

QUELLES RECHERCHES EN STRATEGIE POUR LES CADRES ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ?

BRECHET J. Pierre

professeur agrégé des universités, directeur de l'IAE de Nantes

SCHIEB-BIENFAIT Nathalie

maître de conférences

URBAIN Caroline

professeur agrégé d'économie et de gestion

IAE - Université de NANTES

Rue de la Sensive du Tertre

BP 62232

44322 Nantes Cedex 3

tel. : 02 40 14 12 20

fax : 02 40 74 61 83

e-mail : Brechet.@iae.univ-nantes.fr ,Schieb-bienfait@iae.univ-nantes.fr,
Urbain@iae.univ-nantes.fr

Introduction

Les gestionnaires s'interrogent, à juste titre d'ailleurs, sur l'utilité pratique de leurs travaux de recherche. Cette utilité fonderait même la spécificité des sciences de gestion dans l'univers des disciplines qui s'intéressent à l'entreprise en tant qu'objet d'étude¹. Il faut, toutefois, rappeler que certains courants dans le champ de la sociologie des organisations (notamment les travaux du Centre de Sociologie des Organisations) nourrissent des finalités parfois comparables. C'est cette utilité pratique que nous voudrions interroger, pour ce qui concerne le management stratégique, en ayant comme objectif d'identifier les attentes des professionnels à l'égard de cette discipline, si attendue il y a et si nous sommes en mesure de faire le lien entre des attentes et des voies de recherche. Cette interrogation sur l'existence même d'attentes et sur la capacité que nous aurions d'établir la correspondance souhaitée entre deux univers, ne constitue nullement une interrogation de principe. Elle est au coeur d'un sujet qui finalement réserve de nombreuses difficultés :

- Comment faire ressortir des attentes en management stratégique sans induire immédiatement chez l'interlocuteur des thèmes et définir a priori ce qu'il faut entendre par management stratégique ? Le risque est ici de participer largement à la construction des

¹ La réponse à une demande sociale exprimée pourrait même être considérée comme un critère incontournable de légitimité (cf. MARCHESNAY (1991), BRECHET (1996)).

attentes suivant nos propres grilles de lecture du champ. Ne pas préciser du tout ce que l'on peut entendre de façon large par management stratégique risque d'évincer des aspects importants pour les praticiens s'il se trouve qu'ils ne les rangent pas sous la bannière stratégique a priori, sans qu'il faille voir dans leur acception restreinte du champ une position affirmée.

- Les attentes des professionnels s'expriment-elles dans le champ du management stratégique ? En d'autres termes, repère-t-on des attentes appartenant à la discipline, d'une certaine autonomie disciplinaire ? Ou bien au contraire, les attentes chevauchent-elles des champs disciplinaires qui ne prennent donc leur autonomie qu'au travers d'un recul théorique qui fonde cette dernière ?
- L'expression des attentes, reflet des préoccupations du moment dans bien des cas, au moins au début des entretiens, permet-elle de faire le lien avec les recherches ? Sur cette capacité de transcription deux écueils se font jour :
 - Les attentes des acteurs expriment-elles de façon pertinente les problèmes qu'ils rencontrent ou bien au contraire ne risque-t-on pas dans certains cas, de se trouver face à des problèmes mal posés, et face donc à des attentes d'une moindre pertinence ?
 - Les attentes exprimées par les praticiens ne permettent pas de faire automatiquement le lien avec des thématiques de recherche. D'une part, plusieurs orientations de recherche peuvent prétendre apporter des réponses aux problèmes posés, auquel cas le risque est grand de légitimer toutes les recherches en management stratégique dès lors que les thèmes sont classiques. D'autre part, la possibilité d'un détour théorique important, d'une recherche fondamentale porteuse à terme de nouvelles façons de poser les problèmes par exemple, exclut que la légitimation de certaines recherches puisse trouver son origine directement dans l'expression des attentes des entreprises.
- L'expression des attentes est-elle essentiellement contingente aux positions et aux dispositions des personnes et des entreprises ? Cette question aux multiples facettes paraît inévitable dès l'abord.

Le risque nous semble a priori grand de tout légitimer si l'on tient compte de toutes ses remarques. L'objectif de ce modeste travail d'interrogation sur la recherche et sa légitimité

« externe » est bien sûr de tenter d'introduire de la lucidité, sans malheureusement sans doute éviter tous les pièges que suggéraient les remarques. Il ne s'agit pas non plus de nourrir une réflexion épistémologique approfondie. Certaines conclusions se sont imposées ; elles ne nous étaient pas inconnues, mais leur mise en exergue invite malgré tout à s'interroger. On peut considérer que la réflexion que ce papier de recherche propose est sous-tendue par les hypothèses larges suivantes :

H1 : la perception du champ du management stratégique est conforme aux acceptions qu'en retiennent les chercheurs.

H2 : les thèmes qui intéressent les praticiens correspondent à ceux traités en recherche.

H3 : la dispersion des attentes est forte au regard des profils des entreprises et des conditions concurrentielles.

H4 : la dispersion des attentes est forte au regard des profils des personnes et de leur place dans l'entreprise et dans le processus de formation de la stratégie.

Les réflexions préalables et la démarche d'investigation

Les réflexions préalables qui ont animé nos premiers débats avaient naturellement trait aux modalités pratiques par lesquelles nous amènerions nos interlocuteurs à parler de leurs préoccupations dites stratégiques, sans qu'ils nous parlent de toute autre chose, et sans pour autant circonscrire abusivement le champ des réponses possibles. Puisqu'en effet, il s'agit de repérer ce que les cadres et dirigeants placent sous la bannière stratégique afin ensuite d'identifier leurs attentes en matière de réflexion et de recherche. Si l'on poursuit sur ces réflexions préalables, elles s'articulent autour de deux interrogations sous-jacentes complémentaires : celle portant sur la délimitation du champ du management stratégique de façon générale ; celle devant conduire au regard des réponses apportées à envisager la démarche d'investigation. Notre position sur ces deux points nous a conduit à ne pas circonscrire notre investigation et à adopter une démarche la plus ouverte possible au départ des entretiens pour ensuite resserrer progressivement le propos.

Le problème de la délimitation du champ du management stratégique

Quelle délimitation retenir du champ stratégique ? On pourrait reprendre les débats déjà anciens sur la base des classifications des catégories de décision (ANSOFF 68, MUSSCHE 74). On retrouverait alors des éléments connus de réflexion, sans pour autant qu'ils soient dépassés voire inutiles au regard des perceptions actuelles des cadres et dirigeants interrogés. Les acceptions qui sont les nôtres au sein de la communauté scientifique ne sont pas encore complètement partagées dans le monde des entreprises ; notre travail prouve au moins cela. La délimitation du domaine (MATHE 95; LAURIOL 96; CASTAGNOS, BOISSIN, GUIEU 96) pose problème ; ce point sera discuté. Notre souci étant a priori de ne pas restreindre le champ, nous retiendrons, à l'instar de nombreux auteurs, que le management stratégique se préoccupe de concevoir, préparer et conduire l'action collective (POIRIER 87, MARTINET 90, BRECHET 96), donc de l'interne et de l'externe, des aspects de positionnement, de processus de formation de la stratégie et de mise en oeuvre. Non pas que cette acception ne soit pas discutable si l'on considère que nombre de professionnels perçoivent a priori le champ du management stratégique ou de la stratégie² comme préoccupé principalement du long terme et de l'externe (cf. les perceptions premières des problèmes de management stratégique et les définitions proposées en annexe 2)) ; les aspects de processus étant plutôt considérés comme relevant du management en général (aspects organisationnels et de mobilisation des personnes).

² Il faut observer que la distinction entre le management stratégique (en tant que pratique) et la stratégie (en tant que choix ou règles de choix) n'est pas perçue immédiatement.

Une exploration en plusieurs étapes

La méthodologie d'investigation repose sur un entretien sur la base d'un questionnaire (cf. annexe 3) visant premièrement à saisir les perceptions premières de l'interlocuteur puis progressivement à préciser le champ puis les thèmes. Si l'on peut envisager à terme d'administrer les questionnaires sur un échantillon suffisamment important pour des traitements statistiques plus ambitieux, nous nous sommes limités ici, dans cette première étape exploratoire, à l'exploitation de 7 entretiens de façon approfondie, et à des traitements simples sur 31 questionnaires (les 7 précédents, 5 autres entretiens et 19 questionnaires administrés à des cadres intégrant des cycles de formation permanente de 3ème cycle).

Les entretiens directs approfondis ont été réalisés sur le lieu de travail et la durée moyenne d'un entretien a été environ de deux heures.

La nature progressive du questionnaire et de l'entretien

Nous avons essayé d'être très vigilants au point de vue de la progression du questionnaire, dans l'élaboration du questionnaire lui-même et lors de l'administration. Il est en effet primordial de ne pas suggérer dès le départ des attentes au travers de l'énoncé de thèmes ou d'une définition du management stratégique.

- Les premières questions permettent d'identifier l'entreprise et ses pratiques de management stratégique au travers de questions portant sur l'existence d'un processus de formation de la stratégie et d'une cellule de réflexion et d'animation (questions 1 à 6) (sans pour autant les questionner sur les outils et les modèles employés par cette cellule).
- **La première étape** visant à cerner les attentes correspond à une démarche très ouverte, la question suggérant simplement que l'on s'intéresse aux préoccupations du développement de l'entreprise indépendamment des préoccupations de gestion courante. Sur la base d'un entretien de 10 minutes, limité en temps pour assurer l'harmonisation des traitements, l'interviewer devait noter l'essentiel de l'entretien et retenir des mots clés afin de permettre un traitement de type lexicographique. Ce traitement n'a pas été réalisé dans cette première étape de recherche. En revanche, l'orientation générale des propos est

repérée (diagnostic, interne/externe, aspects humains, marketing, financiers...) et les traitements qualitatifs restituent cette orientation. Cette première étape était complétée par une question délicate, puisqu'au terme de cette première phase d'entretien il était demandé au répondant de donner sa définition du management stratégique³; face à la difficulté de fournir une définition élaborée complète, nous avons décidé de retenir l'orientation dominante de la définition fournie (formation de la stratégie, positionnement, mise en oeuvre).

- **La deuxième étape** suggère une définition large du management stratégique et demande sur quels aspects (formation de la stratégie, positionnement, mise en oeuvre) le répondant souhaite bénéficier d'un peu plus de recul ou de réflexions de la part de centre de recherches, de groupes de réflexion, d'organismes de formation, de publications... Sur une échelle graduée de 1 à 4 (1 = pas du tout, 4 = absolument) est indiqué le degré d'intérêt exprimé par l'interlocuteur. Pour faciliter la réflexion, trois cartons précisant succinctement ce que l'on entend par aspects managériaux, aspects de positionnement et aspects de mise en oeuvre, lui ont été distribués.
- **La troisième étape** détaille les thèmes relatifs à chaque volet (aspects managériaux, aspects de positionnement et aspects de mise en oeuvre) et sur lesquels sont menés des travaux de recherche. Pour chacun de ces thèmes, le répondant nous indique l'intérêt qu'il représente à ses yeux (échelle graduée de 1 à 4). Des cartons précisant la liste des thèmes par volet sont distribués afin de faciliter la réflexion. Puis, il est demandé au répondant d'indiquer trois thèmes prioritaires (sur lesquels il souhaiterait réfléchir).
- Le questionnaire se termine par une collecte d'informations sur le répondant, sa fonction, sa formation (initiale et continue, type et niveau), ses lectures ou sources d'informations privilégiées et son degré d'implication dans le processus de management stratégique.

Ce questionnaire ne nous est pas apparu exempt de défauts. Sa progression ne pose pas, nous semble-t-il, de problèmes particuliers. En revanche, la liste des thèmes suggérés vers la fin est un peu longue, et n'évite pas un sentiment de redondance lors de l'administration (voire de

³ - En annexe 1, figure la liste des définitions exprimées par les répondants.

saturation due à une confusion possible entre les thèmes). De plus, certains répondants n'ont pas toujours bien compris les thèmes énoncés (l'interprétation donnée par le répondant différant du sens courant attribué par la discipline). Certaines subtilités conceptuelles et classificatoires n'ont pas toujours été bien saisies. Dès lors, des réponses intermédiaires sur certains thèmes (graduation 2 et 3) peuvent fort bien traduire un certain malaise à l'égard des questions posées.

De l'étude exploratoire aux premiers éléments de validation

Pour l'essentiel, on peut considérer que nous explorons ici un certain nombre de questions plus que nous n'envisageons d'apporter des réponses qui auraient valeur de généralisation. Néanmoins, pour éviter au plus, étant donnée la faiblesse de notre échantillon, les biais d'interprétation et tenter parallèlement de valider certaines propositions qui émergent, nous avons procédé à une démarche de validation en deux étapes :

- Les propositions qui émergent des entretiens réalisés ont été validées auprès des répondants deux mois après l'administration des questionnaires au travers de la question simple suivante : « *Etes-vous d'accord avec les propositions suivantes qui traduisent nous semble-t-il l'essentiel de vos propos lors de notre entretien ?* »
- Les traitements quantitatifs ont été réalisés pour essayer, avec modestie, de conforter ou d'infirmer les propositions qui émanaient des premiers traitements qualitatifs. Hormis les 12 questionnaires administrés par entretien par nous-mêmes, les 19 autres l'ont été sur table lors de la rentrée d'auditeurs de formation permanente, en prenant bien garde qu'ils découvrent le questionnaire au fur et à mesure du remplissage.

Démarche exploratoire restitués (7)	Les entretiens (7)	Exploitation des entretiens

Démarche de validation 31	Les propositions validées auprès des répondants	Les traitements des questionnaires
------------------------------	--	---------------------------------------

La confrontation au terrain

L'échantillon est composé de 20 entreprises industrielles (notamment dans les secteurs de la mécanique, l'électronique, l'agro-alimentaire et l'informatique) et 11 entreprises de services (banques, distribution, conseil,...). 16 entreprises emploient plus de 200 salariés ; l'échantillon comporte une assez forte représentation de la petite entreprise : 12 entreprises ont un effectif inférieur à 50 personnes. 15 entreprises appartiennent à un groupe, dans ce cas, seules 3 entreprises se jugent fortement dépendantes ; pour les autres, il existe une autonomie ou une interactivité.

Nos interlocuteurs sont des dirigeants de l'entreprise (11) ou des cadres (20) ; l'âge moyen est de 40 ans. Leur profil est varié avec une dominante commerciale sensible (dominante commerciale : 13, comptable et financière : 5, ressources humaines : 2, production : 5, informatique : 6). Parmi ces 31 personnes, 13 ont reçu au cours de leur formation un enseignement de la stratégie.

Les cadres perçoivent très diversement leur implication dans le processus de gestion stratégique. En effet, sur les 20 cadres répondants, 9 d'entre eux estiment ne pas être suffisamment impliqués et 5 ne le sont pas du tout.

Les entretiens et les propositions qui émergent

Les entreprises, les personnes interrogées et les principaux éléments qui ressortent des entretiens sont présentés en annexe 1. Seuls 7 entretiens sont restitués ; ils ont été retenus parce qu'ils illustrent bien les principales propositions qui émergent. Ne sont ici repris que les propositions de synthèse assorties de commentaires. Ces propositions ont toujours été validées

auprès des personnes interrogées qui étaient invitées à conforter ou infirmer les propositions retenues.

- Les propositions X.1. abordent plutôt le processus de formation de la stratégie.
- Les propositions X.2 portent sur la définition spontanée du management stratégique formulée par le répondant.
- Les propositions X.3 développent les attentes exprimées en matière de recherche en management stratégique.

Cas n°1 : La société MERIX

La société MERIX, filiale d'une société familiale réalisant plus de 200 millions de CA emploie 12 salariés, dont 11 commerciaux dans le domaine de l'alimentaire pour les GMS. Elle assure la commercialisation de produits de la mer qu'elle fait produire en sous-traitance sur la base d'un procédé original. L'interlocuteur, le directeur général, diplômé d'une école de commerce, a un profil dominant marketing/commercial.

Proposition 1.1 : le chef d'entreprise décide au fur et à mesure de la stratégie en fonction du projet qu'il a en tête. La formation et la mise en oeuvre de la stratégie se construisent en partie au cours des rencontres régulières entre les personnes de l'entreprise (les commerciaux notamment).

Proposition 1.2 : les PME face aux GMS sont sous la pression de la concurrence, d'une grande fragilité, ce qui impose une vigilance commerciale de tous les instants ; la réactivité est leur atout majeur. Les attentes en matière de stratégie reflètent ce souci de réactivité au marché (« *Les erreurs de choix de produit ne pardonnent pas* », *si on manque une année on sort du marché* »). Le marketing est le point de départ de la stratégie.

Proposition 1.3 (a) : le souci de réactivité suscite des attentes en matière de réflexion et d'outils portant sur la surveillance et l'analyse de l'environnement.

Proposition 1.3 (b) : les réflexions à propos des arbitrages du développement constituent un aspect important des attentes : diversification/spécialisation ; alliances et partenariats.

Cas n°2 : la société DESIGN

La société DESIGN, issue d'une entreprise artisanale, gérée par deux dirigeants qui ne travaillent pas dans la société, emploie 5 autres personnes à temps plein . Elle fabrique, installe et démonte des stands destinés aux salons, foires-expositions. Le répondant, gérant bénévole, diplômé d'une maîtrise de gestion, est chargé de la gestion comptable et financière et du suivi de l'activité commerciale.

Proposition 2.1 : le dirigeant d'une entreprise en mutation est confronté à des préoccupations globales de gestion et de développement. Elles ne sont pas sériees et sont fortement interdépendantes (*« nos problèmes de trésorerie nous handicapent pour réaliser des investissements mais aussi pour mener la diversification de l'activité »*).

Proposition 2.2 : le management stratégique recouvre les activités de prévision, de fixation d'objectifs et d'organisation de moyens visant à *« pérenniser l'entreprise »*.

Proposition 2.3 (a) : les attentes en matière de recherche en management stratégique portent sur des choix technologie/ produit/marché adaptés au secteur d'activité et au profil de l'entreprise (*« Il s'agit d'un travail confidentiel mené par un groupe de réflexion »*).

Proposition 2.3 (b) : le partenariat avec des entreprises de taille équivalente, pour mettre en commun des moyens (par exemple *« par la constitution de GIE, pour développer une forme de coopération souple et ne pas dépasser un seuil de taille »*) constitue un souci actuel dominant.

Cas n°3 : la société MANET

La société, créée en 1995 par deux étudiants, emploie 4 personnes et développe des produits et services sur Internet. Outre l'hébergement, la fourniture d'accès au réseau Internet (modem, formules d'abonnement...) pour des particuliers et des entreprises, elle propose, conçoit (partiellement) et met en place des serveurs pour ses clients. Elle emploie 4 personnes. Le

répondant est le cogérant qui exerce également la fonction de responsable informatique (formation ingénieur, diplômé CAAE).

Proposition 3.1 : la jeune entreprise, confrontée à une forte incertitude technologique et environnementale, a des difficultés à prévoir et à constituer son offre ; elle procède plus par apprentissage et tâtonnements, ce qui l'amène à reconsidérer fréquemment sa « *vision du métier* ».

Proposition 3.2 : le management stratégique recouvre des préoccupations de choix à opérer en matière d'investissement, de prospection, de recrutement. (« *savoir quoi investir, quoi prospecter, qui engager* »).

Proposition 3.3 (a) : face à la difficulté de choix de développement, l'entreprise dans l'univers turbulent d'Internet s'interroge sur les choix de spécialisation et sur l'établissement d'alliances.

Proposition 3.3 (b) : les attentes portent sur les moyens d'assistance pour « *passer à l'action* », notamment pour réviser le positionnement (technologie/services/marchés) et pour organiser la gestion de projets.

Proposition 3.3 (c) : le développement de compétences en matière de diagnostic et d'interprétation d'un environnement instable et complexe constitue une attente forte.

Cas n°4 : la société BOLAIT

Issue de la fusion de plusieurs coopératives agricoles, cette entreprise a comme activité principale la collecte et la transformation du lait. Elle emploie 1500 salariés et réalise un C.A. de 3 milliards de francs. Ses clients sont majoritairement les GMS. La personne répondante, responsable financier est membre du comité de direction.

Proposition 4.1 : face aux contraintes du marché et aux pressions concurrentielles croissantes, l'entreprise doit s'efforcer de saisir toute opportunité pour survivre et parvenir à être parmi les trois leaders sur chaque métier ; à cet effet, elle doit « *innover, concevoir des produits sur mesure* » (selon le cahier des charges des clients), « *exploiter des niches du marché* », mettre au point des produits technologiquement plus élaborés, intensifier la R&D,

développer de nouvelles compétences et savoir-faire et s'engager dans des activités annexes afin de charger l'outil industriel.

Proposition 4.2 : le management stratégique consiste à disposer des informations nécessaires pour prendre de bonnes options. Il s'agit de « *construire l'avenir, construire la vision de l'entreprise, du marché, du métier, des clients* ».

Proposition 4.3 (a) : face à une concurrence accrue, l'entreprise s'interroge sur les choix en matière de différenciation et d'internationalisation des débouchés ; « *on savait faire du volume désormais on doit aussi développer des savoir-faire spécifiques et exploiter des niches* » ; elle se préoccupe aussi des questions de fusion et de partenariat.

Proposition 4.3 (b) : la fusion avec d'autres entreprises suscite des interrogations en matière de mobilisation, d'entraînement et d'implication des hommes. Les décideurs rencontrent des difficultés pour développer des réflexes communs et susciter une « *communauté de pensée* ».

Cas n°5 : la société ALIOR

Filiale d'un groupe de 45 000 salariés de l'industrie métallurgique, cette entreprise emploie 15 000 personnes. Elle produit des matériaux utilisés dans différents secteurs industriels, notamment l'automobile, l'électroménager, le conditionnement-emballage. Nous avons rencontré le responsable recherche-développement du secteur production (formation ingénieur) et membre du comité de direction.

Proposition 5.1 : face à l'émergence de produits de remplacement, les luttes concurrentielles se sont modifiées et ont entraîné une révision des stratégies adoptées : la constitution puis le renforcement de partenariats intrasectoriels (« *avec les concurrents d'autrefois* ») ainsi que l'identification de voies de différenciation de l'offre constituent des préoccupations actuelles dominantes (« *des produits plus légers, moins polluants, de très bonne qualité...* »).

Proposition 5.2 : le management stratégique consiste, à partir d'une observation du marché et de la concurrence, à définir différentes orientations possibles, que la direction générale choisira de faire approfondir. Ces orientations sont formulées par des « *individus d'âge mur, issus du cru, du sérail et ayant une très grande connaissance du métier* ».

Proposition 5.3 : dans une grande entreprise âgée et face à des choix stratégiques clairement définis, les attentes en matière de recherche portent sur les aspects organisationnels et managériaux (« *la mobilisation et implication des hommes...* ») sur la mise en place de structures facilitatrices (« *à travers le témoignage concret d'expériences menées au sein d'entreprises industrielles* »).

Cas n° 6 : la société ATLANBAL

La société ATLANBAL, filiale d'une société de création et de fabrication d'emballages en carton ondulé, emploie 25 personnes. Elle assure la fabrication et la commercialisation de petites et moyennes séries d'emballages destinés à des produits agro-alimentaires, cosmétiques ou industriels. Le répondant, le directeur général, diplômé d'une école de commerce, a un profil à dominante commerciale.

Proposition 6.1 : dans le cas de l'appartenance de l'entreprise à un groupe, la stratégie se forme et s'organise à partir d'objectifs de parts de marché à moyen et long termes fixés par la société-mère.

Proposition 6.2 (a) : les évolutions des marchés (marchés finaux, marchés des distributeurs et des industriels) et de la technologie contraignent fortement le développement et la réflexion stratégique.

Proposition 6.2 (b) : le management stratégique recouvre « *les réflexions sur le positionnement et la pérennisation de l'entreprise* » et intègre « *l'intuition, le feeling et l'expérience* ».

Proposition 6.3 (a) : l'importance et la complexité des marchés et de la technologie conduisent à des attentes très fortes sur les aspects de surveillance de l'environnement et les outils de prospective.

Proposition 6.3 (b) : le poids des facteurs humains dans la mise en oeuvre de la stratégie d'une PME demande un éclairage sur les mécanismes culturels et psychologiques qui expliquent les choix stratégiques et la mise en oeuvre des actions.

Proposition 6.3 (c) : il existe des attentes autour de l'impact du mode de rémunération des dirigeants et de la structure du capital sur la formation de la stratégie et les choix opérés.

Cas n°7 : la société BETA 2D

L'entreprise BETA 2D, SARL indépendante, emploie 7 personnes ; elle assure la conception et l'industrialisation de produits de plasturgie et sous-traite la fabrication. Le gérant, 35 ans, autodidacte, présente un profil à dominante production.

Proposition 7.1 : le chef d'entreprise considère que la stratégie relève d'une réflexion permanente ; elle se forme à partir de réunions régulières (mensuelles) au sein de l'entreprise.

Proposition 7.2 (a) : les préoccupations stratégiques de l'entreprise sont « *fonction de son cycle de vie* » ; les préoccupations passées ont concerné la détection et la prospection des marchés ; les préoccupations actuelles et à venir sont essentiellement orientées vers la veille technologique, les marchés et la qualité.

Proposition 7.2 (b) : le management stratégique est lié « *aux réflexions autour de la croissance de l'entreprise et de son indépendance commerciale et financière . Les éléments clés sont la technologie, les marchés et la qualité* ».

Proposition 7.3 (a) : la conduite du développement de l'entreprise crée des attentes en matière d'outils de diagnostic, de définition des objectifs, de planification et de choix stratégiques ; ces attentes sont dues au « *manque de recul* » que peut avoir un jeune chef d'entreprise.

Proposition 7.3 (b) : pour la jeune entreprise, le processus de formation de la stratégie est fondamental dans la mesure où il contribue à l'organisation de l'entreprise.

Si l'on reprend nos quatre hypothèses de travail posées au départ, les propositions retenues permettent dans une certaine mesure de les préciser.

H1 : la perception du champ du management stratégique par les praticiens n'est pas toujours conforme aux acceptions qu'en retiennent les chercheurs ; elle est plus restrictive dans la plupart des cas, cela quels que soient les profils de l'entreprise et de l'interlocuteur ; elle porte essentiellement sur les aspects de positionnement.

H2 : les thèmes qui intéressent les praticiens, sans être identifiés spontanément au management stratégique, semblent correspondre à ceux traités en recherche ; les attentes sont plus particulièrement relatives aux aspects d'alliances/partenariat et de diversification, aux arbitrages de développement ; les aspects de mise en œuvre sont principalement évoqués sous l'aspect de mobilisation des hommes.

H3 - H4 : ces hypothèses suggéraient des facteurs de contingence ; le contexte concurrentiel (imprévisibilité, structure et pression concurrentielles), l'âge et la taille de l'entreprise, les phases de cycle de vie et de mutation ressortent des entretiens. Ces derniers permettent aussi intuitivement d'apprécier combien le profil de la personne apparaît dans bien des cas cohérent avec sa situation et ses opinions mais il serait délicat d'en tirer rapidement un enseignement contingent de portée générale.

LES TRAITEMENTS STATISTIQUES SUR L'ECHANTILLON

Les traitements statistiques proposés s'inscrivent de notre point de vue dans une perspective exploratoire. Ils seront toutefois mobilisés pour contribuer très modestement à valider ou infirmer, en les précisant, les propositions émises lors de l'exploitation précédemment réalisée des entretiens. Sans qu'il s'agisse d'une démarche hypothético-déductive affirmée de notre part, il nous a semblé intéressant d'organiser la restitution des résultats autour des hypothèses de travail de départ comme nous l'avons fait précédemment pour les entretiens.

Le processus stratégique est considéré formalisé dans 13 entreprises sur 31. Il semble que dans une majorité d'entreprises (21) la stratégie se fasse en marchant et que le chef d'entreprise en soit à l'origine (25). On peut constater la présence d'une cellule dans 19 entreprises ; cette cellule a une existence permanente dans 11 entreprises et il est important de noter qu'elle est ouverte à des personnes extérieures (comme des clients, des fournisseurs, des confrères de la profession et des chefs d'entreprise) dans 11 entreprises.

H1 : la perception de la notion de management stratégique exprimée de façon spontanée à travers les champs énoncés par les répondants se rapporte essentiellement au positionnement (21 énoncés) et dans une moindre mesure à la mise en œuvre (6) et à la formation du processus (4).

Les termes contenus dans les définitions portées en annexe 2 confirment l'importance des choix de long terme et de pérennisation de l'entreprise. Ces résultats rejoignent les conclusions des propositions et montrent que la perception du champ du management stratégique par les praticiens n'est pas toujours conforme aux acceptions extensives qu'en retiennent les chercheurs.

H2 : les centres d'intérêts et les attentes, en revanche, sont très larges. En effet, les personnes aimeraient bénéficier de recul et de réflexion sur les aspects managériaux de formation de la stratégie (beaucoup : 22)⁴, sur les aspects de positionnement (20) et sur les aspects de mise en œuvre (21). Il faut toutefois noter qu'à l'intérieur de ces grandes rubriques, les thèmes sont diversement appréciés.

- *Les attentes autour du processus de formation de la stratégie* se focalisent sur les aspects humains avec la mobilisation des acteurs et leur mise en relation (beaucoup d'intérêt : 23 et 22), sur les aspects de surveillance de l'environnement (21) et sur les aspects d'information et de communication autour de la stratégie (17). Les aspects organisationnels suscitent beaucoup moins d'intérêt (beaucoup d'intérêt pour la durée du cycle du processus : 6, pour son degré de centralisation : 8 et pour sa source : 10).
- *Les attentes autour de la mise en œuvre de la stratégie* concernent dans un ordre décroissant d'intérêt les aspects culturels et psychologiques (beaucoup : 16) et les aspects organisationnels - quels hommes, quels moyens, quels systèmes de gestion - (16), la conduite des projets (14), l'innovation (9) et les aspects de planification (8).
- *Les attentes autour du contenu des stratégies* (objectifs, positionnement et stratégies concurrentielles) s'attachent à la détermination des objectifs (beaucoup : 21), à une aide en matière d'alliance/partenariat (19) et de différenciation/domination par les coûts (15), aux outils de diagnostic concurrentiel (15) et de prospective (15), à une aide en matière d'internationalisation (14) et de diversification/spécialisation (13), aux outils de diagnostic des compétences (12) et à une réflexion sur les biais perceptifs (12), à une aide en matière d'externalisation/internalisation (11) et à une réflexion sur les processus mentaux des décideurs (11) et enfin aux outils de diagnostic (9).

En conclusion, les thèmes qui intéressent les praticiens correspondent à ceux traités en recherche. Les centres d'intérêt qui se manifestent ne semblent pas limités par la vision

restrictive du champ du management stratégique. De façon globale, les répondants s'intéressent autant à la formation du processus de la stratégie qu'à sa mise en oeuvre et au positionnement. Néanmoins, en observant plus en détail le contenu des attentes, on peut noter la place prépondérante qu'occupent les aspects humains et environnementaux du processus de formation de la stratégie. Il faut souligner la même importance accordée aux aides en matière de détermination des objectifs et de choix d'alliance et de partenariat. Enfin, les attentes en matière de mise en oeuvre de la stratégie s'attachent principalement aux humains et organisationnels.

H3-H4 : ces hypothèses sont liées, nous l'avons noté, à l'existence de facteurs de contingence. La diversité des profils d'entreprise et d'interlocuteur, le nombre limité d'entretiens ne permettent que très partiellement d'exploiter les tris croisés de façon significative. Les entretiens qualitatifs faisaient ressortir l'influence de certaines variables contingentes ; les tris croisés (sans que cela ne nous surprenne, ainsi que nous l'indiquions ci-dessus) ne permettent pas de faire ressortir des éléments de validation. Toutefois, il est possible de noter que le statut de l'interlocuteur, dirigeant ou cadre, influence certaines attentes ; les cadres semblent plus sensibles aux aspects d'information et de communication liés au processus de formation de la stratégie et les dirigeants plus attentifs à la surveillance de l'environnement et aux outils de prospective.

Il apparaît donc indispensable, pour étudier les variables susceptibles d'influencer la perception du management stratégique et la nature des préoccupations et des attentes des professionnels, de reproduire cette investigation à une échelle plus importante et de poursuivre les entretiens qualitatifs en profondeur.

Les RESULTATS ET leur DISCUSSION

4.1. La première grande interrogation concernait la perception de la stratégie chez les cadres et dirigeants et leurs attentes (hypothèses de travail H1 et H2). A propos de la perception première essentiellement restrictive l'universitaire trouvera rapidement l'explication : les praticiens pensent plus spontanément « stratégie » au sens de choix de critères de décisions (TABATONI, JARNIOU 75) qu'au sens d'activité managériale à part entière. Le souci de

⁴ Nous avons privilégié les résultats correspondant au quatrième degré (beaucoup d'intérêt) de l'échelle à support sémantique

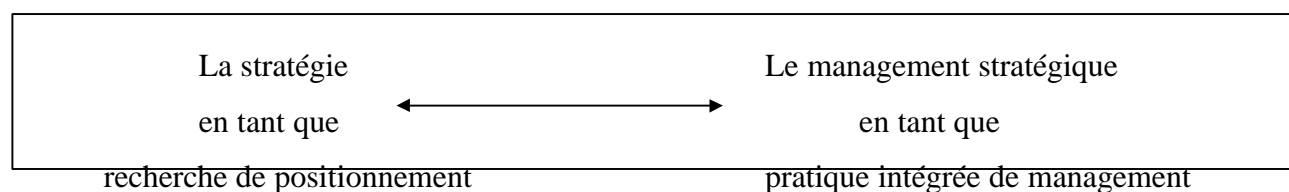
déterminer le « Quoi faire » l'emporte sur le « Comment faire » dans presque tous les entretiens lorsque que l'interlocuteur est sollicité sans restrictive. On pourrait en déduire que ce soit à cette aune du résultat en termes d'objectifs que l'on attende les contributions en stratégie. Se doter des pratiques et processus permettant de s'informer, de se mobiliser, de s'organiser et donc de diagnostiquer et de mettre en oeuvre n'apparaît pas toujours comme un objectif de premier rang, ou comme relevant immédiatement du « stratégique ».

On peut conclure à une perception erronée à faire évoluer, ce qui est d'ailleurs assez facile dans de nombreux cas : l'interlocuteur reconnaît rapidement les limites de ses acceptions dès lors qu'on le convainc que face à l'incertitude il convient sans doute d'être en mesure de prendre une décision demain plus qu'aujourd'hui et que le souci de mobiliser toutes les intelligences ou que la flexibilité appellent le management stratégique au sens plein du terme.

Ou bien, finalement, peut-être l'essentiel est-il dans cette attente première : on attend des chercheurs et de leurs travaux des réponses, des arguments de choix, du prospectif, du concret. Ce constat, au regard de nos entretiens paraît valide surtout pour les petites structures. Parallèlement à notre modeste confrontation au terrain, nos interventions dans des entreprises de grande taille nous auraient aisément conduit à une position en partie opposée, mettant l'accent sur les aspects managériaux (SCHIEB-BIENFAIT 95). En remarquant toutefois, que ce n'est nullement pour autant la perception première des acteurs de la grande entreprise que de mettre ces attentes sous la bannière du stratégique (nous semble-t-il !). Par ailleurs, reconnaître cette prédominance, au moins en première approche, des aspects de positionnement et de choix, n'exclut nullement que les répondants soient insensibles aux aspects de mobilisation des acteurs par exemple ; mais peu abordent spontanément ce thème ni ne le rangent immédiatement sous la bannière du stratégique (2 sur 31). Si l'on retenait que le diagnostic et les préconisations sont essentiels, on peut néanmoins sortir de ce débat rassurés en disant que notre rôle est de produire en amont les outils, les concepts et les démarches qui permettront de parvenir à des diagnostics et des mises en oeuvre partagés et mobilisateurs dans les organisations. Mais le but de cette communication n'est pas de nous rassurer !

La perception qui émerge malgré tout est que les représentations de la stratégie se situent autour de deux polarités⁵ (figure 1) : une vision restrictive prédominante sur notre échantillon (sans souci de représentativité) correspond à l'idée que l'on recherche un positionnement (perception immédiate la plus présente) ; une perception extensive recouvre plutôt l'intégralité des tâches auxquelles l'acteur se trouve devoir faire face pour développer et maintenir (pérenniser) l'entreprise et notamment dès lors qu'il assume les tâches de direction. Dans les petites structures il s'agirait de l'ensemble des préoccupations de marché et de management. Les acteurs des grandes organisations percevraient plus clairement semble-t-il les limites des domaines de responsabilité au regard des attributions de tâches par fonctions ; le management stratégique de la direction générale s'arrêterait là où commencent les responsabilités fonctionnelles, sans exclure les ambiguïtés. Position pragmatique tout à fait recevable face aux frontières théoriques floues du champ et aux différentes logiques de lecture de la stratégie (MARTINET 92, 94).

FIGURE 1 : LES PERCEPTIONS DU MANAGEMENT STRATEGIQUE



On peut tenter d'aller plus loin dans la réflexion au regard de ce premier constat, par ailleurs connu (NOEL 92).

Si l'on exclut la stratégie en tant que que positionnement, on a beaucoup de peine à circonscrire le champ du management stratégique, sauf à prendre le temps d'une argumentation plus longue, dont finalement la pertinence apparaît plus théorique que pratique. Dès lors que la stratégie ne se définit pas par l'inscription dans le long terme, ou par les choix de couples produits/marchés, la légitimité d'un découpage plus savant n'est pas immédiate. Au-delà des attracteurs repérés par A. C. MARTINET, on a le sentiment que la logique de la discipline se trouve confrontée à des logiques d'acteurs dans des contextes donnés (cf. figure 2 ci-dessous) : l'acteur traduit ses préoccupations en excluant des propos ce qui ne le concerne

⁵ On peut alors aisément faire le lien avec la distinction entre l'école du contenu et l'école du processus proposée par A. NOEL

pas (le cadre/dirigeant qui délaisse les aspects de financement ou les aspects technologiques par exemple), ou en mettant l'accent sur ce qui le concerne particulièrement (le dirigeant qui privilégie essentiellement et légitimement les aspects mercatiques ou technologiques ou bien encore les conflits de personnes, les problèmes de recrutement, les désaccords avec les actionnaires ; le cadre exclu du processus de formation de la stratégie qui privilégie cet aspect d'exclusion et conjointement la dimension managériale insuffisante de la pratique de la stratégie dans son entreprise) (figure 2, cadran II).

FIGURE 2 : LOGIQUE D'ACTEUR ET LOGIQUE DE DISCIPLINE

Logique d'acteur	Secondaire	Prédominante
Logique de discipline		
Secondaire	I/ L'ensemble flou. Des propos partiels s'adressant à tout le monde (cadres, dirigeants...)	II/ Le management stratégique comme pratique contingente et intégrée de management La direction générale et ses problématiques
Essentielle	IV/ Le management stratégique comme discipline établie (démarche, concepts, outils...) s'adressant à tout acteur des entreprises.	III/ La discipline plaquée et normative ou L'acteur conscient de ses pratiques

A contrario, les propositions issues d'une perception « scientifique » et extensive du champ du management stratégique peuvent imposer/plaquer dans certains cas un contenu ; l'universitaire se voit dans l'obligation d'affirmer que le management est plus ou moins que ce qu'en retient l'interlocuteur ; ou (mais nous n'avons pas rencontré ce cas), se trouve face à l'acteur conscient de ses pratiques et des délimitations du champ (figure 2, cadran III). Le sentiment émerge alors que le management stratégique en tant que discipline se trouve confronté à des logiques d'acteurs, dans des contextes donnés, et alors la pertinence d'un découpage qui ne correspond pas au contenu de responsabilités ou de tâches n'est pas

immédiate (cf. figure 2). On peut illustrer de nombreuses façons cette dernière observation : l'interlocuteur parle de ses problèmes de rapports difficiles avec un collaborateur proche, évoque un problème majeur de trésorerie et de rentrée d'argent, et on essaie de lui dire que ce n'est pas de la stratégie ; les exemples seraient nombreux. On ne se sent nullement démuné pour fournir des arguments solides pour expliquer ou justifier telle ou telle position. Mais fondamentalement, si la pérennité de l'entreprise est en jeu, il ne nous apparaît pas complètement irrecevable de définir la stratégie par au moins une de ses finalités majeures : la survie de l'organisation. Cette appréciation pourrait être renforcée dans les petites structures ou une seule et même personne assume les diverses tâches dans la simultanéité ou presque. Tout découpage apparaît largement comme une construction théorique.

On peut brièvement poursuivre les commentaires sur le tableau proposé. L'absence de la prise en compte du point de vue d'un acteur conduit à l'ensemble flou si de plus la logique de la discipline est par trop indécise : on ne sait plus de quoi on doit parler en stratégie ni à qui les discours s'adressent. Ou bien l'on considère que la discipline est scientifiquement établie et que cette légitimité suffit à en faire un enseignement et un champ de recherche « normalisé » ; au risque d'être en décalage avec les publics et leurs attentes.

4.2. La deuxième interrogation majeure (hypothèses de travail H3 et H4) porte sur le caractère contingent des propositions des praticiens. Ce point mérite d'être discuté au-delà du seul repérage du poids des facteurs contingents, mais plutôt pour envisager ce que cela signifie pour les recherches. Le caractère contingent et les facteurs de contingence, sans que cela soit d'ailleurs surprenant, ressortent de ce travail comme importants. Ne devrait-on pas plus favoriser les lectures et les contributions contingentes : par secteur ou domaine d'activité selon des caractéristiques qui restent à déterminer (type de prestation, caractéristiques concurrentielles), par taille, selon le stade de développement de l'entreprise, selon le profil ou la logique de développement de l'entreprise (notamment la spécialisation fonctionnelle). Ceci est déjà fait, nous en conviendrons, mais nous avons malgré tout ressenti cette attente de travaux, peut-être d'études plus que de recherche, moins généraux mais plus adaptés à des situations particulières, sans que cela relève pour autant de l'étude de cas. Peut-être faut-il voir dans ces souhaits un argument pour la conduite d'analyses comparatives de situations offrant des proximités ? On peut alors s'interroger sur de nombreuses typologies que l'on manipule dans nos enseignements ? Grossirions-nous trop le trait parfois, alors que des études plus fines seraient plus riches d'enseignement ? Quoi qu'il en soit, il semblerait que l'on

puisse émettre l'hypothèse que l'intérêt pour les travaux de recherche soit aiguisé par le caractère contingent de la production des connaissances (par secteur, par profil d'entreprise...).

On peut aussi s'interroger sur la façon dont la recherche se rend visible, sur l'écoute que la discipline développe autour des attentes (explicites ou implicites) du monde professionnel et sur la façon dont la recherche se rend visible. Même si l'on constate que la recherche diffuse via les structures de conseil, il reste à réfléchir sur ces points.

On peut aussi envisager de renforcer les liens avec les entreprises et de favoriser la recherche/action (JAMEUX, MESCHI, MOSCAROLA 1996, SAVALL & ZARDET 1996 (a), (b)). Des actions collectives, locales ou à une échelle plus large, pourraient être menées en ce sens.

Il resterait aussi à envisager les modalités de restitution des travaux de recherche vis à vis du milieu professionnel. Le caractère opératoire recherché passe peut-être, parallèlement à la recherche-action, par de vraies applications, sur des terrains spécifiques, des démarches, outils ou éléments théoriques avancés. En fait, c'est le caractère opératoire qui est ici interrogé. Nous avons le sentiment que bien souvent les travaux et propositions s'arrêtent à un niveau intermédiaire entre théorie et terrain, en faisant l'hypothèse que les praticiens qui voudront faire l'effort de s'approprier les outils en tireront des bénéfices. Peut-être faudrait-il envisager de montrer *concrètement* ce qu'apportent les travaux. Diffuser la recherche par l'intermédiaire d'une ou plusieurs revues en fonction des profils d'entreprise, des secteurs d'activité ... pourraient sans doute jouer un rôle en ce sens. On retrouve un élément de conclusion précédemment avancé.

Plusieurs pistes de prolongement doivent être envisagées pour affiner notre travail : tout d'abord sur le plan quantitatif, en administrant le questionnaire auprès d'un échantillon plus important ; ce prolongement permettrait de mieux apprécier l'impact des variables de contingence. Sur le plan qualitatif, on pourrait aussi compléter notre démarche exploratoire par d'autres entretiens directs en profondeur, après avoir affiné le questionnaire autour de certains points. Ces derniers constituent autant de thèmes à explorer, susceptibles de faire l'objet d'études complémentaires. Les pistes suivantes seraient à considérer ; la notion de *cellule stratégique* par exemple : que doit-on entendre par cellule stratégique ? Si 19 des personnes rencontrées déclarent l'existence d'une cellule stratégique, l'assimilation cellule

stratégique - comité de direction apparaît très fréquente. La composition de la cellule (profil des individus, renouvellement des membres...) et de ses modes de fonctionnement (la présence d'un animateur, son profil, les méthodes de travail, le recours à des outils spécifiques...) pourrait être un objet d'étude intéressant. A propos de la composition de la cellule, 11 personnes affirment que cette *cellule stratégique* est ouverte à des personnes extérieures (notamment sont cités de manière spontanée des consultants, l'expert-comptable, mais aussi des clients, des fournisseurs ainsi que des personnes de la profession) ; il serait intéressant d'étudier plus en profondeur cette ouverture de la cellule à des personnes en amont ou en aval de l'entreprise. Comment doit-on interpréter ce constat ? Traduit-il un souci des dirigeants d'ouverture de leurs référentiels ? Correspond-il à des contextes particuliers d'entreprise et/ou de relations économiques (forte intégration des chaînes de valeur, développement de partenariat, souci de flexibilité...) ? Pour certaines questions, il y a une forte unanimité des répondants : 27 répondants sur 31 déclarent que le chef d'entreprise est à l'origine des choix de développement, et 21 que la stratégie se fait en marchant. Il serait intéressant d'approfondir plus précisément ces processus d'intervention du dirigeant et d'amendement de la stratégie délibérée.

Le sentiment prévaut aussi que les attentes relèvent aussi d'une recherche d'enrichissement personnel plus que du seul souci de répondre à des préoccupations de sa propre entreprise. Il ressort de nombreux entretiens que les cadres et dirigeants sont curieux de savoir ce qui se dit en recherche (sans pour autant aller vers les revues académiques), et curieux de s'enrichir des débats managériaux par curiosité intellectuelle, s'ils en avaient le temps !

Conclusion

Ce modeste travail est parti d'une simple interrogation sans souci de réponse définitive mais pour amorcer une réflexion formalisée : qu'attendent des enseignants/chercheurs, les cadres et dirigeants d'entreprise en matière de recherche en management stratégique ? Cette interrogation n'était pas la seule façon de poser le problème de la légitimité des recherches. On aurait aussi pu imaginer qu'on recense les progrès des idées, qu'on fasse état des recherches auprès d'un collègue de praticiens ou chercheurs aptes à juger des travaux et résultats. Nous avons nourri le projet d'interroger directement les cadres ou chefs d'entreprise

de notre entourage. Cette démarche avait au moins le mérite de nous confronter à nos publics, d'essayer d'en apprécier les attentes, et tout simplement de prendre le temps de parler de stratégie, de management stratégique et de comparer nos points de vue de chercheurs et de praticiens. Du seul point de vue des étudiants/cadres, cette démarche a présenté le mérite, quoiqu'il en soit de la portée des autres résultats, d'être une excellente entrée en matière.

On peut toutefois s'interroger sur le bien-fondé même de la question de la finalité des recherches mesurée à l'aune des attentes des praticiens et de l'intérêt immédiat pour les entreprises. Cela revient à postuler leur aptitude à formuler leurs attentes correctement sur la base d'un diagnostic pertinent. On peut aussi considérer que l'objectif de la recherche est la formation, au moins pour une partie non négligeable. En effet, bien souvent les démarches nous conduisent à nous nourrir d'expériences d'entreprises, sur lesquelles on pense pouvoir capitaliser par la mise en ordre et le recul théorique pour ensuite être à même de diffuser les progrès des connaissances. Auprès d'entreprises qui n'auraient pas mis en oeuvre les pratiques innovatrices observées ou les pratiques redécouvertes différemment, mais aussi auprès des publics en formation. Auquel cas, on admet la possibilité d'un détour d'enrichissement des connaissances, et la recherche nourrirait le management au travers de la formation des acteurs de l'entreprise d'aujourd'hui, mais aussi de demain. Que la finalité première de la recherche en sciences sociales soit la formation et l'information des acteurs ne nous paraît pas choquant. On peut même considérer que c'est l'objectif de toute théorie en sciences sociales que de permettre une meilleure confrontation avec le réel et que l'essentiel n'est pas de prescrire, de formuler des principes et des lois visant à déterminer l'action (FRIEDBERG 93). Dans cette perspective, la pédagogie des résultats et le caractère formateur des contributions revêt une grande importance. On voit alors que les critères d'appréciation peuvent être de l'ordre du didactique et du pédagogique

Nous terminerons en observant que l'on ne peut ignorer toutefois l'enjeu théorique et paradigmatique des recherches. Il s'agit alors de confronter ses propres conceptualisations à celles en vigueur, en espérant en aval, malgré tout, être mieux à même de poser pertinemment les problèmes et de construire l'action. Et là, mais ces réflexions n'engagent que nous, on ne peut ignorer les paradigmes dominants, le paradigme néo-classique notamment, auquel les recherches théoriques en amont devraient se confronter plus ouvertement.

Bibliographie

ANSOFF I (1968), « Stratégie du développement de l'entreprise », Hommes et Techniques.

BRECHET J.P. (1996), « Gestion stratégique ; le développement du projet d'entreprendre », ESKA, Paris.

CASTAGNOS J.C., BOISSIN J.P., GUIEU G. (1996), « Six ans d'articles sur la stratégie dans les revues scientifiques francophones », Actes de la Journée de « Recherche en Gestion », FNEGE, 11 octobre, Université Paris-Dauphine.

FRIEDBERG E. (1993), « Le pouvoir et la règle », Seuil, Paris, 1993.

JAMEUX C., MESCHI P.X., MOSCAROLA J. (1996), « La production de thèses en stratégie en France (1991/1995), Actes de la Journée de « Recherche en Gestion », FNEGE, 11 octobre, Université Paris-Dauphine.

LAURIOL J. (1996), « Analyse des représentations de la stratégie dans les ouvrages en langue française », Actes de la Journée de « Recherche en Gestion », FNEGE, 11 octobre, Université Paris-Dauphine.

MARCHESNAY M. (1991), « De la théorisation en sciences de gestion », Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion, n°17, avril.

MARTINET A.C. (1990), « Epistémologie de la stratégie » in « Epistémologie et sciences de gestion », Economica.

MARTINET A.C. (1992), « Le chercheur et l'entreprise : quelques problèmes épistémologiques de la recherche en gestion », Cahier de Recherche n°32, URA 1257, LYON.

MARTINET A.C. (1994), « Management stratégique et politique générale : l'état de l'art », XIIèmes Journées des IAE, Tome 2 des actes.

MATHE J.C. (1995), « Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise », Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°21.

MUSSCHE G. (1974), « Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise », Revue Economique, vol. XXV, n°1, janvier 74.

NOEL A. (1992), chapitre introductif, dans « Perspectives en management stratégique ; tome I : 1992/1993 », Economica.

POIRIER L.(1987), « Stratégie théorique II », Economica.

SAVALL H., ZARDET V. (1996a), « Les pratiques d'encadrement des recherches doctorales en stratégie ; résultats d'enquêtes 1995 et 1996 », Actes de la Journée de « Recherche en Gestion », FNEGE, 11 octobre, Université Paris-Dauphine.

SAVALL H., ZARDET V. (1996b), « Panorama des publications scientifiques en Management Stratégique 1990/1995 ; rapport à l'AIMS, Commission Recherche Doctorale », Actes de la Journée de « Recherche en Gestion », FNEGE, 11 octobre, Université Paris-Dauphine.

SCHIEB-BIENFAIT N. (1995), Information/stratégie : quelles théories pour quelles relations ? La stratégie des réseaux câblés, France-Telecom 1982/1990», Thèse, Nantes.

TABATONI P., JARNIOU P. (1975), « Les systèmes de gestion », PUF.

ANNEXES

ANNEXE 1 : PRESENTATION DES PRINCIPAUX ELEMENTS ISSUS DE 7 ENTRETIENS SUR LA BASE DU QUESTIONNAIRE

Cas n°1 : La société MERIX

La société MERIX, filiale d'une société familiale réalisant plus de 200 millions de CA emploie 12 salariés, dont 11 commerciaux, sous la direction générale de M. MOMÉE, dans le domaine de l'alimentaire pour les GMS. Elle assure la commercialisation de produits de la mer qu'elle fait produire en sous-traitance sur la base d'un procédé original. Ses concurrents sont des groupes comme FLEURY-MICHON, BONGRAIN. Notre interlocuteur, le directeur général, a quitté une grande entreprise qui ne croyait pas suffisamment à ses projets, pour les développer au sein de sa propre structure dans laquelle il dispose d'une grande autonomie de décision. Diplômé d'une école de commerce, il a actuellement 45 ans, un profil dominant marketing/commercial, dit s'informer essentiellement au travers des revues professionnelles.

Le processus de formation de la stratégie : Le dirigeant considère qu'il dispose d'une grande autonomie, que la stratégie se fait en marchant même s'il dispose d'un plan annuel simple qui fixe les perspectives de croissance et les contraintes. La stratégie relève essentiellement de lui-même, les réunions régulières avec les commerciaux sont le lieu d'échange d'informations, de discussion des orientations et de fixation des objectifs.

Les préoccupations stratégiques et la définition du management stratégique : Les aspects marketing et commerciaux sont spontanément évoqués : les aspects de positionnement, les aspects de gamme (élargir au risque de se disperser, restreindre et manquer des opportunités), les stratégies de marque. La dimension marketing de la stratégie de développement (selon les termes du dirigeant) est primordiale à tous points de vue, la finance relèverait plutôt de la gestion, la politique de long terme (problèmes de fonds roulement, d'objectifs de croissance) serait pour lui plutôt la politique générale et plutôt le fait des actionnaires. La définition de la stratégie est donnée de la façon suivante : stratégie = plan marketing puis plan industriel puis investissement, puis aspects financiers.

Les attentes en matière de recherche : Elles relèvent essentiellement, dans la logique des propos précédents, des aspects de positionnement et de stratégie concurrentielle. Le dirigeant souhaiterait disposer d'études sérieuses sur les stratégies des concurrents. La petitesse de l'équipe est soulignée pour indiquer que les aspects spécifiques aux personnes et à leur implication/motivation sont importants pour ce qui est des aspects de mise en oeuvre. Les thèmes particulièrement attendus recouvrent les aspects de contenu et notamment l'aide à la décision en matière de diversification/spécialisation, externalisation/internalisation, alliances et partenariats. Le dirigeant déclare avoir tout particulièrement des attentes en matière de surveillance et d'analyse sérieuse et organisée de l'environnement : « *capter l'information sans étude lourde* ».

Cas n°2 : La société DESIGN

Petite entreprise industrielle employant 5 personnes, cette société avait auparavant le *statut d'entreprise artisanale* ; son métier d'origine était le travail du bois (menuiserie, conception de panneaux sur mesure...). Aujourd'hui, l'entreprise fabrique et agence des stands pour les salons, les foires-expositions. Intéressés par cette activité, deux jeunes cadres (respectivement de formation de gestion et technique) ont décidé d'investir dans cette entreprise (modification du statut, augmentation du capital, changement de locaux, embauche de personnel). Ils sont devenus gérants de l'entreprise tout en continuant de travailler dans leur emploi initial, et ceci afin de ne pas pénaliser les années de démarrage. A ce jour, l'entreprise emploie 5 personnes à temps plein, elle a recours au travail temporaire ou au travail en CDD si l'activité est en surcharge. La personne interrogée est le dirigeant gestionnaire.

Le processus de formation de la stratégie : il n'existe pas de processus formalisé de formation de la stratégie, mais le gérant a souligné son souci de régulièrement « *faire le point* » chaque trimestre avec son associé sur le développement de l'entreprise.

Les préoccupations stratégiques et la définition du management stratégique : Parmi les préoccupations stratégiques actuelles et à venir, notre interlocuteur aborde spontanément différents thèmes :

Premier thème : la diversification des activités et de la clientèle (« *faut-il passer de l'activité de conception de stand à la fabrication de meubles design, de cuisines sur mesure* » ? « *Faut-il travailler avec plusieurs bureaux d'étude ou privilégier une certaine exclusivité ou partenariat ? Comment et vers qui diversifier le portefeuille clientèle ?* »

Deuxième thème: le gérant se trouve confronté à des problèmes de choix d'investissement matériel (constitution et automatisation de l'outil de production) et d'investissement immatériel (embauche de cadre spécialisé dans la production, prêt à s'investir dans une très petite structure).

Autre sujet de préoccupation qui pour le gérant ne relève pas du champ de gestion courante : la rationalisation de la production (approvisionnements, organisation et répartition des tâches, gestion des stocks de panneaux de stands...), le lissage de l'activité et enfin la localisation de l'outil de production (éviter de trop fortes impositions, bénéficier de subventions, être proche de prescripteurs, de sous-traitants, de partenaires).

Les problèmes de gestion de trésorerie sont soulignés comme étant une préoccupation quasi-permanente (« *assainir la situation de trésorerie, pour donner confiance aux banquiers et pouvoir envisager des projets de développement* »). Le dirigeant ne les considère pas comme des préoccupations de gestion courante car « *ils mettent en cause la pérennité de l'entreprise* ». (« *Il nous faut gérer les priorités qui sont souvent d'ordre financier... il est vrai que nous rencontrons des difficultés pour dégager du temps afin de mieux envisager le moyen terme* »).

Définition du management stratégique formulée : « *prévoir à moyen, long terme les orientations de l'entreprise, se fixer des objectifs de développement, réaliser des choix en terme d'activités, marchés/clientèle, et d'embauche des collaborateurs*. L'objectif principal du management stratégique est de permettre avant tout la « *pérennisation de l'entreprise* ».

Les attentes en matière de recherche : elles concernent d'abord les aspects de positionnement et de stratégie concurrentielle (choix des triplets Produits/marchés/technologies) en rapport avec le secteur d'activité et le profil de l'entreprise (1) puis la mise en oeuvre de la stratégie (2).

(1) La diversification des activités : l'évolution du métier de base (la menuiserie), les tendances du marché de la conception de stands et des processus de production (- les nouveaux matériaux qu'il faudra savoir travailler : plexiglas, tissu, plastique...), les prestations à proposer (le développement de services autour de la conception, du montage et

du démontage de stands ; « *doit-on jouer le rôle d'intégrateur de différents métiers (menuiserie, décorateur, serrurier...)* ? » Le partenariat à nouer avec d'autres entreprises telles que - des donneurs d'ordre (les bureaux d'étude) ou des organisations exerçant un métier complémentaire, afin de constituer un GIE et mettre en commun des moyens.

(2) La mise en oeuvre des choix soulève plusieurs types d'interrogations : développement en interne ou sous-traitance de certaines activités, embauche de personnel, développement de nouvelles compétences, organisation de la production.

Les thèmes de recherche jugés prioritaires portent sur : (1)-*l'aide à la décision* en matière de diversification, d'alliance ou de partenariat avec des entreprises proposant des prestations complémentaires; (2)- *la mise en oeuvre de la stratégie* : et notamment les aspects organisationnels et les aspects culturels et psychologiques. « *Comment mettre en oeuvre une organisation du travail plus adaptée, susceptible de permettre la diversification des activités, sachant par ailleurs que l'entreprise dépend de la convention collective de la branche bâtiment, dont les règles ne sont pas adaptées à l'activité de conception de stand (notamment sur la gestion des heures supplémentaires)* », enfin dernier thème, *les aspects de surveillance de l'environnement*.

CAS n°3 : la société MANET

La société MANET a été créée en décembre 1995 par deux diplômés de moins de 30 ans (formation d'école d'ingénieur/ CAAE et formation école supérieure de gestion). Ils ont choisi de développer des produits et services sur Internet. L'entreprise emploie à ce jour 4 personnes (dont les deux co-dirigeants). Nous avons rencontré le responsable informatique et co-dirigeant de la société.

Le processus de formation de la stratégie : d'emblée, l'interlocuteur constate qu'il n'existe pas de processus formalisé de formation de la stratégie ; la turbulence, la complexité du secteur ainsi que leur relative inexpérience rendent difficile une analyse pérenne et la fixation d'objectifs à moyen terme ; la stratégie se fait donc en marchant, les deux dirigeants sont à l'origine des choix de développement. Actuellement, la formation de la stratégie porte sur un horizon « court », « *c'est la réalité qui valide les choix antérieurs* ». Les dirigeants s'efforcent

d'analyser les projets menés afin de capitaliser leur expérience et favoriser ainsi un processus d'apprentissage continu.

Les préoccupations stratégiques et la définition du management stratégique : d'emblée, les aspects de concurrence sont mis en avant : une concurrence très intense avec l'arrivée d'acteurs nouveaux (de profil très différent), et notamment des entreprises de taille importante ayant des compétences bien développées, proposant des produits et services innovants ... « *un marché mondial, où l'offre est en ébullition quotidienne* ». Les préoccupations actuelles et futures s'articulent donc autour des questions d'identification des opportunités de développement, des choix de marchés, de prestations et de technologies. La grande incertitude technologique autour d'Internet (les normes, les standards, les problèmes de sécurité, le commerce électronique....) rend très délicat la prise de décisions et « *le passage à l'action* » (« *Quelles innovations retenir et comment les implémenter ?* »). Les opportunités de développement semblent exister autour de prestations qui à ce jour ne sont pas rémunératrices pour l'entreprise. Notre interlocuteur a parfois le sentiment de prendre souvent des paris sur l'avenir, qui ont occasionné une perte de temps, d'argent et aucun développement de compétences en interne. Il reconnaît d'ailleurs que depuis un an d'existence, « *sa vision du métier* » de « *provider* », sa vision du marché ont considérablement changé. Toutefois si des erreurs ont été commises par le passé - aussi bien dans les choix de clientèle que dans les prestations proposées -, elles constituent à ses yeux des éléments d'apprentissage certains dont il faut savoir tirer des enseignements.

Voici la définition de la stratégie formulée : le choix des investissements (matériels et immatériels) à opérer (dans quels matériels investir, quelles formations, compétences acquérir et développer ? Qui embaucher ? Où s'installer ?) ; « *savoir quoi investir, quoi prospecter, qui engager* ».

Les attentes en matière de recherche : elles portent prioritairement sur le positionnement et la stratégie concurrentielle (le choix des triplets produits, marché, clients), sur l'analyse et interprétation des faits environnementaux (-ex: *l'apparition de MIPS sur le marché*) et sur la mise en oeuvre de la stratégie. Les besoins en termes organisationnels ont été mis en avant notamment pour permettre à l'entreprise d'évoluer avec le marché - la jeunesse de la société contribue à l'handicaper au niveau de l'organisation du travail, la gestion des projets (« *hiérarchisation des projets, instauration d'une certaine discipline de fonctionnement pour*

suivre les projets, les clients, être en mesure d'opérer des bilans d'activité de production, d'activité commerciale... »). Autre attente formulée, comment parvenir à faire converger les buts, à faire partager ses opinions autour des projets de développement ?

Les thèmes particulièrement attendus : ils concernent les aspects de mise en oeuvre de la stratégie, notamment la gestion des projets (quelle organisation adopter pour suivre les projets, être en mesure de développer une véritable stratégie qualité vis-à-vis du client). Deuxième thème évoqué : la définition du contenu des stratégies et surtout « *le passage à l'action* », notamment en matière de spécialisation de l'activité (« *doit-on se spécialiser sur le commerce électronique, sur l'intranet, sur la sécurité ?* »), mais aussi le développement d'alliances et de partenariat (« *pour accroître les moyens financiers* »). Enfin, d'autres thèmes (tels que les aspects managériaux, culturels, la formation des représentations) intéressent ce jeune dirigeant, notamment pour « *sa culture personnelle ...et comprendre que l'on fait de grosses conneries* » ; il déplore toutefois le manque de temps pour lire, approfondir certains sujets.

Cas n°4 : la société BOLAIT

Cette entreprise appartient à un groupe agro-alimentaire ayant comme activité principale la collecte et la transformation du lait. Créé à l'issue du rapprochement puis de l'union de plusieurs coopératives laitières, ce groupe développe depuis une dizaine d'années des stratégies d'alliances, des liaisons financières, industrielles et commerciales ainsi qu'une stratégie de concentration horizontale. Le groupe emploie 1500 salariés, réalise un C.A. de 3 milliards de francs, dont 15% à l'export. Nous avons rencontré le responsable financier, membre du comité de direction.

Le processus de formation de la stratégie : d'emblée l'interlocuteur souligne le caractère très structuré et formalisé du processus de formation de la stratégie,; « *véritable exercice annuel où chacun doit rendre sa copie* ». Chaque année, la mise en place de groupes de réflexion et de travail transversaux, par thème et par métier, permet à l'entreprise de démultiplier les efforts d'analyse et de réflexion, tout en s'appuyant sur les expertises et compétences de chacun (environ 50 personnes impliquées). Chaque groupe de travail doit présenter sa vision sur plusieurs thèmes (marché, client...), formuler des objectifs à cinq ans et proposer un chiffrage à trois ans. La synthèse est assurée par la direction. Le processus présente donc un caractère ascendant, et bénéficie d'une grande autonomie (dans la mesure où

chaque groupe réfléchit de manière indépendante). Toutefois, la stratégie se fait aussi en marchant, afin « *de ne pas manquer des opportunités* », le chef d'entreprise influence largement les choix de développement ; une large concertation est pratiquée avec les différents responsables.

La cellule de réflexion et planification stratégique est donc le comité de direction élargi (c'est-à-dire 7 personnes plus certains membres des groupes de travail).

Les préoccupations stratégiques et la définition du management stratégique : « *survivre, saisir des opportunités, justifier sa raison d'être* » voici en quels termes, notre interlocuteur a exprimé ses préoccupations stratégiques. « *La concurrence de plus en plus forte, conduit à des conflits, à des bagarres terribles qui peuvent nous faire perdre de l'argent, voire la disparition de certains acteurs du secteur ; comment être parmi les 3 premiers sur chacun de nos métiers ?* ». Face à la guerre des prix, ainsi qu'au prix élevé du lait sur le marché national, l'entreprise doit innover, segmenter son offre, développer des produits technologiquement élaborés et internationaliser ses débouchés. C'est donc autour de ses préoccupations que s'articulent les projets de développement (développement et accentuation de la R&D, conception de produits technologiquement sophistiqués, conception de produit à la demande du client (selon son propre cahier des charges). Cette réflexion amène l'entreprise à redéfinir régulièrement son métier, à développer des métiers parallèles (tels que ceux d'emboutisseur, de conditionneur...) à développer une stratégie de « *fédérateur industriel* ». Ce développement d'activités permet de « *charger les outils industriels et de sauvegarder l'emploi* ».

La définition du management stratégique formulée : « *être capable de disposer des informations nécessaires pour prendre de bonnes options ; prendre des paris sur l'avenir pour construire, établir un gap vis à vis des concurrents* ». Il s'agit de « *construire l'avenir, la vision de l'entreprise, du métier, du marché, des clients* ».

Les attentes en matière de recherche : elles concernent les aspects de positionnement et de stratégie concurrentielle ainsi que les aspects managériaux de formation de la stratégie ; parmi ces attentes, certains thèmes sont évoqués par notre interlocuteur : la formation de la vision de l'entreprise, la formulation de la stratégie concurrentielle notamment sur les questions de fusion, partenariat et d'internationalisation (toutefois le répondant considère que sur ces questions, l'expérience prévaut avant tout car elle seule permet de connaître les acteurs

impliqués dans la fusion) ; enfin dernier thème de recherche mis en avant, le management des hommes « *comment les entraîner, les mobiliser, les impliquer dans les projets stratégiques* ». Les thèmes de recherche prioritaires retenus : la mobilisation et le management des collaborateurs.

Cas n°5 : la société ALIOR

Cette société, filiale d'un groupe de 45 000 salariés de l'industrie métallurgique, emploie 15 000 personnes. Elle est spécialisée dans la conception et fabrication de matériaux utilisés dans différents secteurs industriels, notamment l'automobile, l'électroménager, le conditionnement-emballage. Nous avons rencontré le responsable recherche et développement des processus industriels (de formation ingénieur) et membre du comité de direction.

Le processus de formation de la stratégie : au début de l'entretien, l'interlocuteur déclara qu'il n'y avait pas de processus formalisé de formation de la stratégie dans sa structure mais qu'il existait une cellule de réflexion de 6 personnes, animée par le directeur du site ; au cours de l'entretien, il a abordé l'implication de chaque structure dans le processus de formation de la stratégie du groupe et distingué deux phases : dans la phase descendante, le département stratégie du groupe fixe les orientations stratégiques ; lors de la phase ascendante, chaque structure présente des scénarios d'évolution (concernant les produits, les activités, ...) qui seront étudiés par le département stratégie ; en fonction de leur adéquation avec les orientations, les scénarios jugés intéressants sont approfondis et développés par chaque entité pour obtenir une allocation de ressources.

Les préoccupations stratégiques et la définition du management stratégique : la préoccupation dominante concerne la concurrence actuelle - comment lutter contre des nouveaux concurrents proposant des produits à fonction similaire, à partir de matériaux différents (verre, plastique...) - mais aussi la concurrence future (le risque des produits de remplacement). Deuxième champ de préoccupation, la gestion et le développement des ressources humaines (lutter contre la démotivation, accroître les compétences, développer l'aménagement du temps de travail....) « *pour rajeunir et dynamiser l'entreprise* ».

La définition du management stratégique formulée : « *avoir un observatoire de l'extérieur, définir des orientations possibles de développement parmi lesquelles la direction choisira* ».

Les attentes en matière de recherche en management stratégique : les aspects managériaux concernant la mobilisation et l'implication des personnes, et les aspects de mise en oeuvre de la stratégie constituent les deux pôles d'attente de la personne répondante. *« Dans une vieille industrie, la mobilisation des hommes constitue un réel problème »*. Les aspects de positionnement et stratégie concurrentielle intéressent notre interlocuteur à titre de curiosité intellectuelle, dans la mesure où les choix produits/marché sont opérés par le département stratégie du groupe. Les thèmes de recherche prioritairement retenus : en premier lieu, la mobilisation, information, mise en relation des acteurs et en second plan, *« des témoignages concrets d'entreprise »* ayant développé des structures facilitatrices pour mettre en oeuvre la stratégie.

Cas n° 6 : la société ATLANBAL

La société ATLANBAL est une des trois filiales d'une société de création et de fabrication d'emballages en carton ondulé destinés à des produits agro-alimentaires, cosmétiques ou industriels.

La société ATLANBAL, dirigée par Monsieur PRESSET emploie 25 personnes. Elle assure au sein de ce groupe la fabrication et la commercialisation de petites et moyennes séries d'emballages en carton ondulé. Notre interlocuteur, le dirigeant, diplômé d'une école de commerce, âgé de 50 ans, possède une très solide expérience de l'univers professionnel dans lequel évolue l'entreprise et présente un profil de carrière à dominante commerciale. Les sources d'information qu'il juge les plus intéressantes et à partir desquelles il conduit ses réflexions sont essentiellement des sources personnelles professionnelles et patronales (*« patrons et/ou anciens patrons d'entreprises appartenant à différents secteurs d'activité »*).

Le processus de formation de la stratégie : sans être formalisé, le processus se concrétise par la fixation d'objectifs à moyen et long terme dont le dirigeant est à l'origine. Il existe occasionnellement une cellule informelle de réflexion stratégique composée de deux personnes, le dirigeant lui-même et celui de la société mère. Malgré une articulation du processus de formation de la stratégie de l'entreprise très dépendante de la société mère, le dirigeant d'ATLANBAL se considère à l'origine des choix stratégiques ; il est bon de préciser ici qu'il occupe au sein de la société mère la fonction de direction commerciale.

Les préoccupations stratégiques et la définition du management : les évolutions des marchés (marchés de consommation finale, marchés des industriels et des distributeurs) et de la technologie, ainsi que la maîtrise des techniques par l'entreprise, sont au coeur des préoccupations stratégiques exprimées. La définition énoncée du management stratégique recouvre essentiellement « *les réflexions sur le positionnement de l'entreprise et sur sa pérennisation* ». Le management stratégique doit s'attacher notamment à « *construire une bonne connaissance du marché et de la technologie et intégrer l'intuition, le feeling et l'expérience* ».

Les attentes en matière de recherche : autour du processus de formation de la stratégie, les thèmes qui suscitent le plus grand intérêt sont les aspects liés à la surveillance de l'environnement des marchés et de la technologie, à la mobilisation des acteurs et à leur mise en relation. La mise en oeuvre des choix stratégiques fait apparaître des besoins en matière d'outils de prospective et des attentes sur les aspects culturels et les dimensions psychologiques ainsi que sur la compréhension des processus mentaux. Ces dernières attentes sont dues à la nécessité de mobiliser les acteurs pour réussir la mise en oeuvre des choix. En revanche, les réflexions sur l'innovation, la conduite de projet, les aspects d'organisation et de planification de la stratégie sont considérées comme secondaires dans le contexte d'une PME telle que ATLANBAL car la taille et la structure de l'entreprise facilitent la résolution des problèmes liés à ces aspects. Le dirigeant remarque qu'il serait intéressant d'orienter la recherche vers des travaux qui pourraient éclairer « *les rôles du mode de rémunération des dirigeants et de la structure du capital* » sur la formation de la stratégie et les choix qui en découlent.

Les deux thèmes sur lesquels le dirigeant souhaiterait plus particulièrement avoir l'occasion de réfléchir et bénéficier d'un éclairage extérieur portent sur l'évolution des styles de consommation et des techniques utilisées dans le papier et l'impression.

Cas n°7 : la société BETA 2D

La société BETA 2D, dont monsieur BELLOUIN est le gérant, assure la conception et l'industrialisation de produits de plasturgie (moules et modèles) ; la fabrication est sous-traitée. Cette entreprise indépendante emploie aujourd'hui 7 personnes. La personne répondante, le gérant, âgé de 35 ans, présente un profil à dominante technique. Son

expérience professionnelle s'est forgée dans des entreprises plasturgistes. Autodidacte, ce dirigeant a recours très régulièrement à la formation continue dans les domaines de la production, de la qualité, du marketing et de la stratégie. Ses sources d'informations sont essentiellement orientées sur la veille technologique et la qualité.

Le processus de formation de la stratégie : il existe une formalisation du processus dont la fréquence d'activation est mensuelle mais « *la réflexion est permanente* ». En ce sens, le dirigeant considère que la stratégie se fait en marchant. Il se reconnaît à l'origine des choix qui sont le résultat de réunions relatives à la qualité, à la stratégie et d'audits du personnel ; dans ce contexte, il considère que le processus de formation de la stratégie est plutôt ascendant. Il existe au sein de l'entreprise une cellule de réflexion sur la mise en place de la stratégie ; cette cellule est composée de 3 personnes.

Les préoccupations stratégiques et la définition du management stratégique : celles-ci sont nettement distinguées selon leur situation temporelle, passée, actuelle ou future. Les préoccupations stratégiques passées sont essentiellement liées au marketing et à la prospection de la clientèle. Les préoccupations actuelles et futures, à très court terme, concernent essentiellement la démarche qualité et la nécessité d'atteindre le niveau d'une certification ISO (sans chercher dans ce court terme à l'obtenir). Il existe au sein de l'entreprise une réflexion de fond et de long terme, engagée depuis une année, autour de la veille technologique et de l'évolution de l'outillage. Le dirigeant souligne que les préoccupations stratégiques perçues comme majeures évoluent selon les circonstances et le moment où l'on se situe dans la vie de l'entreprise.

Selon lui, le management stratégique est lié aux réflexions autour de « la croissance de l'entreprise et de sa vitesse de développement, de son indépendance commerciale et financière, de la qualité, de la technologie et de l'identification des marchés clés ».

Les attentes en matière de recherche : le dirigeant considère qu'il manque de recul (l'entreprise n'a que 4 ans d'existence) dans plusieurs domaines. Des attentes fortes sont exprimées à propos des aspects de surveillance de l'environnement, des aspects de planification et de la détermination du contenu des stratégies avec la détermination des objectifs, les outils de diagnostic. Par ailleurs, il note l'importance de la réflexion qui peut être menée sur les processus mentaux et la formation des représentations. Les thèmes qui suscitent

la plus forte demande concernent la veille technologique, la démarche « *culture et qualité* » et la consolidation de la structure de l'entreprise et de son assise financière.

ANNEXE 2 :

LA NOTION DE MANAGEMENT STRATEGIQUE : les définitions données par les répondants (les définitions sont restituées aussi fidèlement que possible sans souci d'une mise en forme qui dans la plupart des cas était inexistante).

- 1- Prévision des principales étapes de l'entreprise (un an et plus).
- 2- Détermination des orientations à long terme de la politique de l'entreprise.
- 3- Prévision des marchés de demain - orientation de l'activité en fonction de cette prévision.
- 4- Mise en œuvre d'une planification permettant d'atteindre les résultats attendus dans le cadre d'une vision à long terme.
- 5- Orientation des choix et des engagements dont les objectifs sont à moyen et long terme, au delà d'une gestion courante.
- 6- Organisation et orientation des choix de l'entreprise pour assurer ou augmenter sa compétitivité.
- 7- Compréhension et analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise afin de pouvoir coller au plus proche des marchés.
- 8- Mise en place de nouveaux moyens d'action afin d'atteindre les finalités fixées par l'entreprise.
- 9- Fixation des objectifs commerciaux (chiffre d'affaires, part de marché) et adaptation des moyens financiers et humains pour y parvenir.
- 10- Mise en œuvre des moyens apparaissant comme les plus efficaces pour atteindre les objectifs clairement identifiés.
- 11- Développement des structures de l'entreprise adaptées au marché.
- 12- Définition des objectifs prioritaires dans le cadre d'une projection à moyen terme de l'entreprise et contrôle de l'avancement des projets mis en place pour tendre vers ces objectifs.
- 13- Organisation de la société en deux voies : segmentation produit/marché et positionnement concurrentiel.
- 14- Définition d'objectifs globaux à moyen terme et d'objectifs à court terme en fonction d'un environnement spécifique interne et externe à l'entreprise.

- 15- Meilleure adaptation des moyens et des ressources de production pour un fonctionnement optimal.
- 16- Fixation claire des objectifs afin d'assurer la pérennité de l'entreprise ou son développement.
- 17- Prise en compte des éléments à moyen et long termes extérieurs à l'entreprise.
- 18- Orientation ayant pour but de structurer ou d'analyser les domaines d'activité stratégiques en vue d'obtenir des résultats.
- 19- Anticipation du contexte économique et définition d'axes de développement permettant la création du potentiel de l'entreprise.
- 20- Implantation d'une nouvelle entreprise dans un secteur concurrencé en impliquant le personnel et en le mobilisant pour la réalisation des objectifs.
- 21- Capacité de disposer des informations nécessaires pour choisir de bonnes options ; prendre des paris sur l'avenir pour construire un gap vis à vis des concurrents
- 22- A partir d'un observatoire de l'extérieur, définition d'orientations possibles que la direction générale choisira (ou non)
- 23- Choix au niveau des investissements à réaliser sur le moyen -long terme (sur le plan des matériels, des hommes). Savoir quoi investir, quoi prospecter, qui engager.
- 24- Prévision à moyen, long terme les orientations de l'entreprise ; se fixer des objectifs de développement, opérer des choix en terme d'activités, de clientèle, de main d'oeuvre.
Objectif principal : pérenniser l'entreprise
- 25- Définition et mise en oeuvre des réponses externes et internes (offre, organisation...) pour se développer de manière profitable face à la concurrence
- 26- Série de réflexions/actions dans la gestion courante visant à atteindre un objectif précis à moyen/long terme
- 27- Positionnement de l'entreprise, pérennisation.
- 28- Définition d'une cellule de réflexion et des secteurs clés de l'entreprise.
- 29- Vision à long terme de l'activité de l'entreprise, vérification et adaptation permanentes.
- 30- La stratégie c'est le plan marketing, le plan industriel puis les investissements et les aspects financiers.
- 31- Analyse du plan de développement à moyen terme à partir des expériences passées et des évolutions prévisibles du marché.

ANNEXE 3 : Le questionnaire, guide d'entretien

