

Dynamisme de l'environnement, exhaustivité dans la planification stratégique et performance des organisations

1304

Résumé :

Bien que de nombreux auteurs défendent la thèse selon laquelle la relation entre l'exhaustivité du processus de planification stratégique et la performance des organisations est positive dans les environnements dynamiques et négative dans les environnements stables, les études empiriques disponibles ont produit des résultats mitigés. C'est dire que, l'étude de la relation entre l'exhaustivité et la performance nécessite encore d'être approfondie. Cet article tente de faire la lumière sur ce lien entre l'exhaustivité et la performance en incluant le dynamisme de l'environnement comme un facteur de contingence et en portant une attention particulière à l'opérationnalisation de la performance. Une étude empirique quantitative internationale (Europe, Amérique du Nord, Asie) révèle un impact positif de l'exhaustivité sur la performance, quel que soit le degré de dynamisme de l'environnement.

Mots-clés : Exhaustivité, performance, dynamisme de l'environnement

INTRODUCTION

Les recherches antérieures sur le processus de planification stratégique ont distingué deux courants opposés. Le premier courant dénommé synoptique, traite la planification stratégique comme un comportement rationnel et proactif. Ce courant de recherche met l'accent sur l'exhaustivité des différentes activités de la planification stratégique telles que le développement des objectifs, l'évaluation des opportunités et des menaces environnementales, l'analyse des compétences organisationnelles internes, l'identification et l'évaluation des alternatives, et la sélection de meilleures actions (Ansoff, 1968 ; Hofer & Schendel, 1978). Le courant opposé considère la prise de décision associée au processus de planification stratégique comme non exhaustif et plus incrémental que synoptique (Fredrickson 1983; Quinn 1980). Braybrooke & Lindblom (1970), considèrent ce deuxième courant comme une simple caractérisation de comment les organisations prennent quotidiennement des décisions stratégiques.

De fait, une question importante dans la recherche sur le processus stratégique est de savoir si le mode synoptique et exhaustif permet aux entreprises de prendre de meilleures décisions stratégiques ainsi qu'améliorer la performance dans différents contextes environnementaux (Atuahene-Gima & Li, 2004). Après des années de recherche, les résultats concernant le lien entre l'exhaustivité et la performance sont non concluants et souvent contradictoires. Bien que certains auteurs militent pour une relation meilleure dans un environnement dynamique et mauvaise dans un environnement stable (Goll & Rasheed, 1997 ; Priem *et al.*, 1995), d'autres accèdent pour la thèse inverse (Fredrickson, 1984 ; Fredrickson & Mitchell, 1984 ; Fredrickson & Iaquinto, 1989).

L'exhaustivité du processus de la planification stratégique a autant de défenseurs que d'opposants. Pour les défenseurs, l'exhaustivité du processus de planification stratégique permet aux décideurs de développer une plus grande connaissance de leur environnement et de devenir plus réalistes dans leur évaluation de l'impact potentiel de l'environnement sur leur organisation (Snizek, 1992). Ainsi, la considération de nombreuses alternatives permet d'accélérer le rythme de la prise de décision (Judge & Miller, 1991). Eisenhardt (1989) suggère que les décideurs dans des environnements dynamiques ont intérêt à accélérer leur traitement cognitif, dont l'évaluation continue des informations permet à l'équipe de prise de décision de développer une « intuition collective » sur les décisions stratégiques. De fait, dans des environnements turbulents les décideurs ont tout intérêt à utiliser plus d'informations, à

envisager plus d'alternatives, et à rechercher plus grande quantité de conseils afin de prendre de bonnes décisions (Priem *et al.*, 1995).

Si quelques auteurs ont fourni une défense à l'exhaustivité, de nombreux autres ont présenté des arguments à l'encontre de cette caractéristique du processus des décisions stratégiques (Fredrickson & Mitchell, 1984). Pour eux, l'exhaustivité ne favorise pas l'adaptation rapide aux changements dans les environnements incertains (Fredrickson & Mitchell, 1984). D'autres ont suggéré que l'analyse extensive et approfondie est susceptible de ralentir le rythme de prise de décision (Mintzberg, 1994; Eisenhardt, 1989) et entrave le flux d'informations en temps réel (Atuahene-Gima & Li, 2004). La rationalité limitée qui est due aux limites cognitives des individus a été également employée pour expliquer pourquoi les organisations doivent être non exhaustives dans la prise de choix satisfaisants ainsi que pour décrire comment les individus dans l'organisation ont tout intérêt à apprendre plutôt qu'à se focaliser sur la rationalité (Cyert & March, 1970). Ainsi, Quinn (1980) suggère qu'il est impossible pour un manager d'instrumenter des événements extérieurs, des décisions internes ainsi que des informations nécessaires ; de manière efficace pour que tout se réunit à un moment voulu afin de prendre de bonnes décisions stratégiques. Certains d'autres penseurs reprochent également à ces modèles rationnels et exhaustifs de supposer que l'information doit être toujours disponible en ignorant les coûts de son obtention (Braybrooke & Lindblom, 1970).

Dans ce contexte, la présente recherche a pour objectif de réexaminer et de mieux comprendre la nature de la relation entre l'exhaustivité et la performance en intégrant un facteur de contingence traditionnellement utilisé dans cette littérature (le dynamisme de l'environnement), et en accordant une attention particulière à l'opérationnalisation de la performance (performance financière et performance non financière). D'ores et déjà, deux questions principales, aussi importantes au plan théorique qu'au plan empirique, sont traitées : (i) L'exhaustivité améliore-t-elle la performance de l'entreprise ? (ii) Le dynamisme de l'environnement peut-il affecter la relation entre l'exhaustivité et la performance ?

L'article est organisé en quatre grandes sections : une première section présente les différents concepts de la recherche ; une deuxième section décline les hypothèses de recherche ; la méthodologie de recherche est exposée en une troisième section ; une quatrième section contient les résultats de la recherche ainsi que leur discussion.

1. CADRE CONCEPTUEL

Le modèle de notre recherche est représenté dans la figure 1. Il postule que l'exhaustivité de la planification stratégique a une influence directe sur la performance de l'entreprise, et que cette relation peut être affectée par le dynamisme de l'environnement. Les variables incluses dans le modèle sont celles qui sont associées à des perspectives différentes et ont été l'objet d'un intérêt théorique et/ou un support empirique. Le fait qu'elles aient été un intérêt pour de nombreux chercheurs accroît la possibilité pour comparer les résultats de notre étude avec ceux des enquêtes précédentes.

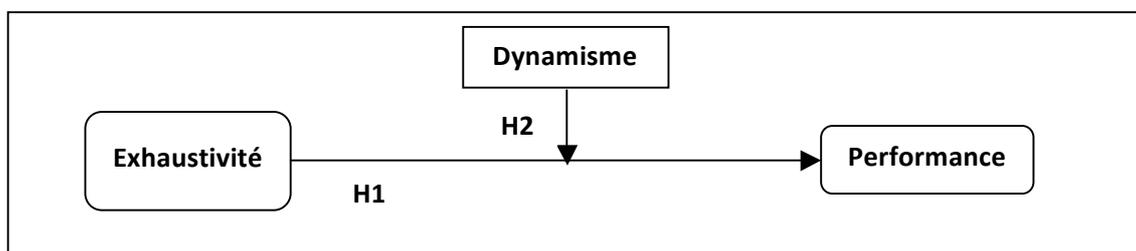


Figure 1 : Modèle de recherche

1.1. PRINCIPAUX CONCEPTS

1.1.1. Le concept de l'exhaustivité

L'exhaustivité est considérée comme une caractéristique essentielle des modèles synoptiques et rationnels de planification stratégique (Lysonski & Pecotich, 1992 ; Langley, 1989; laquinto & Fredrickson, 1997). C'est même le degré de cette caractéristique qui sépare le processus synoptique du processus incrémental (Fredrickson, 1983). Les partisans de modèles synoptiques (Ansoff, 1968 ; Thompson & Strickland, 1981) constatent que la prise de décision stratégique doit être exhaustive dans une variété d'activités stratégiques (par exemple, détermination des objectifs, analyse de l'environnement, recherche intensive d'information, évaluation des capacités internes). De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature, par exemple, l'exhaustivité peut être définie comme la mesure dans laquelle une organisation tente d'être exhaustive ou inclusive dans la prise et l'intégration des décisions stratégiques (Fredrickson, 1984). De même, Fredrickson & Mitchell (1984) ont décrit le processus exhaustif de la prise de décision comme un processus "*Exhaustif dans la génération et l'évaluation des alternatives*" (p.402). Les entreprises qui scannent leurs environnements et qui analysent l'information environnementale de façon approfondie en employant des techniques analytiques et quantitatives (Dean & Sharfman, 1993), sont

considérées comme exhaustives (Forbes, 2007). De fait, la recherche sur les processus rationnels de la prise de décision stratégique met en exergue deux sortes d'exhaustivité, l'exhaustivité analytique et l'exhaustivité intégrative. L'exhaustivité analytique est un concept qui met particulièrement l'accent sur la surveillance systématique de l'environnement, notamment externe (Miller, 1987). Quant à l'exhaustivité intégrative, elle se réfère à l'ensemble du processus de prise de décision en encourageant l'intégration de différentes décisions qui composent la stratégie globale (Fredrickson & Mitchell, 1984).

1.1.2. Probleme d'opérationnalisation de la performance

Dans la littérature deux types de mesures de la performance de l'entreprise à distinguer : les mesures financières ou encore objectives, par exemple, rendement sur les actifs (ROA), retour sur les ventes (ROS), et retour sur les capitaux propres (ROE), etc. Et les mesures non-financières ou encore subjectives, par exemple, la satisfaction des actionnaires, des employés, des clients, etc. (Hart, 1992 ; Venkatraman & Ramanujam, 1986 ; Ong & Teh, 2009). De fait, l'opérationnalisation de la performance fait référence au choix des mesures appropriées à l'évaluation de la performance des entreprises. Une question importante a porté sur la pertinence de l'utilisation exclusive des critères financiers traditionnels par rapport à d'autres critères non-financiers. Par exemple, Falshaw *et al.* (2006) ont noté que les mesures financières de la performance ne peuvent capturer qu'une partie de la rentabilité de l'entreprise.

La performance est souvent présentée comme un concept multidimensionnel, ce qui fait que sa mesure demeure difficile (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Or, le mode d'opérationnalisation de la performance est considéré comme une des causes méthodologiques possibles des résultats contradictoires des travaux empiriques consacrés à la relation entre la planification stratégique exhaustive et la performance (Powell, 1992 ; Brock & Barry, 2003). Par conséquent, il est généralement reconnu qu'il est difficile de choisir les mesures appropriées de la performance de l'entreprise (Hart, 1992). En particulier, certaines mesures de la performance peuvent être plus appropriées que d'autres pour ce qui concerne le lien entre la planification stratégique et la performance (Falshaw *et al.*, 2006).

1.1.3. Dynamisme de l'environnement

La relation entre la planification stratégique rationnelle et la performance ne peut être correctement étudiée sans prendre en compte son contexte (Elbanna & Child, 2007). Le terme « contexte » fait référence aux caractéristiques des décideurs, aux spécificités des décisions

elles-mêmes, aux caractéristiques de l'environnement extérieur et de l'entreprise elle-même. De fait, toute étude portant sur le processus de décision stratégique qui ignore ces facteurs contextuels est susceptible de fournir une image incomplète et potentiellement inexacte (Hough & White, 2003). Par exemple, l'environnement externe, en particulier, a été considéré comme un facteur qui peut influencer fortement la relation entre la planification stratégique et la performance (Priem *et al.*, 1995).

Le dynamisme de l'environnement est présenté comme une variable importante dans les études sur le lien entre les processus stratégiques et la performance des entreprises. Une grande variété de définitions du dynamisme a été proposée dans la littérature. En général, le dynamisme de l'environnement fait référence au taux de changement et au degré d'instabilité des facteurs dans un environnement (Li & Simerly, 1998). Il a ainsi pu être défini en référence avec les changements technologiques et l'instabilité ou l'imprévisibilité de l'environnement (Miller & Friesen, 1983).

1.2. HYPOTHESES DE RECHERCHE

1.2.1. Relation entre exhaustivité et performance

Plusieurs études ont établi un lien entre l'exhaustivité du système de planification stratégique et la performance de l'entreprise (Eisenhardt, 1989 ; Fredrickson & Iaquinto, 1989), ainsi qu'avec la rapidité de décisions stratégiques (Judge & Miller, 1991 ; Iaquinto & Fredrickson, 1997). Par exemple, Judge & Miller (1991) ont examiné la rapidité de prise de décision stratégique dans 32 entreprises, interviewant deux à trois hauts dirigeants de chaque entreprise. Ils ont constaté que lorsque les décideurs considéraient plusieurs alternatives à la fois, leurs décisions étaient prises plus rapidement, ce qui était fortement associée à une meilleure performance. De son côté, Eisenhardt (1989) suggère que les décideurs qui prennent de meilleures décisions sont ceux qui utilisent davantage d'informations en temps réel dans le processus de la prise de décision concernant aussi bien l'environnement interne que externe. Similairement, Capon *et al.* (1994) parviennent à la conclusion suivante, plus le degré de l'exhaustivité du processus de planification est élevé, plus la performance est meilleure. Enfin, deux méta-analyses proposées par Boyd (1991) et Miller & Cardinal (1994) ont montré que l'exhaustivité de la planification stratégique influe positivement sur la performance des entreprises, en particulier dans les environnements turbulents. Sur la base des considérations précédentes, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : l'exhaustivité du processus de planification stratégique rationnelle affecte positivement la performance de l'entreprise.

1.2.2. Le dynamisme de l'environnement comme modérateur de la relation entre exhaustivité et performance

Le dynamisme de l'environnement est considéré par de nombreux auteurs comme un facteur déterminant dans le rapport entre l'exhaustivité et la performance de l'entreprise (Priem *et al.*, 1995 ; Mueller *et al.*, 2007). Deux groupes de recherches peuvent être distingués dans la littérature : le premier groupe défend l'idée que le processus exhaustif de planification stratégique accroît la performance dans des environnements dynamiques, mais la diminue dans des environnements stables (Goll & Rasheed, 1997 ; Priem *et al.*, 1995). Par exemple, Miller & Friessen (1983), Judge & Miller (1991) ont tous constaté que, dans un environnement dynamique, l'approche rationnelle et exhaustive de planification stratégique conduit à de décisions meilleures et rapides qui ont été, d'après eux, associées à une bonne performance. Par ailleurs, le deuxième groupe s'oppose au premier et suggère que le modèle exhaustif et rationnel de la planification stratégique accroît la performance dans des environnements stables, et la diminue dans des environnements instables (Fredrickson, 1984 ; Fredrickson & Mitchell, 1984 ; Fredrickson & Iaquinto, 1989). Ces derniers suggèrent que dans des environnements dynamiques, utiliser des procédures exhaustives de prise de décision est non bénéfique car il n'est pas possible de recueillir toutes les informations nécessaires, ainsi que de prévoir les changements dans des environnements de plus en plus imprévisibles (Mueller *et al.*, 2007). En revanche, un troisième groupe a dû être existant, par exemple, Glick *et al.*, (1993), ont constaté que le processus rationnel a été lié à une bonne performance dans des environnements dynamiques, or aucune relation n'était présente dans des environnements stables. Contrairement, Lysonski & Pecotich (1992) ont trouvé que l'exhaustivité de la planification stratégique est liée positivement à la performance dans des environnements stables, mais aucune relation n'a été identifiée dans des environnements instables. Lysonski & Pecotich (1992) concluent enfin que le niveau de la turbulence de l'environnement n'a eu aucun effet sur la relation entre l'exhaustivité et la performance. Parce que les résultats sont contradictoires, nous proposons donc l'hypothèse suivante :

H2 : la relation entre l'exhaustivité de la planification stratégique rationnelle et la performance n'est pas modérée par le dynamisme de l'environnement.

2. METHODOLOGIE

La description de la démarche méthodologique porte sur trois points : la population, l'échantillon et le mode de collecte des données ; l'opérationnalisation des différents concepts de la recherche ; la méthode d'analyse des données.

2.1. POPULATION, MODE DE RECUEIL, ECHANTILLON

La population visée était l'ensemble des entreprises privées et publiques à travers le monde. En fait, le seul critère retenu pour définir la population cible était la disponibilité de l'adresse email de l'entreprise. Aucun autre critère tel que le secteur d'activité, le pays, la taille de l'entreprise, etc. n'a été considéré. Environ 160000 adresses email ont été rassemblées à partir de diverses sources comme Internet ou des bases des données telles que Kompass, Diane, etc. Les données de cette recherche ont été recueillies au moyen d'un questionnaire électronique en anglais envoyé aux entreprises cibles entre Janvier 2010 et Juillet 2010. L'administration du questionnaire a été faite via Internet. Une lettre d'accompagnement expliquait l'objectif et la structure du questionnaire. Environ 22% des 160000 emails envoyés ne sont pas arrivés à destination, pour cause d'adresses inexactes ou changées, de mesures anti spam, etc. Finalement, 441 questionnaires exploitables ont été obtenus, soit un taux de réponse d'environ 0,0035%.

2.2. OPERATIONNALISATION DES CONCEPTS

Comme le montre l'Annexe 1, les échelles de mesures utilisées dans cette recherche ont été déjà utilisées par d'autres chercheurs dans des travaux antérieurs. De plus, toutes les échelles de mesure sont des échelles de Likert en 7 points, à l'exception des échelles de mesure de la performance qui sont des scores moyens. Enfin, tous les coefficients de fiabilité (alpha de Cronbach) obtenus dans cette recherche sont satisfaisants et dans l'ensemble pratiquement similaires à ceux trouvés dans les recherches antérieures (Segars *et al.*, 1998 ; Papke-Shields *et al.*, 2006).

2.2.1. L'exhaustivité

L'exhaustivité est mesurée en utilisant une échelle de quatre items développée par Segars *et al.*, (1998). Cette échelle de mesure a été par la suite utilisée dans plusieurs études subséquentes (Papke-Shields *et al.*, 2002 ; Papke-Shields *et al.*, 2006). Comme le montre l'Annexe 1, quatre aspects de l'exhaustivité sont représentés sur cette dimension. La première mesure reflète l'exhaustivité dans la collecte des informations pertinentes. La deuxième mesure est liée à l'évaluation de toutes les actions possibles avant que la décision stratégique

ne soit prise. La troisième mesure permet de déterminer et choisir les actions optimales possibles. La quatrième mesure consiste à s'assurer que toutes les alternatives possibles ont été évaluées avant toute prise de décision.

2.2.2. La performance

Etant donné la difficulté de mesurer la performance de l'entreprise (Falshaw *et al.*, 2006), nous avons choisi de retenir deux types de mesure complémentaires : les mesures financières et les mesures non-financières (Hart, 1992 ; Ong & Teh, 2009). Comme le montre l'Annexe 1, la performance financière est mesurée en utilisant une échelle de trois items développée et validée par Ramanujam & Venkatraman (1987). Cette échelle a été utilisée par la suite dans plusieurs autres études (Papke-Shields *et al.*, 2002 ; Papke-Shields *et al.*, 2006). Pour mesurer la performance financière, les répondants ont été interrogés afin d'évaluer et comparer la croissance des ventes, la croissance des bénéfices et le retour sur investissement de leurs entreprises par rapport à ceux de leurs concurrents directs. Quant à la performance non financière, elle est mesurée par une échelle que nous avons construite en nous inspirant des travaux antérieurs (Shrivastava *et al.*, 2006 ; Rudd *et al.*, 2008 ; Elbanna & Child, 2007). Cette échelle de mesure de la performance non financière correspond à une évaluation par les répondants de la satisfaction des actionnaires, des clients et des employés de leurs entreprises comparativement à leurs concurrents directs.

2.2.3. Le dynamisme de l'environnement

Le dynamisme de l'environnement est mesuré par une échelle développée et publiée par Baum & Wally (2003). Comme le montre l'Annexe 1, cette échelle distingue deux caractéristiques du dynamisme de l'environnement : la première concerne la vitesse d'évolution des produits, des services et des pratiques de l'entreprise dans son environnement concurrentiel ; la seconde concerne la vitesse d'obsolescence des produits et services présents dans le secteur d'activité de l'entreprise. Sur la base de ces deux caractéristiques, une nouvelle variable dichotomique est créée pour distinguer les environnements dynamiques des environnements stables (non dynamiques). Cette variable prend la valeur 0 pour les valeurs les plus faibles de la moyenne des deux variables initiales (par exemple, inférieures à la valeur médiane) et 1 pour les valeurs les plus fortes de la moyenne des deux variables initiales (par exemple, supérieures à la valeur médiane). Cette approche correspond à la technique de la médiane communément utilisée pour dichotomiser des variables continues (Glaister *et al.*, 2008).

2.3. METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

Plusieurs méthodes différentes sont mobilisées pour analyser les données de la recherche : **(1)** le logiciel SPSS est utilisé pour calculer les statistiques descriptives (moyenne, écart-type) concernant les variables incluses dans la recherche, la matrice des corrélations entre ces variables ainsi que certaines mesures de la qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation des concepts (alpha de Cronbach, KMO) ; **(2)** le logiciel SmartPLS est utilisé en complément du logiciel SPSS pour calculer certains indices de fiabilité et de validité des variables d'opérationnalisation (AVE et C.R.) ; **(3)** le logiciel AMOS est utilisé pour tester les hypothèses de la recherche à l'aide de plusieurs modèles d'équations structurelles. En particulier, des modèles d'équations structurelles multi-groupes sont utilisés pour tester l'impact du facteur de contingence.

3. RESULTATS

Cette section présente successivement les statistiques descriptives, la qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation des concepts, puis le résultat des tests des hypothèses.

3.1. LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives (moyenne et écart-type) et les coefficients de corrélation des variables incluses dans la recherche, à l'exception de variable de contingence (dynamisme de l'environnement). On constate que les moyennes varient entre 4.45 et 5.03 et les écarts-types entre 0.98 et 1.55. Puisque pour une échelle de 1 à 7 la valeur centrale est 4, on peut noter que les moyennes sont proches de la valeur centrale tout en étant en général légèrement supérieures. Par ailleurs, le niveau des écarts-types montre qu'il existe une certaine variabilité dans la répartition autour des moyennes. Tout cela signifie que les différentes variables ont permis de capter des phénomènes présentant une tendance centrale nette (la moyenne, légèrement supérieure à 4) ainsi qu'une dispersion réelle (les écarts-types entre 0.98 et 1.55 points). Quant à l'examen des corrélations, il révèle qu'elles sont toutes significatives ($p < 0.01$). En outre, les quatre items de la variable exhaustivité sont fortement corrélés entre eux (corrélation minimale = 0.488). La matrice des corrélations indique également que la variable exhaustivité est significativement corrélée aussi bien avec la performance financière qu'avec la performance non-financière ($p < 0.01$).

Tableau 1: Moyennes, écart-types et corrélations

N°	Items/variables	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Exhaust_1	4,76	1,45	1	,689**	,605**	,488**	,819**	,253**	,242**	,272**
2	Exhaust_2	4,70	1,50	,689**	1	,761**	,631**	,910**	,245**	,286**	,289**
3	Exhaust_3	5,03	1,37	,605**	,761**	1	,563**	,858**	,243**	,263**	,276**
4	Exhaust_4	4,45	1,55	,488**	,631**	,563**	1	,800**	,174**	,203**	,206**
5	Exhaustivité	4,74	1,24	,819**	,910**	,858**	,800**	1	,269**	,293**	,307**
6	Performance_Fin	4,83	1,14	,253**	,245**	,243**	,174**	,269**	1	,665**	,923**
7	Performance_Non_Fin	5,03	1,01	,242**	,286**	,263**	,203**	,293**	,665**	1	,901**
8	Performance	4,93	0,98	,272**	,289**	,276**	,206**	,307**	,923**	,901**	1

** Corrélation significative au seuil de 0.01.

N = 441, Corrélation de Pearson,

Le Tableau 2 présente le résultat des statistiques descriptives concernant le dynamisme de l'environnement. On constate une réelle variété dans les intensités de dynamisme de l'environnement représentées dans l'échantillon. Par ailleurs, la dichotomisation conduit à deux groupes aux effectifs pratiquement égaux (223 et 218 entreprises). Le groupe au dynamisme faible (223 entreprises) présente un niveau de dynamisme variant entre 1 et 3.5 alors que le groupe au dynamisme élevé (218 entreprises) présente un niveau de dynamisme variant entre 4 et 7. Un test de différences de moyennes entre ces deux groupes montre que les moyennes sont significativement différentes entre les deux groupes ($p=0.000$).

Tableau 2 : Statistiques descriptives - Dynamisme de l'environnement

Dynamisme	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Cumulé
1,00	18	4,1	4,1
1,50	25	5,7	9,8
2,00	51	11,6	21,3
2,50	40	9,1	30,4
3,00	43	9,8	40,1
3,50	46	10,4	50,6
4,00	51	11,6	62,1
4,50	36	8,2	70,3
5,00	34	7,7	78,0
5,50	36	8,2	86,2
6,00	36	8,2	94,3
6,50	15	3,4	97,7
7,00	10	2,3	100,0
Total	441	100,0	
Niveau de dynamisme			
Faible	223	50,6	50,6
Élevé	218	49,4	100,0
Total	441	100,0	

3.2. LA QUALITE PSYCHOMETRIQUE DES VARIABLES D'OPERATIONNALISATION

La qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation s'apprécie à travers les deux propriétés suivantes : la fiabilité et la validité.

Tableau 3 : Fiabilité et validité convergente des variables d'opérationnalisation

Concepts	Items	Alpha	C.R.	AVE	KMO
Exhaustivité	4	0,861	0,9105	0,7188	0,801
Dynamisme	2	0,751	0,8459	0,7387	0,50
Performance financière	3	0,887	0,9282	0,8118	0,717
Performance non-financière	3	0,780	0,8727	0,6972	0,683
Performance financière + non-financière	6	0,885	0,9094	0,6264	0,832

3.2.1. La fiabilité

Le Tableau 3 contient les résultats concernant la fiabilité évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach et de la fiabilité composite (C.R.) ou composite reliability. On constate que toutes les mesures sont supérieures aux limites recommandées de 0.70. Les coefficients alpha variaient de 0.751 (dynamisme) à 0.887 (performance financière) et ceux de fiabilité composite (C.R.) entre 0,846 (dynamisme) et 0,928 (performance financière). Les variables sont donc considérées comme présentant une fiabilité suffisante.

3.2.2. La validité

Les deux formes principales de la validité sont examinées : la validité discriminante et la validité convergente.

La validité convergente a été évaluée par la variance moyenne extraite ou *average variance extracted* (AVE), les valeurs supérieures ou égales à 0.50 étant considérées comme satisfaisantes (Chin, 1998), ainsi que par la mesure Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) pour laquelle les valeurs supérieures à 0.50 sont considérées comme satisfaisantes (Lucian *et al.*, 2008). Comme le montre le Tableau 3, toutes les mesures de l'AVE et du KMO atteignent ou dépassent le seuil de 0.50, ce qui suggère que les conditions de validité convergente sont remplies par les variables d'opérationnalisation utilisées dans cette recherche.

La validité discriminante montre qu'une mesure est distincte et empiriquement différente des autres mesures. Elle est établie lorsque la variance extraite moyenne (AVE) est supérieure au carré des corrélations inter-construits (Fornell & Larcker, 1981). Comme le montre le

Tableau 3, l'AVE de chacune de deux variables - *Exhaustivité et Performance* - est supérieur à chacun des carrés des corrélations inter-construits (voir corrélation au tableau 1), ce qui suggère que les conditions de validité discriminante sont remplies par les variables d'opérationnalisation utilisées dans cette recherche.

En résumé, l'examen des statistiques descriptives (fréquences, moyennes, écarts-types) et des qualités psychométriques (fiabilité, validité convergente, validité discriminante) des variables d'opérationnalisation des concepts de cette recherche montre que nous disposons de mesures acceptables pour procéder au test des hypothèses.

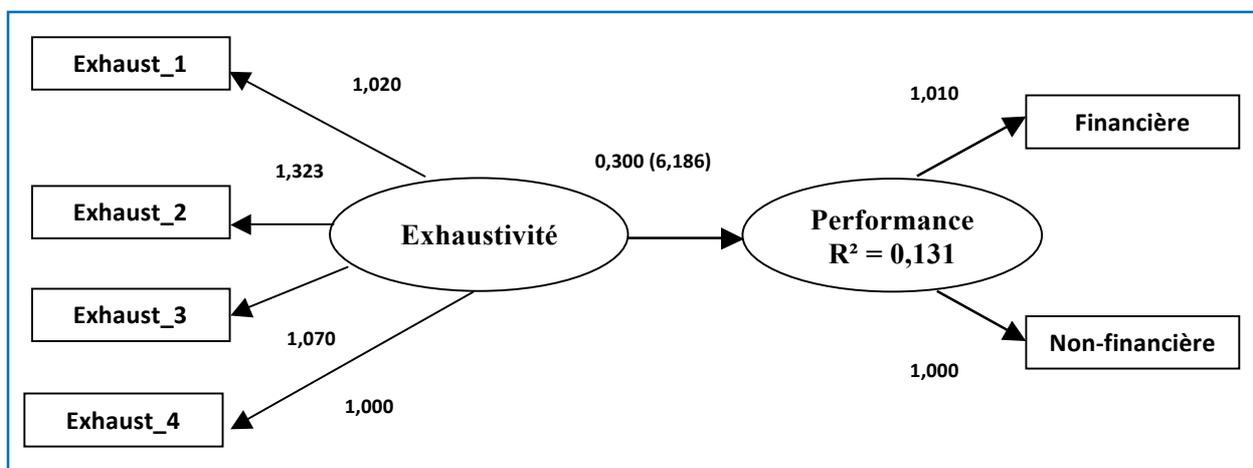


Figure 2 : Relation entre l'exhaustivité de planification stratégique et la performance

3.3. TEST DES HYPOTHESES

Les relations hypothétiques inspirées du modèle de recherche (Figure 1) ont été testées à l'aide de plusieurs modèles d'équations structurelles estimés en utilisant le logiciel AMOS. Les deux hypothèses, l'une examinant la relation directe entre l'exhaustivité et la performance, et l'autre examinant l'impact du facteur de contingence (dynamisme de l'environnement) sur cette relation sont confortées. La figure 2 présente les résultats du test de la première hypothèse. Les coefficients sont non standardisés et les valeurs entre parenthèses correspondent aux T de Student. Comme on peut le constater, tous les coefficients sont positifs et significatifs. Le tableau 4 présente l'ensemble des résultats des tests d'hypothèses.

Tableau 4 : Test des hypothèses

Hypothèses	Relation étudiée	Coefficient	T	Khi2	ddl	P	RMSEA	CFI
H1	Exhaustivité - Performance	0,300	6,186	4,825	8	0,776	0,000	1,000
H2	Dynamisme – Exhaustivité	0,300	6,169	11,076	21	0,961	0,000	1,000

Concernant le lien direct, et comme prévu par H1, l'exhaustivité affecte significativement et positivement la performance ($\beta = 0.300$; $T = 6.186$; $p < 0.01$), par conséquent, H1 est non réfutée.

Le rôle modérateur du facteur de contingence (dynamisme de l'environnement) dans la relation entre l'exhaustivité et la performance a été testé à travers des analyses multigroupes. Le modèle contraint postulant la similarité des structures factorielles et des coefficients structurels entre les deux groupes (dynamisme faible/élevé) présente une très bonne adéquation aux données empiriques concernant l'exhaustivité de la planification stratégique rationnelle ($Khi2 = 11,076$, $ddl = 21$, $p = 0,961$). La différence entre les modèles contraint et non contraint ($Khi2 = 1,277$, $ddl = 5$, $p = 0,937$) apparaît statistiquement non significative. Enfin, les coefficients structurels du modèle contraint ($\beta = 0,300$, $T = 6,169$, $p < 0,01$) correspondent à l'hypothèse posée. Par conséquent, H2 est supportée, ce qui signifie que le dynamisme ne joue pas le rôle modérateur sur la relation entre l'exhaustivité de la planification stratégique rationnelle et la performance.

Nous pourrions conclure donc que l'exhaustivité de la planification stratégique exerce un impact positif sur la performance des entreprises et cet impact positif est indépendant du dynamisme de l'environnement.

4. DISCUSSION

Les résultats de cette recherche suggèrent une relation significative entre l'exhaustivité et la performance des entreprises. Ce résultat confirme de nombreux résultats antérieurs (Capon et al., 1994 ; Boyd, 1991 ; Miller & Cardinal, 1994 ; Judge & Miller, 1991). Ces résultats illustrent bien l'importance de l'exhaustivité comme outil de développement des connaissances en particulier sur l'environnement externe (Sniezek, 1992) ainsi que comme accélérateur de la vitesse de la prise de décision en considérant de nombreuses alternatives (Judge & Miller, 1991).

Nos résultats montrent également que la relation positive entre l'exhaustivité de la planification stratégique et la performance n'est pas modérée par le dynamisme de l'environnement. Ces résultats sont conformes à ceux de Lysonski & Pecotich (1992) qui n'avaient constaté aucun effet du dynamisme de l'environnement sur la relation entre l'exhaustivité et la performance. Nos résultats montrent que l'exhaustivité est bénéfique dans un environnement stable comme dans un environnement dynamique, probablement à travers le développement de la connaissance de l'environnement (Snizek, 1992) et l'accélération du rythme de la prise de décision et la considération de multiples possibilités (Judge & Miller, 1991). A cet égard, et pour affirmer l'importance de l'exhaustivité du processus de la planification stratégique aussi bien dans des environnements stables que instables, Dean and Sharfman (1996) notent les propos suivants « Les exécutives qui recueillent des informations extensives avant la prise de décisions auront des perceptions plus précises...qui a été associées à une meilleure performance des entreprises » (p. 374). Par ailleurs, les résultats de la présente étude contredit de nombreuses études antérieures présumant un impact évident du dynamisme de l'environnement sur cette relation (Goll & Rasheed, 1997 ; Priem *et al.*, 1995 ; Judge & Miller, 1991 ; Fredrickson & Mitchell, 1984 ; Fredrickson & Iaquinto, 1989).

Au moins trois raisons pourraient expliquer l'impact positif de la planification stratégique sur la performance, indépendamment du degré de dynamisme de l'environnement : premièrement, le processus rationnel aide les décideurs à gérer efficacement la complexité inhérente aux décisions stratégiques : les décideurs doivent s'attaquer à un certain nombre de questions importantes liées à des opportunités (par exemple, l'occasion inattendue d'accéder à un marché étranger) et à des menaces (par exemple, l'introduction soudaine d'une nouvelle technologie par un concurrent). En face d'une telle situation, un processus exhaustif de décision est susceptible d'entraîner de meilleurs décisions et résultats (Dean & Sharfman, 1996). Deuxièmement, le processus exhaustif aide les décideurs à réduire certains effets des biais cognitifs. Au-delà des difficultés générales inhérentes à la compréhension d'une situation complexe, ces biais sont souvent l'origine de certains problèmes, par exemple, les décideurs cherchent des informations dans de mauvais endroits, mettent l'accent sur des informations erronées, et ignorent certaines informations importantes (Ben-Shakher et al., 1998). Troisièmement, l'exhaustivité du processus de prise des décisions renforce la motivation et l'implication des décideurs dans la mise en œuvre de la stratégie (Miller, 2008).

CONCLUSION

L'examen de l'impact de l'exhaustivité de la planification stratégique sur la performance des entreprises est l'un des sujets fondamentaux de la recherche sur le processus des décisions stratégiques. Bien que, l'affirmation théorique d'une relation positive entre l'exhaustivité et la performance financière, de nombreuses études empiriques ont fourni des résultats mitigés concernant le rôle de l'exhaustivité dans de différents contextes. Par conséquent, la question de savoir si l'exhaustivité améliore la performance reste d'actualité car les résultats existants demeurent contradictoires et peu concluants. Cette situation est en partie attribuée à des lacunes méthodologiques ou théoriques (Dean & Sharfman, 1996 ; Atuahene-Gima & Li, 2004 ; Powell, 1992 ; Brock & Barry, 2003 ; Peel & Bridge, 1998). Notre recherche a tenté d'apporter de nouveaux éléments conceptuels, méthodologiques et empiriques pour mieux comprendre la nature de la relation entre l'exhaustivité et la performance.

Sur le plan conceptuel, et par rapport à la notion de performance des entreprises, une analyse de la littérature nous a également permis d'identifier et d'intégrer deux formes de performance : une forme financière et une forme non financière. Nous avons également essayé de préciser le rôle d'éventuels facteurs de contingence. Là également, l'analyse de la littérature nous a permis de détecter et d'intégrer un facteur de contingence fréquemment mentionné : le dynamisme de l'environnement.

Sur le plan méthodologique, nous avons adopté des mesures complètes et fiables pour les trois variables composant notre modèle de recherche. Plus important encore, notre échantillon contient des entreprises de tous les continents contrairement à la plupart des travaux empiriques antérieurs dont les données étaient souvent exclusivement Américaines. De fait, notre étude est, à notre connaissance, l'une des premières études qui aient explicitement modélisé et empiriquement testé dans un contexte mondial la relation entre l'exhaustivité et la performance. En utilisant la méthode de modélisation causale, nous avons examiné cette relation ainsi que l'effet modérateur du dynamisme de l'environnement sur cette relation. Les résultats montrent une association positive et significative entre l'exhaustivité de la planification stratégique rationnelle et la performance financière et non-financière, ce qui tend à confirmer les résultats de nombreuses études antérieures. En outre, malgré l'insistance des nombreux auteurs sur le rôle des facteurs de contingence, nous avons constaté que le dynamisme de l'environnement n'affecte pas cette relation.

Cette recherche pourrait avoir d'importantes implications théoriques, méthodologiques et pratiques. Au plan théorique, elle pourrait contribuer à une meilleure compréhension de la relation entre l'exhaustivité et la performance. La confirmation de l'impact positif de l'exhaustivité sur la performance, l'absence de modération du dynamisme de l'environnement pourraient également constituer un apport théorique. Au plan méthodologique, notre recherche a tenté plusieurs avancées : elle a porté sur un échantillon international (entreprises européennes, américaines, asiatiques...) alors que les études antérieures concernaient essentiellement des entreprises américaines ; elle propose une nouvelle opérationnalisation du concept de performance (financière et non-financière) ; elle présente une démarche d'examen des qualités psychométriques (fiabilité, validité convergente, validité discriminante) des variables d'opérationnalisation des concepts ; elle mobilise une procédure rigoureuse de test des hypothèses à travers les modèles d'équations structurelles. Au plan pratique, elle indique aux dirigeants que l'exhaustivité du processus de planification stratégique améliore la performance financière et non-financière quelle que soit le dynamisme de l'environnement.

Cette recherche n'est évidemment pas exempte de limites. Par exemple, elle est exclusivement quantitative. Des études de cas qualitatives, voire des interviews de quelques décideurs pourraient utilement compléter les données quantitatives. Des recherches futures pourraient combler cette limite.

REFERENCES

- Ansoff H. I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et expression*, Hommes et techniques, Paris,
- Atuahene-Gima K. et Li H. (2004), Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 583–597.
- Baum J. R. et Wally S. (2003), Strategic decision speed and firm performance”, *Strategic Management Journal*, 24, 107-1129
- Ben-Shakher, G., Bar-Hillel, M., Bilu, Y., et Shefler, G. (1998), Seek and ye shall find: Test results are what you hypothesize they are. *Journal of Behavioral Decision Making*, 11, 235–249.
- Boyd, K.B. (1991), Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review, *Journal of Management Studies*, 28, 353-74.
- Braybrooke, D. et Lindblom, C. E. (1970), *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*, Free Press, New York.
- Brock D. M. et Barry D. (2003), What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals, *International Business Review*, 12, 543–561
- Capon, N., Farley, J. U. et Hulbert, J. M. (1994), Strategic planning and financial performance: more evidence, *Journal of Management Studies*, 31:1, 105-10.
- Chin, W. W. (1998), Issues and opinions on structural equation modeling, *MIS Quarterly*, 22, 7–16.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Dean J. W. et Sharfman M. P. (1993), Procedural rationality in the strategic decision-making process, *Journal of Management Studies* 30 : 4, 587–610.
- Dean, J. W., et Sharfman, M. P. (1996), Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness, *Academy of Management Journal*, 39, 368–396.
- Eisenhardt, K. (1989), Making fast strategic decisions in high velocity environments, *Academy of Management Journal*, 32: 3, 543-576.

- Elbanna S. et Child J. (2007), The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making, *Journal of Management Studies* 44: 4, 561-591.
- Falshaw J. R., Glaister K. W. et Tatoglu E. (2006), Evidence on formal strategic planning and company performance, *Management Decision*, 44 : 1, 9-30.
- Forbes D. P. (2007), Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness, *Academy of Management Review*, 32: 2, 361–376.
- Fornell, C. et Larcker D. F., (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurements, *Journal of Marketing Research*, 18, 33-50.
- Fredrickson, J.W., (1983), Strategic process research: questions and recommendations, *Academy of Management Review*, 8: 4, 565–575.
- Fredrickson, J. W. (1984), The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions, *Academy of Management Journal*, 27, 445–466.
- Fredrickson, J.W. & Mitchell, T.R. (1984), Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27: 2, 399-423.
- Fredrickson, J. W. and A. L. Iaquinto (1989), Inertia and creeping rationality in strategic decision processes, *Academy of Management Journal*, 32, 516-542.
- Glick, W. H., Miller C. C. et Huber G. P. (1993), The impact of upper-echelon diversity on organizational performance, In G. P. Huber and W. H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. Oxford University Press, New York, 176-214.
- Goll, I. et Rasheed, A. M. A. (1997), Rational Decision-Making And Firm Performance: The Moderating Role Of Environment, *Strategic Management Journal*, 18:7, 583-591.
- Hart, S. L. (1992), An integrative framework for strategy-making processes, *Academy of Management Review*, 17: 2, 327-351.
- Hofer, C.W. et D. Schendel, (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West Publishing.
- Hough, J. R. et White, M. A. (2003), Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level, *Strategic Management Journal*, 24, 481–489.

- Iaquinto, A. L. et Fredrickson J. W. (1997), Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences, *Strategic Management Journal*, 18, 63-75.
- Judge, W. Q. et Miller, A. (1991), Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts, *Academy of Management Journal*, 34: 2, 449-463.
- Langley, A. (1989), In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 34, 598-631.
- Li, M. et Simerly, R. L. (1998), The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship, *Strategic Management Journal* 19: 2, 169–79.
- Lucian R., Gabriela L. B., José Milton d. S. F., Felipe Augusto P. et Itiel Moraes d. S., (2008), What do strategists have in their minds? The use of structural equation modeling to understand the strategy process, *Brazilian Business Review*, 5 : 2, 86-102
- Lysonski S. et Pecotich A. (1992), Strategic marketing planning, environmental uncertainty and performance, *Intern. J. of Research in Marketing*, 9, 247-255
- McKiernan Peter et Morris Clare (1994), Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?, *British Journal of Management*, 5 : June, S31-S41.
- Miller C. C. (2008), Decisional Comprehensiveness and Firm Performance: Towards a More Complete Understanding, *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 598–620.
- Miller, C.C. et Cardinal, L.B. (1994), Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Journal*, 37 : 6, 1649-1665.
- Miller, D. (1987), Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance, *Academy of Management Journal*, 30 :1, 7–32.
- Miller, D. et Eriesen, P. H. (1983), Strategy Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4: 3, 221-235.
- Mintzberg, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- Mueller G. C., Mone M.A. et Barker III V. L. (2007), Formal Strategic Analyses and Organizational Performance: Decomposing the Rational Model, *Organization Studies*, 28 :06, 853–883

- Ong T. S. et Teh B. H. (2009), The Use of Financial and Non-Financial Performance Measures in the Malaysian Manufacturing Companies, *Journal of Accounting Research*, VIII : 1, 23-30
- Papke-Shields K. E., Malhotra M. K. et Grover V. (2002), Strategic Manufacturing Planning Systems and Their Linkage to Planning System Success, *Decision Sciences*, 33: I, pp. 1-30.
- Papke-Shields K. E., Malhotra M. K. et Grover V. (2006), Evolution in the strategic manufacturing planning process of organizations, *Journal of Operations Management*, 24, 421–439
- Powell T.C. (1992), Strategic Planning as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 13, 551-558
- Priem R. L., Rasheed A. M.A. et Kotulic A. G. (1995), Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance, *Journal of Management*, 21 :5, 913-929
- Quinn, J.B., (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- Ramanujam, V. et Venkatraman, N. (1987), Planning and performance: a new look at an old question, *Business Horizons*, 30 :3,19-25.
- Rudd J. M., Greenley G. E., Beatson A. T. et Lings I. N. (2008), Strategic planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, 61, 99-108
- Segars, A. H., Grover, V., et Teng, J. T. C. (1998), Strategic information systems planning: Planning system dimensions, internal coalignment and implications for planning effectiveness, *Decision Sciences*, 29: 2, 303-345.
- Shrivastava R. L., Mohanty R. P. et Lakhe R. R. (2006), Linkages between total quality management and organizational performance: an empirical study for Indian industry, *Production Planning & Control*, 17: 1, 13–30.
- Sniezek, J. A. (1992), Groups under uncertainty: An examination of confidence in decision-making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 124–155.
- Thompson, A. A. et Strickland, A. J., III. (1981), *Strategy and policy: Concepts and cases*, Dallas: Business Publications, Inc.,

- Venkatraman, N. et Ramanujam, V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, 11: 4, 801-814

Annexe 1 - Opérationnalisation des variables

EXHAUSTIVITE	ITEMS	REFERENCES
Exhaust_1	Employees' behaviors are aligned with the strategic orientation of the firm.	Segars <i>et al.</i> , (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> , (2006)
Exhaust_2	Before a decision is made, each possible course of action is thoroughly evaluated.	Segars <i>et al.</i> , (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> , (2006)
Exhaust_3	We attempt to determine optimal courses of action from identified alternatives.	Segars <i>et al.</i> , (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> , (2006)
Exhaust_4	We will delay decisions until we are sure that all alternatives have been evaluated.	Segars <i>et al.</i> , (1998) Papke-Shields <i>et al.</i> , (2006)
Performance		
Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Sales growth. - Earnings growth. - Return on investment. 	Papke-Shields <i>et al.</i> , (2006)
Non-financière	<ul style="list-style-type: none"> - Shareholders satisfaction - Customers satisfaction - Employees satisfaction 	Shrivastava <i>et al.</i> , (2006) Rudd <i>et al.</i> , (2008)
Dynamisme		
Dynamisme_1	Our firm must frequently change its products and practices to keep up with competitors.	Baum & Wally (2003)
Dynamisme_2	Products/services quickly become obsolete in our industry.	Baum & Wally (2003)