary of Recent Findings and Their Implications", *Advances in Strategic Management*, Vol.3, 1985, p 83-99.
- CARTWRIGHT T.J.**, "The Lost Art of Planning", *Long Range planning*, Vol.20, n°2, 1987, p 92-99.
- CHAKRAVARTHY B.**, "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence", *Sloan Management Review*, hiver 1997, p 69-82.
- COLLINS D. J., MONTGOMERY C. A.**, "Competing on Ressources : Strategy in the 1990S", *Harvard Business Review*, juillet-août 1995, p 118-128.
- DUTTON J.E., JACKSON S.E.**, "Categorizing Strategic Issues : Links to Organization Action", *Academy of Management Review*, vol.12, 1987, p 76-90.
- DUTTON J.E., ASHFORD S.J.**, "Selling Issues to Top Management", *Academy of Management Review*, vol.18, 1993, p 397-428.
- DUTTON J.E., ASHFORD S.J., O'NEILL R.M., HAYES E., WIERBA E.E.**, "Reading The Wind : How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top managers", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°5, 1997, p 407-425.

- FALCOZ C.**, " Changement complexes et pôles stratégiques", *Actes du Congrès AIMS*, Paris, 1995, p 287-310.
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B.**, "The Strategy Process, Middle-Management Involvement and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, p 231-241.
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B.**, "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, Vol.34, n°3, mai 1997, p 465-485.
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B.**, " Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, p 153-167.
- GHOSHAL S., BARTLETT C. A.M.**, "Changing the Role of Top Management : Beyond Strategy to Purpose", *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1994, p 79-88.
- GHOSHAL S., BARTLETT C. A.M.**, "Linking Organizational Context and Management Action : The Dimensions of Quality of Management", *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, p 91-112.
- GHOSHAL S., BARTLETT C. A.M.**, "Changing the Role of Top Management : Beyond Structure to Processes", *Harvard Business Review*, janv-fevr 1995, p 87-96.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K.**, "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, mars-avril 1993, p 75-84.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K.**, Competing for the Future, *Harvard Business Review*, juillet-août 1994, p 122-128.
- HAMEL G.**, "Strategy as a Revolution", *Harvard Business Review*, Juillet-août 1996, p69-82.
- HICKSON D. J., BUTLER R.J., CRAY D., MALLORY G.R., WILSON D.C.**, *Top Decisions*, Oxford, Blackwell, 1986
- JOHNSON G.**, *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Basil Blackwell, 1987.
- KALIKA M.**, "Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle ; essai d'analyse systémique", Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Bordeaux, 1984.
- KOENIG G.**, *Management stratégique, vision, manoeuvres et tactiques*, Nathan, Paris, 1990.
- KOENIG G.**, "Karl E. Weick", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1996, p57-70.
- KOENIG G.**, *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1997.
- LACROUX F.**, "Contribution à une théorie de la planification adaptative : la stratégie procédurale", Thèse de Doctorat, Université d'Aix-Marseille, 1996.
- LANGLEY A.**, "Patterns in the Use of Formal Analysis in Strategic Decisions", *Organisation Studies*, Vol 11, n°1, 1990, p 17-45.
- LOUART P.**, " L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996, p 75-84.
- LORINO P.**, " Le déploiement de la valeur par les processus", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1995, p 55-71.

MARCHESNAY M., MUNDETIHIERN J., "Stratégie et planification stratégique, deux processus différents d'une même réalité : une recherche empirique", *Actes du Congrès AIMS*, Paris 1995, p 496-512.

MARX T. G., "Removing the Obstacles of Effective Strategic Management", *Long Range Planning*, Vol.24, n°4, 1991, p 21-28.

MARTINET A.Ch., " Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1991, p 52-56.

MARTINET A.Ch., "Stratégie et pensée complexe", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993, p 64-72.

MARTINET A.Ch., "La planification stratégique : un réexamen synthétique des débats et pratiques" in JOFFRE P., SIMON Y., *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris, 1996.

MILES R.E., SNOW C.C., "*Organizational Strategy, Structure and Processes*", New York, McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG H., LANGLEY A., PITCHER P., POSADA E., SAINT-MACARY J., "Opening Up Decision Making : The View from the Black Stool ", *Organisation Science*, Vol.6, n°3, mai-juin 1995, p 260-279.

MINTZBERG H., "Rethinking Strategic Planning : Pitfalls and Fallacies", *Long Range Planning*, vol. 27, n°3, 1994, p 3-21.

NONAKA I., "Toward Middle-Up Management : Accelerating Information Creation", *Sloan Management Review*, printemps 1988, p 9-18.

NONAKA I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation" *Organization Science*, Vol.5, 1994, p 14-37.

NUTT P.C., "Types of Organizational Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 1984, p 414-450.

PEATIE K., " Strategic Management : Its Role in Organisational Politics" , *Long Range Planning*, Vol.26, n°3, 1993, p 10-17.

PEKAR P., ABRAHAM S., "Is Strategic Planning Living Up to Its Promise ?", *Long Range Planning*, Vol. 28, n°5, 1995, p 32-44.

REID D.M., Operationalizing Strategic Planning", *Strategic Management Journal*, Vol.10, 1989, p 553-567.

ROSENBERG L. J. SCHEWE C.D., "Strategic Planning : Fulfilling the Promise, *Business Horizon*, juillet-août 1985, p 54-62.

SCHILIT W.K., "An Examination of The Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions", *Journal of Management Studies*, Vol.24, n°3, mai 1997, p 271-293.

SHRIVASTAVA P., GRANT J., "Empirically Derived Models of Strategic Decision Making processes", *Working Paper # 505*, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1982.

SHRIVASTAVA P., "Variations in Strategic Decision-Making Processes", *Advances in Strategic Management*, Vol.2, 1983, p 177-189.

VENKATRAMAN N., RAMANUJAM V., "Modeling The effectiveness of a Strategic Planning System", *Advances in Strategic Management*, Vol.5, 1988, p 113-138.

WHITNEY J. O., "Strategic Renewal for Business Units", *Harvard Business Review*, Juillet-août 1996, p 84-98.

WILSON I., "Strategic Planning Isn't Dead- It Changed", *Long Range Planning*, Vol.27, n°4, 1994, p12-24.