

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion**

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de gestion

Spécialité: Management

Thème :

La réflexion stratégique dans la PME :
Cas de l'entreprise Star et Ovitale

Présenté par :

MOKRI Nadia

LAKEL Mohamed Amine

Soutenu le : 04/07/2019

Devant un jury composé de :

Mme. DJEMAI Sabrina : Présidente

Mr. CHABI Tayeb: Examineur

Mr. SOUILAH Abderrezak : Encadreur

Promotion juin 2019

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion**

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de gestion

Spécialité: Management

Thème :

La réflexion stratégique dans la PME :
Cas de l'entreprise Star et Ovitale

Présenté par :

MOKRI Nadia

LAKEL Mohamed Amine

Soutenu le : 04/07/2019

Devant un jury composé de :

Mme. DJEMAI Sabrina : Présidente

Mr. CHABI Tayeb: Examineur

Mr. SOUILAH Abderrezak : Encadreur

Promotion juin 2019

Remerciements

Nous remercions en premier lieu Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la puissance et la volonté pour terminer ce travail.

*On adresse nos remerciements et notre gratitude à notre directeur de mémoire **Mr SOUILAH Abderrezak**, qui a conjugué sa compréhension et son talent afin d'encadrer notre travail. Le travail accompli lui doit beaucoup, pour son implication, ses précieux conseils, pour le partage de ses connaissances, son expérience ainsi que son regard toujours attentif et bienveillant sur mon travail.*

Nos sincères remerciements vont aux membres de jury qui ont accepté de lire, d'évaluer notre mémoire et de participer à la soutenance.

*On tient à exprimer nos profondes gratitude à tous nos enseignants qui nous ont accompagné et formé tout au long de notre cursus, plus précisément, **Mme MEKHLOUF**, ainsi que **Mr MEZIANI***

On tient à remercier les propriétaires-dirigeants de Star et Ovitale d'avoir pris le temps de répondre à nos questions.

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de **STAR** Plus précisément, **Mr MERMOURI NAIM** de manière exceptionnelle. Ils nous à été d'une aide très précieuse durant toute la durée de notre stage.*

*On tient à adresser nos vifs remerciements à tout le personnel de **OVITALE** plus précisément **Mme BACHA**, pour son aide, sa disponibilité et le temps qu'elle nous à accordé.*

À vous tous : MERCI



Dédicaces

Avec fierté et gratitude, Je dédie ce travail à :

*Mes parents à qui je dois mon éducation, et mon instruction. Mon père **DJAMAL**, un grand merci pour ton soutien tant moral que matériel, pour tes encouragements tout au long de ma scolarité. Ma mère **HOURIA (SORAYA)**, un grand merci pour ton immense amour, ta compréhension et ton dévouement et tes encouragements tout au long de ma scolarité.*

Merci à vous deux d'avoir toujours cru en moi, que dieu vous garde et vous accorde santé et longue vie.

*A ma camarade **Nadia Mokri** qui a été persévérante tout le long de notre travail.*

*À mon frères et ma sœurs : **ANISSA, SOFIANE**, qui m'ont beaucoup aidé. À vous tous merci pour votre soutien et amour inconditionnés.*

*A mes 2 grand mère **MALIKA et FATIHA**, que dieu vous garde et vous accorde santé et longue vie.*

*A mes oncles et tentes **ZOUBIR, OUAHIBA, NANOU, FADILA** et en particulier ma cher tente **GHANIA** qui était toujours la pour moi, que dieu vous garde et vous accorde santé et longue vie.*

À mes cousins et cousines, que je remercie pour leurs aides de valeur sans égale, et surtout pour leurs soutiens moraux.

*À la famille **CHALAL**, tata **FARIDA**, ton ton **MOHAMED, SARAH, ISLEM, BAHO**, et à leur magnifique fille **NESRINE** qui était toujours la pour moi, que dieu vous garde et vous accorde santé et longue vie.*

*À toutes mes amies, **SMAIL HADJAL, AMINE BENSLIMENE, AMRANE MASSINISSA et SAID BAH**.*

À tous ceux qui me sont chères, à ceux que j'ai omis de cité, à tous ceux qui m'ont aidée, d'une façon ou d'une autre, durant la réalisation de ce mémoire.

Mohamed Amine.

Dédicaces

Avec fierté et gratitude, Je dédie ce travail à :

Mes parents à qui je dois mon éducation, et mon instruction. Mon père, un grand merci pour ton soutien tant moral que matériel. Ma mère, un grand merci pour ton immense amour et ta douceur, ta compréhension, ton dévouement et tes encouragements tout au long de ma scolarité.

Merci à vous deux d'avoir toujours cru en moi, que dieu vous garde et vous accorde santé et longue vie.

A mon directeur de mémoire monsieur Souilah, je vous adresse un grand merci pour votre soutien, vos conseils, et votre précieuse aide, vous êtes parmi les profs qui m'ont beaucoup inspiré à la fac.

*À mon seul et unique frère **Nordine** qui m'a toujours soutenu, que Dieu te garde pour moi
A mes sœurs : **Lamia** qui a toujours été là pour moi, **Lynda, et Kahina** qui m'ont beaucoup aidé. À mon beau frère Mehdi. A vous tous merci pour votre soutien et amour inconditionnés.*

*À tous mes amis, **Katia, Louiza, et Soraya**. A toutes les formidables personnes que j'ai connues à la fac : **Fares, Bakli, Samy, Moh et Meryeme**.*

À tous ceux qui me sont chers, à ceux que j'ai omis de citer, à tous ceux qui m'ont aidé, d'une façon ou d'une autre, durant la réalisation de ce mémoire.

Nadia.

Sommaire

Sommaire

Remerciement.....	I
Dédicace.....	II
Sommaire.....	III
Introduction générale	01
Chapitre I : Généralités sur la réflexion et la planification stratégiques	
Introduction.....	04
Section 1 : qu'est ce que la réflexion stratégique ?.....	04
Section 2 : Qu'est ce que la planification stratégique.....	16
Section 3 : Réflexion stratégique versus planification stratégique.....	19
Conclusion.....	23
Chapitre II : La prise de décision stratégique	
Introduction	24
Section 1 : généralités sur la décision stratégique.....	24
Section 2 : la prise de décisions dans la grande entreprise Vs petite entreprise.....	32
Conclusion.....	41
Chapitre III : La réflexion stratégique cas de l'entreprise STAR et OVITALE	
Introduction.....	42
Section 1 : Présentation des organismes d'accueil et de la méthodologie de recherche....	42
Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête.....	51
Conclusion.....	61
Conclusion générale.....	62

Introduction générale

Devant la turbulence et l'instabilité de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, le décideur a besoin de réfléchir efficacement au processus de prise de décisions stratégiques. En effet, la prise de décision stratégique est généralement un acte coûteux et risqué, qui peut nécessiter des études et analyses, des confrontations et le plus souvent une prise de risques difficile à évaluer en termes de coûts et de conséquences pour l'organisation¹. Pour cela, les gestionnaires ont besoin de trouver la méthode qui va les aider à prendre de bonnes décisions qui vont leur permettre d'évoluer et de pérenniser dans leurs affaires.

Les entreprises recouraient souvent à l'approche rationnelle et analytique dans la prise de décisions stratégiques dont, la planification stratégique qui est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté. Elle est fondée sur l'anticipation d'un ensemble de problèmes et d'actions qui ont des chances de conduire, plus sûrement et plus efficacement, aux résultats recherchés².

Mais plus l'environnement devient incertain, et plus il est difficile de faire des prévisions, les outils analytiques ne peuvent plus alors suivre l'évolution rapide de l'environnement, les décideurs se sont trouvés dans l'obligation de réfléchir à d'autres outils plus flexibles, et moins formels pour les aider lors de leur prise de décision stratégique.

Et c'est là que la réflexion stratégique est apparue avec son aspect cognitif et informel, et qui est basé sur l'intuition et la créativité pour combler les lacunes de la méthode analytique, et pour faciliter la prise de décisions stratégiques car elle permet au décideur intuitif d'agir immédiatement dans des situations de crises ou de changements rapides, c'est une activité de gestion distincte dont le but est de "découvrir de nouvelles stratégies imaginatives permettant de réécrire les règles du jeu concurrentiel" et d'envisager un avenir potentiellement très différent du présent³.

Néanmoins, l'apparition de cette méthode informelle n'exclut pas l'utilité de la planification stratégique dans les organisations, car ces deux méthodes peuvent tout de même être complémentaires, la planification stratégique pouvant être un support pour la réflexion stratégique dans la mesure où elle permet de formaliser et mettre en œuvre les décisions stratégiques issues de cette dernière.

¹ Olivier Meier (2009), Dico du manager, Dunod, p 57.

² Jean-Pierre Detrie (2005), Strategor, 4^e édition, Dunod, pp 597-598.

³ Goldman (2007), Strategic thinking at the top : what matters in developing expertise, Vol 48, N° 04, pp75-76.

En outre, cette pratique de la réflexion stratégique réussit le plus souvent dans les PME, car la structure est peu formalisée, peu hiérarchisée. Les systèmes d'informations et de contrôle sont très liés à la personnalité du dirigeant⁴.

Dans cet ordre d'idée s'inscrit notre travail de recherche qui porte sur l'existence d'une pratique de la réflexion stratégique dans les PME, à savoir Star et Ovitale, et essentiellement sur les éléments qui influencent cette pratique, pour cela nous avons choisi de le faire par rapport aux propriétaires-dirigeants des deux PME, et pour cela nous allons tenter de répondre à la question de recherche principale qui suit :

« Dans le cas de l'existence de la pratique de la réflexion stratégique, quels sont les principaux éléments qui influencent une telle pratique dans les PME enquêtées ? »

De cette question principale découlent d'autres questions secondaires :

1. Comment peut-on définir les concepts de réflexion et de planification stratégiques et quel lien à souligner entre ces deux concepts ?
2. La décision stratégique : quelle définition et quels modèles ? Quels processus de prise de décision stratégique effectués dans la grande et la petite entreprise ?
3. Les éléments qui influencent la pratique de la réflexion stratégiques dans les PME enquêtées sont-ils de source interne ou externe ?

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où la pratique de la réflexion stratégique est importante dans le processus de prise de décision stratégique, et l'identification des éléments qui influencent cette démarche.

Cependant, l'intérêt de notre travail de recherche consiste à apporter certains éléments de réponses aux questions citées précédemment et des éclaircissements concernant la pratique de la réflexion stratégique dans les PME, et les éléments qui influencent cette dernière.

Afin de conduire à bien notre recherche, nous avons choisi de mener notre étude de terrain auprès de deux PME, l'établissement Star Boissons et la SARL Ithri Boissons (Ovitale). Les analyses seront portées sur des résultats obtenus par la contribution des deux propriétaires-dirigeants des deux entreprises.

⁴ M. Marchesnay (2004), Management stratégique, ADREG, p 224

Afin de mieux cerner notre problématique ainsi que d'atteindre notre objectif de recherche et à travers les différentes lectures nous avons émis l'hypothèse suivante :

Hypothèse: Les traits de personnalité des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées sont les éléments qui influencent fortement leur prise de décision stratégique.

Afin de réaliser ce travail, nous avons adopté la démarche méthodologique qui s'articule autour de deux phases essentielles :

- ✓ la première phase consiste en une investigation théorique basée sur une recherche documentaire qui est de nature à nous permettre de maîtriser les concepts de base particulièrement liés à ceux de la réflexion et la planification stratégiques, et également à la prise de décision dans les entreprises, particulièrement dans le cas des PME, pour cela nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des mémoires, etc.
- ✓ La deuxième phase est liée à un travail de terrain qui consistait au début en l'adoption d'une analyse qualitative en utilisant des entretiens avec les deux propriétaires-dirigeants des PME enquêtées, à savoir Star et Ovitala situées dans la wilaya de Bejaia, et faute de la non disponibilité de ces derniers, nous étions dans l'obligation d'adopter plutôt une analyse quantitative via un questionnaire administré en face à face, afin de vérifier sur le terrain l'existence de la pratique de la réflexion stratégique ainsi que les principaux éléments qui l'influencent.

Dans le cadre de notre travail, nous menons une recherche qui à pour but de confirmer ou infirmer l'hypothèse émise. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront du cadre théorique, où le premier chapitre va mettre en lumière les principaux concepts liés à la réflexion et la planification stratégiques. Le deuxième chapitre traitera de la prise de décision stratégique des organisations, entre autres, dans les PME. Le troisième et dernier chapitre de notre travail portera sur la présentation de nos organismes d'accueil et la méthodologie de recherche, et représente notre cas empirique et au terme duquel nos connaissances théoriques seront confrontées à la réalité du terrain, ce chapitre comportera la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats de notre étude.

Chapitre I :
Généralités sur la réflexion
et la planification
stratégiques

Depuis maintenant quelques années, l'environnement des entreprises n'est plus stable, est devenu changeant et incertain en raison de nombreux facteurs, nous pouvons citer l'accélération du changement technique, économique et surtout de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Les anticipations trop volontaristes sont donc souvent illusoires et parfois dangereuses. Alors, l'analyse formelle seule ne fait plus l'affaire car les hommes n'arrivent pas souvent à produire des outils sophistiqués de manière aussi rapide que l'évolution de l'environnement. C'est pour cela que les entreprises se penchent de plus en plus vers une adjonction de l'intuition et de la réflexion stratégique pour essayer d'anticiper les évolutions éventuelles, de compenser les données qu'ils ne peuvent appréhender et améliorer. Afin de bien appliquer la réflexion stratégique, il est nécessaire de bien comprendre ce concept, dans ce présent chapitre nous allons définir la réflexion stratégique et expliquer ses différents concepts, nous allons parler de la planification stratégique, et enfin comparer réflexion et planification stratégique.

Section 1 : qu'est ce que la réflexion stratégique ?

Pour bien circonscrire le champ sémantique du concept de « réflexion stratégique », il faut commencer par définir les termes qui le composent, c'est-à-dire *réflexion* et *stratégie*.

D'après le dictionnaire Larousse¹ :

- **Réflexion** : signifie l'action de réfléchir, d'arrêter sa pensée sur quelque chose pour l'examiner en détail.
- **Stratégie** : signifie l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but.

Dans cette section, nous allons définir la réflexion stratégique, aborder ses typologies, ses cadres d'application, expliquer le passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion stratégique organisationnelle, et enfin conceptualiser la réflexion stratégique.

1. Définitions de la réflexion stratégique

Plusieurs définitions ont été développées par des spécialistes et des théoriciens des sciences de gestion, pour cerner au mieux cette notion, nous allons, dans le cadre de notre travail, reprendre les plus communément admises.

Selon Henry Mintzberg : « La réflexion stratégique est un processus synthétique, utilisant l'intuition et la créativité, dont le résultat est une perspective intégrée de l'entreprise. Cette

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/reflexion/67482>, consulté le 19/06/2019 à 07:26.

Chapitre I : Généralités sur la réflexion stratégique et la planification stratégique

dernière n'est pas seulement une nouvelle façon de caractériser le processus stratégique, mais c'est au contraire un type particulier de réflexion, ayant des caractéristiques spécifiques ».²

Selon Christophe Torset : « La réflexion stratégique est un ensemble de processus cognitifs qui sont difficilement identifiables dans l'organisation, qui peuvent être individuels ou collectifs, formels ou informels, organisés ou émergents ».³

Selon Robert A. Burgelman, la réflexion stratégique est définie comme : « l'ensemble des mécanismes cognitifs et sociaux visant à appréhender les différentes perspectives stratégiques envisageables pour l'organisation. Elle est constituée des pensées individuelles et débats organisationnels qui permettent de développer un positionnement concurrentiel particulier. Elle peut donc prendre la forme d'une réflexion individuelle, utilisant ou non les outils traditionnels de l'analyse ou de la planification stratégiques, aboutissant ou non à une proposition stratégique formalisée ».⁴

La réflexion stratégique peut être associée à d'autres termes, tel que :

1.1 La vision stratégique : qui peut être définie comme la représentation mentale du futur.

Cossette présente la notion de vision stratégique comme « un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un schème composé d'*explications* (causes ou moyens) et de *conséquences* (effets ou fins) qui guident les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre ».⁵

Pour Filion, la vision stratégique est définie comme « une projection: une image projetée dans le futur de la place que l'entrepreneur veut que ses produits occupent sur le marché, ainsi qu'une image du type d'entreprise nécessaire pour y parvenir. En bref, la vision fait référence à l'endroit où il veut emmener son entreprise ».⁶

² (H. Mintzberg, 1994) cité par C. Torset (2005), La réflexion stratégique : objet et outil de recherche pour le management stratégique ?, AIMS, pp 12-13.

³ C. Torset (2002), La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes, CREPA, Université AIMS, Paris – Dauphine, p 06.

⁴ (R. A. Burgelman 1991) cité par C. Torset (2002), ibid, p 13.

⁵ P. Cossette (1996), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, Revue internationale P.M.E., vol 9, No 1, pp 128.

⁶ L. J. Filion (1991), Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel, International Small Business, p 28.

1.2 L'intention stratégique :

Pour Nicolas VARRAUT, « l'intention caractérise un état d'esprit qui prédispose à des actions spécifiques. Dans le cas particulier de l'intention stratégique d'un dirigeant d'entreprise, il est possible d'imaginer qu'elle focalise son attention sur une orientation particulière et qu'elle canalise et organise mentalement les mesures qui sont susceptibles de concourir à sa réalisation ».⁷

Selon Bird, l'intention stratégique est « un état d'esprit constitué d'une multitude de tâches qui dirige l'attention d'une personne vers la réalisation d'un but spécifique ».⁸

1.3 L'intuition :

Selon Ahmed DAMMAK, l'intuition est « une connaissance innée ou instinctive, le flair, le savoir ou le sixième sens qui permet de sentir et de deviner les choses. C'est le fait d'atteindre une solution ou obtenir un résultat en utilisant moins d'informations qu'il n'est habituellement nécessaire ».⁹

L'intuition, pour Khatri et Ng est une perception holistique de la réalité qui dépasse les manières raisonnables de savoir. Elle est subconsciente et se traduit par les leçons acquises des expériences passées, elle est complexe et rapide car elle permet de savoir immédiatement ce qu'est le meilleur choix à prendre¹⁰.

On peut dire que l'intuition, une fois maîtrisée, permettra au dirigeant d'avoir un jugement inconscient sans intégrer de structure logique ou expérimentale ce qui l'aide lors de la préparation et de la prise de ses décisions.

D'ailleurs, Carl JUNG pense que les managers intuitifs ont une capacité décisionnelle que le reste des personnes n'ont pas et cela consiste en une sorte de vision de ce qui va se passer et comment faire réagir leurs organisations à cette vision. Ils sont particulièrement efficaces s'il

⁷ N. Varraut (1998), Démarche stratégique du dirigeant-propriétaire de PME, 4^{ème} Congrès International Francophone sur le PME, p 05.

⁸ B. Bird (1988), Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention, The Academy of Management Review, Vol 13, No 3, p 442.

⁹ A. Dammak (2004), Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socioculturel, colloque CIDEGEF – CEMADIMO, université Paris Dauphine, p 04.

¹⁰ Khatri & Ng (1991), The role of intuition in strategic decision making, SAGE publications, volume 53(1), p 60.

faut générer de nouvelles idées et des solutions ingénieuses et dans des situations de crises ou de changement rapides¹¹.

A travers les différentes définitions que nous avons présentées, nous constatons que la réflexion stratégique est un processus cognitif utilisant l'intuition et la créativité poussant ainsi les managers et les propriétaires-dirigeants à prendre leurs décisions sur la base de leurs impressions, leurs perceptions et leurs représentations des situations présentes et futures. C'est une activité qui vise à générer des idées stratégiques, qui prend en compte les aspects informels de la formation de la stratégie et qui permet donc à l'organisation de développer un positionnement concurrentiel particulier.

2. Les types de réflexion stratégique

Il existe plusieurs typologies de réflexion stratégique, on va présenter celle proposée par H. Mintzberg et d'autres auteurs.

2.1. Typologie selon Mintzberg

H. Mintzberg détermine trois grands styles de réflexion stratégique¹²:

- **Le mode entrepreneurial** : L'entrepreneuriat est essentiel au fonctionnement, au travail et à la performance du dirigeant dans les affaires, car il est caractérisé par la prise de risque économique. Dans le mode entrepreneurial, la stratégie est dominée par la recherche de nouvelles opportunités que sur la résolution des problèmes. De plus, l'orientation est toujours active plutôt que passive, c'est-à-dire que les dirigeants s'intéressent et se plongent dans le cœur de l'activité de l'entreprise au lieu de rester assis et d'attendre que les subordonnés leur donne des problèmes à résoudre ou des alternatives à choisir. L'orientation de l'organisation est guidée par la vision de l'entrepreneur, donc le pouvoir est centralisé entre les mains du directeur général. Dans le mode qualifié d'entrepreneurial, l'organisation est souvent orientée vers la croissance, et les décisions prises sont de nature audacieuses. Ce mode est généralement appliqué dans les organisations qui sont petites ou jeunes car elles ont peu à perdre en agissant avec audace.

¹¹ (Carl JUNG 1920) cité par A. DAMMAK (2004), *ibid*, p 06.

¹² H. Mintzberg (1973), *Strategy-Making in three modes*, *California Management Review*, Vol 16, No 2, pp44-48.

- **Le mode adaptatif :** Pour composer avec l'incertitude et la complexité de l'environnement, l'organisation prend ses décisions par étapes successives, en série, de manière à ce que le retour d'information puisse être reçu, résolvant ainsi des problèmes urgents au lieu de développer des stratégies à long terme (de peur de s'aventurer trop loin dans l'inconnu). Ses décisions sont fondamentalement de nature corrective. L'élaboration de la stratégie se fait par une division du pouvoir entre les membres d'une coalition. Chaque coalition a ses propres besoins cherchant à influencer les décisions, donc la prise de décision est décentralisée. Dans l'organisation adaptative, le processus d'élaboration de la stratégie est caractérisé par la recherche réactive de solutions aux problèmes existants plutôt que par la recherche proactive de nouvelles opportunités. Ce mode est généralement adopté par les grandes organisations composées de coalitions de groupes divergents.
- **Le mode planificateur :** L'analyste ou le planificateur travaille aux côtés du gestionnaire et assume la responsabilité principale d'une grande partie du processus d'élaboration de la stratégie. La planification formelle implique à la fois la recherche active de nouvelles opportunités et la recherche de solutions aux problèmes existants. La planification stratégique est un processus par lequel la stratégie d'une organisation est conçue dans un processus global (toutes les décisions importantes prises sont interdépendantes). Pour cette raison, la planification oblige l'organisation à réfléchir à des stratégies globales. Le mode planificateur est orienté vers une analyse systémique et complète et peut fournir une compréhension de l'environnement assez suffisante pour l'influencer. Une organisation doit être suffisamment grande pour supporter les coûts qui découlent de l'application de ce mode, et son environnement doit être raisonnablement stable et prévisible.

2.2. Autres typologies de la réflexion stratégique

Pascal Auregan¹³ cite d'autres auteurs qui déterminent d'autres types de réflexion stratégique, deux dimensions sont généralement utilisées :

- **Le degré de formalisation :** la planification formelle s'appuie sur un ensemble de supports tel que des plans écrits, des budgets ou encore des procédures. Les plans établis doivent être objectifs, logiques et réalistes pour refléter au mieux les objectifs de l'organisation et spécifier les moyens de les atteindre. En revanche, la planification

¹³ P. AUREGAN (1998), Perception du temps et réflexion stratégique : le cas des dirigeants d'entreprise moyenne, Revue Finance Contrôle Stratégie, vol 1, n°01, pp 03-04.

informelle se fonde sur une démarche intuitive, sur l'expérience et sur l'implicite. Plusieurs auteurs montrent et confirment que la capacité intuitive des experts à analyser rapidement les problèmes d'une manière pertinente leur permet de faire face à de multiples situations.

➤ **Le degré d'anticipation :** appelé aussi l'horizon temporel dans lequel s'inscrit la démarche stratégique. C. K. Prahalad, G. Hamel estiment que « les entreprises qui sont parvenues au leadership au cours de ces dernières années, ont toujours commencé avec des ambitions disproportionnées par rapport à leurs ressources et capacités mais toutes avaient une intention stratégique, une vision, une volonté de gagner ». La notion de temps intervient d'ailleurs dans de nombreuses typologies proposées par les auteurs en stratégie.

3. Les cadres de la réflexion stratégique : A. C. Martinet¹⁴ inventorie trois grandes postures cognitives de réflexion stratégique :

3.1. Strategic problem solving : le problème auquel répond la stratégie de la firme est censé être donné ou, en tout les cas, facilement énonçable par les dirigeants de la firme. La démarche consiste à élaborer des solutions puis, après des répétitions de projections, la décision consistera à choisir la solution satisfaisante ou déclarée optimale.

3.2. Strategic problem finding : la firme a subi des écarts de performances et les insatisfactions surgissent. Plusieurs symptômes sont identifiés et le cadre de la réflexion consistera à construire des schémas d'interprétation permettant de juger les causes des problèmes.

3.3. Strategic problem enacting : la situation est complexe et les conséquences stratégiques sont quasiment imperceptibles mais bien présentes. Les opportunités et les menaces sont difficiles à expliciter, voire exprimer. Le cadre de la réflexion stratégique consistera à rendre acceptable une situation de décision. C'est-à-dire suffisamment intelligible, viable et admissible pour toutes les parties prenantes de la décision.

¹⁴ Cité par J. L. Magakian, M. A. Payaud (2002), 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2^e édition, Bréal, p 199.

4. Le passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion stratégique organisationnelle

Le passage d'une réflexion stratégique individuelle à une réflexion organisationnelle, que l'entreprise accepte et s'approprié, dépend de la détermination du contexte organisationnel : « Le top management doit établir un contexte structurel comprenant des mécanismes administratifs et culturels. Les mécanismes administratifs incluent, entre autres, des systèmes de contrôle et planification stratégiques, les éléments d'évaluation et de récompense des managers, et les règles gouvernant l'allocation des ressources. Les mécanismes culturels incluent, entre autres, les rituels de socialisation et les normes comportementales.

On va maintenant présenter les éléments qui constituent la réflexion stratégique individuelle ainsi que la réflexion stratégique organisationnelle ¹⁵ :

4.1. La réflexion stratégique individuelle : la réflexion stratégique individuelle dépend de trois éléments :

➤ **La volonté :** Les individus doivent vouloir participer à la réflexion stratégique, cette volonté dépend du système de valeur et du mode de fonctionnement social des individus (contexte psychologique) et de la propension de l'organisation à encourager et récompenser les initiatives et idées individuelles ou locales.

Le contexte individuel est compris ici comme le construit psychologique des individus. Il se réfère à leur personnalité, à leurs expériences personnelles et professionnelles, à leur formation académique et à leur connaissance du milieu dans lequel ils évoluent.

Le contexte organisationnel ici est défini comme les caractéristiques structurelles, mais également managériales, qui modèlent la communication et les interrelations entre services, individus et niveaux hiérarchiques. Il est constitué de l'ensemble des normes, formelles et informelles, qui régissent les relations sociales dans l'organisation. On parle de la vision que ces individus ont du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent. Il est le deuxième élément dont dépend la volonté des individus à participer à la réflexion stratégique car il est déterminant pour l'implication des salariés dans le processus de réflexion stratégique.

¹⁵ C. Torset (2002), op. cit, pp 14-21.

Chapitre I : Généralités sur la réflexion stratégique et la planification stratégique

- **L'alphabétisme stratégique** : Pour participer à la réflexion stratégique, les individus doivent avoir une connaissance minimale de l'écosystème dont ils font partie, cette dimension de la connaissance est à l'intersection entre les contextes individuel et stratégique. L'alphabétisme stratégique des employés, défini comme leur capacité à comprendre les problématiques stratégiques, dépend de la connaissance qu'ils ont du contexte stratégique et de leur intérêt et connaissances théoriques de la 'chose stratégique'. La connaissance du contexte stratégique est importante pour l'implication des salariés. La réflexion stratégique est un phénomène cognitif complexe qui nécessite une bonne connaissance et une bonne compréhension de ce que fait l'entreprise, de ses ressources, de ses avantages et faiblesses concurrentiels, des caractéristiques principales et contraintes de l'environnement dans lequel elle évolue.
- **La capacité d'implication dans la formation de la stratégie** : Pour que la réflexion stratégique devienne organisationnelle, les individus doivent avoir la possibilité de présenter et soutenir leurs idées et initiatives. L'organisation doit être à l'écoute des propositions stratégiques et être suffisamment flexible pour pouvoir tester et mettre en pratique les projets stratégiques émergents. Burgelman considère « qu'une atmosphère dans laquelle les idées stratégiques peuvent être librement soutenues et pleinement contestées par n'importe qui ayant une information ou un éclairage pertinents est probablement un facteur clé du développement de processus de sélection interne qui maximisent la probabilité de générer des stratégies organisationnelles viables ».

La création de cette atmosphère favorable aux initiatives individuelles et locales repose en partie sur l'attitude du top management et sur les systèmes de contrôle sanction/récompense qu'ils mettent en place (Simon 1991, 1994).

4.2. La réflexion stratégique organisationnelle : est ici comprise comme le produit cognitif résultant de l'adoption par l'organisation et notamment ses dirigeants des fruits de la réflexion stratégique menée localement ou individuellement.

Trois impératifs peuvent donc être dégagés pour que les individus participent à la réflexion stratégique :

- **La connaissance** : pour participer à la réflexion sur la stratégie, les individus doivent avoir une connaissance minimale des orientations stratégiques globales de leur entreprise et du

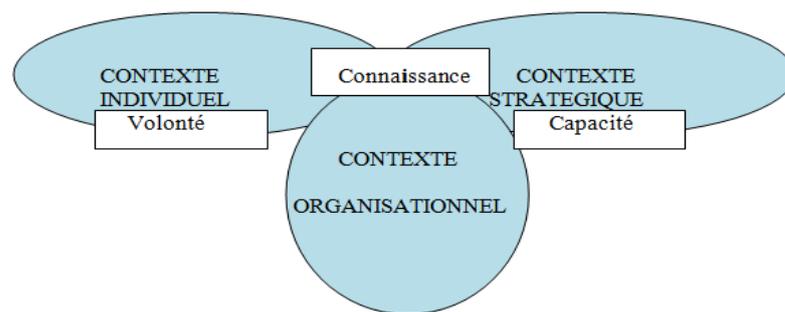
Chapitre I : Généralités sur la réflexion stratégique et la planification stratégique

contexte concurrentiel dans lequel elle s'insère. Cela repose principalement sur leur propre contexte psychologique et sur le contexte stratégique de l'organisation.

- **La volonté :** les individus doivent vouloir participer à la réflexion sur la stratégie. Cette volonté est liée au contexte individuel et au contexte organisationnel dans lequel ils évoluent.
- **La capacité :** pour pouvoir faire entendre leur voix dans l'organisation, les penseurs stratégiques doivent pouvoir insérer leur réflexion dans la démarche stratégique. Cela dépend des contextes organisationnel et stratégique de leur entreprise.

Les interrelations entre les dimensions de la réflexion stratégique et les différents contextes sont représentées dans la figure 1 ci-dessous :

FIGURE N° 01 : Un modèle organisationnel de réflexion stratégique



Source : C. Torset (2002), La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes, », CREPA, Université Paris – Dauphine, p 15

5. La conceptualisation de la réflexion stratégique

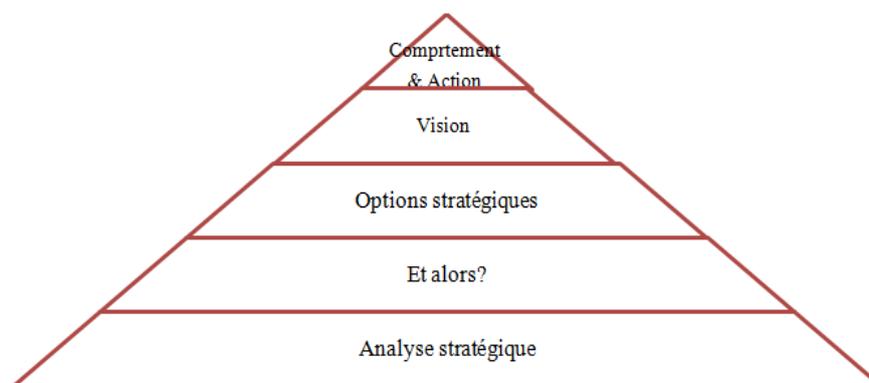
Quelques auteurs se sont penchés sur la nature et le contenu de la réflexion stratégique, dans ce qui suit, nous allons présenter deux modèles de conceptualisation de la réflexion stratégique :

5.1 Le modèle de Grundy & Wesley : Ces deux auteurs montrent que leur analyse peut aider à expliquer la difficulté d'obtenir un fonctionnement efficace des systèmes de planification stratégique, ainsi que les problèmes liés à la mise en œuvre effective des plans stratégiques, leur analyse est représentée dans la pyramide de la pensée stratégique, ainsi :

« La pyramide de la pensée stratégique repose sur une analyse stratégique. Mais souvent les cadres et les étudiants en gestion (peut-être 50%) ne se posent pas la question du type

"Et alors?", Qui constitue le prochain niveau de la pyramide. Ensuite, peut-être encore 50% ne parviennent pas à générer des options stratégiques vraiment radicales et créatives. Le niveau suivant parmi les options est la vision. Peut-être encore 50% des gestionnaires sont-ils trop timides pour vraiment présenter leurs stratégies en une image ou un message singulier. Mais finalement, peut-être 50% d'autres échouent à traduire cela en plans d'action clairs et peut-être 50% d'autres échouent à adapter leur comportement stratégique¹⁶ ». On va présenter ci-dessous la figure 2 expliquant la pyramide de la réflexion stratégique :

FIGURE N° 02 : La pyramide de la réflexion stratégique (traduit de Grundy & Wesley 1999)



Source : T. Grundy & R. Wesley (1999), Strategic behaviour: the driving force of strategic management, European Management Journal, Volume 17, No 3, p 326

5.2 Le modèle de Liedtka : Le modèle de Liedtka¹⁷ est centré sur les dimensions cognitives et individuelles de la réflexion stratégique. Elle y est présentée comme étant constituée de cinq éléments : une perspective systémique, un opportunisme intelligent, une intention stratégique, une démarche hypothétique et une perspective temporelle.

➤ **Une perspective systémique :** Un penseur stratégique a un modèle mental du système complet de création de valeur de bout en bout et comprend ses interdépendances. Ce modèle mentale influence sur son comportement, et il doit intégrer une compréhension à la fois du contexte externe et interne de l'organisation. Le penseur stratégique doit comprendre l'écosystème commercial dans lequel son entreprise évolue pour pouvoir innover. Ajouter à cela, il doit aussi apprécier les relations réciproques entre les éléments

¹⁶ T. Grundy & R. Wesley (1999), Strategic behaviour: the driving force of strategic management, European Management Journal, Volume 17, No 3, pp 326-327.

¹⁷ J. M. Liedtka (1998), Strategic thinking : Can it be thought ? Long Rang Planning, Volume 31, No 1, pp 122-124.

Chapitre I : Généralités sur la réflexion stratégique et la planification stratégique

internes. Une telle perspective clarifie pour chaque individu son rôle au sein de ce système, et les effets de son comportement sur les autres parties du système.

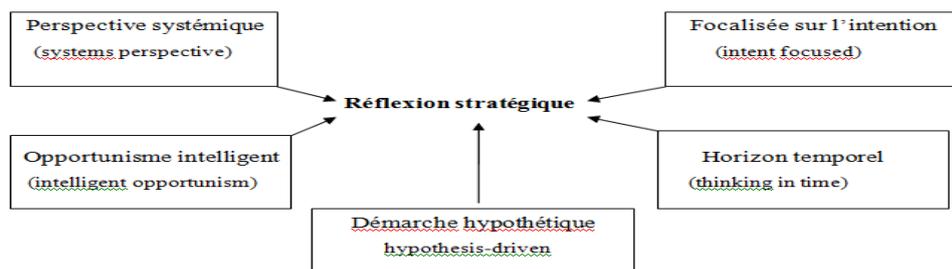
- **Une intention stratégique :** La réflexion stratégique est axée sur l'intention stratégique car elle permet aux membres d'une organisation de rassembler et de mobiliser leur énergie, de concentrer l'attention, de résister aux distractions et de se concentrer aussi longtemps que nécessaire pour atteindre un objectif. Dans un environnement changeant et évolutif, une telle énergie psychique peut être une ressource rare et très importante pour l'organisation.
- **Un opportunisme intelligent :** Il doit y avoir une place pour un opportunisme intelligent dans l'organisation car non seulement il renforce la stratégie envisagée, mais laisse également ouverte la possibilité de nouvelles stratégies. Cela aide l'entreprise à s'adapter sans avoir à compter sur une prévision bien articulée afin de canaliser efficacement les efforts organisationnels contre le risque de perdre de vue des stratégies alternatives mieux adaptées à un environnement en mutation.
- **Une perspective temporelle :** La réflexion stratégique relie le passé, le présent, et le futur, il est donc important de toujours penser dans le temps. Penser dans le temps, utilise à la fois la mémoire d'une organisation et son contexte historique générale pour bien réfléchir à la création de son avenir. Cette oscillation entre le passé, le présent, et le futur est essentielle pour l'exécution de la stratégie ainsi que pour sa formulation car, il est important pour l'organisation de garder une certaine continuité avec le passé afin d'avoir un sens d'orientation pour l'avenir qui va lui de conserver le contrôle au milieu du changement.
- **Une démarche hypothétique :** Le dernier élément de la réflexion stratégique le reconnaît comme un processus basé sur des hypothèses. Dans un contexte de disponibilité croissante d'informations et de temps de réflexion, la capacité à développer de bonnes hypothèses et à les tester efficacement est essentielle. Répéter cette méthode au fil du temps permet de poser des hypothèses en constante amélioration, sans perdre la possibilité d'explorer de nouvelles idées. Une telle expérimentation permet à une organisation d'aller au-delà des notions simplistes de cause à effet pour fournir un apprentissage continu.

Chapitre I : Généralités sur la réflexion stratégique et la planification stratégique

Les entreprises qui parviennent à intégrer une capacité de réflexion stratégique dans leurs organisations auront créé une nouvelle source puissante d'avantage concurrentiel. Toute leur perspective systémique devrait leur permettre de redéfinir leurs processus pour une efficacité accrue. Leur concentration sur leur intention les rendra plus déterminées. Leur capacité à réfléchir à temps améliorera la qualité de leurs décisions et la rapidité de leur mise en œuvre. Une capacité de génération et de test d'hypothèses incorporera une pensée créative et critique dans leurs processus. L'opportunisme intelligent les rendra plus réactifs aux opportunités locales. Pris ensemble, ces éléments créent une capacité de réflexion stratégique qui répond aux trois critères fondamentaux d'une capacité stratégique: elles créent une valeur supérieure pour les clients, elles sont difficiles à imiter pour les concurrents et l'organisation est plus adaptable au changement.

Liedtka a modélisé les éléments de la réflexion stratégique que nous allons présenter dans la figure 3 :

FIGURE N° 03 : Le modèle des éléments de la réflexion stratégique (Liedtka 1998)



Source : J. M. Liedtka (1998), Strategic thinking : Can it be taught ? Long Rang Planning, Volume 31, No 1, p 122.

A travers les développements précédents, nous avons défini la réflexion stratégique, nous avons démontré sa typologie, et ses cadres d'applications, nous avons expliqué le passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion organisationnelle, et enfin nous avons conceptualisé la réflexion stratégique afin d'expliquer comment elle conduit les entreprises à avoir un avantage concurrentiel et une meilleure performance en donnant de l'importance à l'aspect cognitif et informel dans les organisations.

Section 2 : Qu'est ce que la planification stratégique

Pour bien circonscrire le champ sémantique du concept de « planification stratégique », il faut commencer par définir les termes qui le composent, c'est-à-dire *planification* et *stratégie*.

D'après le dictionnaire Larousse¹⁸ :

- Planification : signifie organiser, régler selon un plan de développement.
- Stratégie : signifie l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but.

Dans cette section, nous allons définir la planification stratégique ainsi que le plan stratégique, aborder ses caractéristiques, son intérêt, et aussi les conditions préalables à son application.

1. Définitions de la planification stratégique :

Selon Mintzberg, la planification stratégique est définie comme « un processus analytique visant à programmer des stratégies déjà identifiées et dont le résultat est un plan ». ¹⁹

Pour Christophe Torset, la planification stratégique : « consiste en l'utilisation d'outils analytiques pour organiser les actions stratégiques face à des évolutions environnementales prévues ou prévisibles. Elle est temporellement repérable, identifiable dans ses phases et son produit » ²⁰.

Le MCE (Management Center Europe) définit la planification stratégique ainsi : « c'est la feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle va plus loin que la simple planification puisqu'elle oblige l'organisation à examiner ses contextes interne et externe, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision ». ²¹

2. Définition d'un plan stratégique

Quand une organisation procède à la planification stratégique, il en découle forcément un plan stratégique, donc qu'est ce qu'un plan stratégique ?

¹⁸ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/planification/61402>, consulté le 19/06/2019 à 07:33.

¹⁹ (H. Mintzberg) cité par C. Torset (2005), op. cit, p 03.

²⁰ C. Torset (2002), op. cit, p 06.

²¹ Martin VEILLEUX (2013), La pensée stratégique et la planification stratégique dans les CEGEPS : Exploration d'une relation possible, thèse : mémoire pour l'obtention du grade de maître en science de gestion. Ecole nationale d'administration publique QUEBEC, p 02.

Le plan stratégique de l'entreprise est un ensemble d'intentions, d'orientations, qui a pour rôle d'orienter et d'encadrer les activités des diverses unités de l'entreprise ; il en découle naturellement :

- Que le plan stratégique est d'abord un ensemble d'objectifs, à atteindre par les différentes unités de l'entreprise à des échéances déterminées : qui, quoi et quand ?
- Que le plan stratégique est ensuite un ensemble de politiques, à suivre par les différentes unités de l'entreprise : pourquoi et comment ?
- Que le plan stratégique est, enfin, un ensemble d'actions, de mise en place et de mise en œuvre de moyens et de ressources : avec quoi ?

Mais le plan stratégique est également un système d'objectifs, de politiques et de moyens c'est-à-dire un ensemble d'éléments compatibles, cohérents et convergeant vers des buts communs, ceux de l'entreprise elle-même.²²

3. Caractéristiques de la planification stratégique

La planification stratégique a plusieurs caractéristiques qui sont les suivantes²³ :

- Le processus de la planification stratégique est plus que l'interprétation de la réalité ; ce doit être un processus fécond, créateur, qui affronte la réalité avec la détermination de construire les mécanismes permettant d'atteindre les objectifs ciblés.
- La planification stratégique est basée sur la détection des forces et des faiblesses d'une institution, conjuguée avec la vision des obstacles et des opportunités qui pourraient surgir dans la recherche de l'équilibre entre le souhaitable et le possible.
- La planification n'est pas un processus qui garantit les résultats, mais c'est un processus qui exige le dévouement, la transparence, l'expérience et la vision de l'organisation.
- La planification stratégique n'est pas une panacée mais un instrument qui permet d'analyser la projection que l'institution se fait d'elle-même. C'est un processus dynamique qui cherche à modifier le système de valeurs qui caractérise la façon de penser d'une organisation.

²² B. EVGRAFF (1978), La planification stratégique de l'entreprise, Sciences et Techniques, n°49, p 15-16.

²³ F. Diamé (2003), Planification stratégique d'une organisation de développement : guide pratique, Dakar, Fondation rurale de l'Afrique de l'ouest, p 9-10.

- La planification stratégique ne consiste pas seulement à initier un processus de communication vertical et horizontal d'une structure. Elle nécessite l'engagement de ceux qui la conçoivent et l'exécutent à travers la participation de tous. Chaque partie intégrante doit être qualifiée pour maîtriser la méthodologie.

4. Intérêt de la planification stratégique

Une organisation a intérêt à élaborer un plan pour le futur (donc une planification stratégique) pour les raisons suivantes²⁴ :

- améliorer l'adhésion de ses membres aux prises de décisions.
- stimuler la réflexion à long terme et clarifier la direction à prendre dans le futur.
- s'attaquer aux problèmes majeurs de l'organisation.
- s'adapter aux mutations de son environnement.
- avoir des méthodes de travail en équipe plus professionnelles, avec davantage de confiance et de transparence.
- mieux satisfaire la demande des autres.
- mieux exploiter les opportunités de l'environnement et identifier les menaces.
- simplement mettre en œuvre une façon devenue naturelle de traiter les affaires.

5. Conditions préalables à la planification stratégique

La planification stratégique n'est pas un exercice gratuit, elle doit être motivée et se dérouler dans les conditions spécifiques suivantes²⁵ :

- existence ou perception de problèmes réels.
- concertation des membres de l'organisation autour de ces problèmes.
- courage et volonté d'aborder les problèmes identifiés.
- participation et implication de tous les membres.
- harmonisation du niveau d'information des membres sur la situation actuelle de l'organisation.
- disponibilité des ressources pour réaliser la planification.

²⁴ F. Diamé (2003), op. cit, p 10.

²⁵ F. Diamé (2003), Ibid, p 11.

A travers les développements précédents, nous avons défini la planification stratégique, nous avons donné la définition d'un plan stratégique, cité les caractéristiques de la planification stratégique, son intérêt, et enfin les conditions nécessaires à son application afin d'aider les organisations à prévoir leur stratégie pour faire face aux évolutions environnementales.

Section 3 : Réflexion stratégique versus planification stratégique

Pour bien comprendre ce que c'est la réflexion stratégique et la planification stratégique, il est important de faire d'abord la différence entre ces deux concepts, ensuite citer les points qui font l'opposition selon certains auteurs, et les points qui rendent la réflexion et la planification stratégiques complémentaires selon d'autres auteurs.

1. La différence entre la réflexion stratégique et la planification stratégique

On peut trouver plusieurs aspects sur lesquels la réflexion stratégique et la planification stratégique se différencient, en voici quelques uns :

En premier lieu, la planification stratégique considère le futur comme étant « prévisible et stable, spécifiable en détail, ce qui permet de séparer nettement les rôles de formation et de mise en œuvre ». La réflexion stratégique en revanche « présume d'un futur dont seule la forme peut être prévue, et dans lequel l'intelligence locale est essentielle ».

En deuxième aspect qui différencie planification et réflexion stratégique est le rôle attendu des managers opérationnels non décideurs : « la planification traditionnelle considère que le manager en-dessous a seulement besoin de bien connaître son rôle. Par contre, la perspective de la réflexion stratégique nécessitent que les managers aillent au-delà de cette compréhension limitée de leurs propres rôles vers une compréhension plus large du système, et l'interdépendance entre les différents rôles compris dans le système ».

Enfin, la dernière différence entre planification et réflexion repose sur l'objectif : « la planification cherche l'efficacité, la réflexion stratégique cherche la pertinence ».²⁶

C. Torset a synthétisé les points faisant la différence entre la planification stratégique et la réflexion stratégique que nous préférons présenter sous forme d'un tableau :

²⁶ (Liedtka 1998) cité par C. Torset (2005), op.cit, p 13-14.

Tableau n°01 : Planification stratégique Vs Réflexion stratégique

Planification stratégique	Réflexion stratégique
Centralisée et formalisée	Décentralisée et informelle
Analytique et normative	Intuitive et créatrice
Constitue un frein au changement	Elle est propice au changement
Elle crée de la frustration au sein de l'organisation	Elle soulève l'enthousiasme en laissant des espaces d'expression et de liberté aux opérationnels

Source : élaboré par nos soins à partir de : C. Torset (2005), La réflexion stratégique : objet et outil de recherche pour le management stratégique, AIMS, p 15.

2. Réflexion et planification stratégiques sont-elles opposées ?

De nombreux auteurs opposent planification stratégique et réflexion stratégique, parmi ces différents auteurs, on peut citer :

2.1 Selon Mintzberg : Pour Mintzberg, planification et réflexion correspondent à deux types de processus de formation de la stratégie, il considère la planification comme étant dangereuse pour la réflexion : « la planification conventionnelle a tendance à être un processus conservateur qui parfois encourage des comportements qui sapent la pensée et l'activité stratégiques. Elle peut être inflexible, encourager la résistance aux changements stratégiques majeurs, et décourager les idées réellement nouvelles »²⁷.

2.2 Selon Hamel & Prahalad : Hamel et Prahalad rejoignent Mintzberg dans son analyse lorsqu'ils décrivent la planification stratégique comme une activité bureaucratique de remplissage de dossiers ('form filling') alors qu'ils appréhendent la réflexion stratégique en utilisant des termes tels que 'créativité' ou 'exploration'²⁸.

2.3 Selon Heracleous : Heracleous décrit la planification stratégique et la réflexion stratégique comme deux modes de formation de la stratégie distincts où la planification stratégique fait référence à un processus de pensée formalisé, analytique et convergent, alors que la réflexion stratégique fait référence à un processus de pensée créatif, synthétique et divergent. Le véritable objectif de la planification stratégique est de faciliter la réflexion stratégique car cette dernière permet de générer des stratégies radicalement nouvelles et créatives alors que la première est limitée à la mise en œuvre des stratégies existantes.

²⁷ H. Mintzberg (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, DUNOD, p 167.

²⁸ (Hamel et Prahalad 1994) cité par C. Torset (2002), op.cit, p 05.

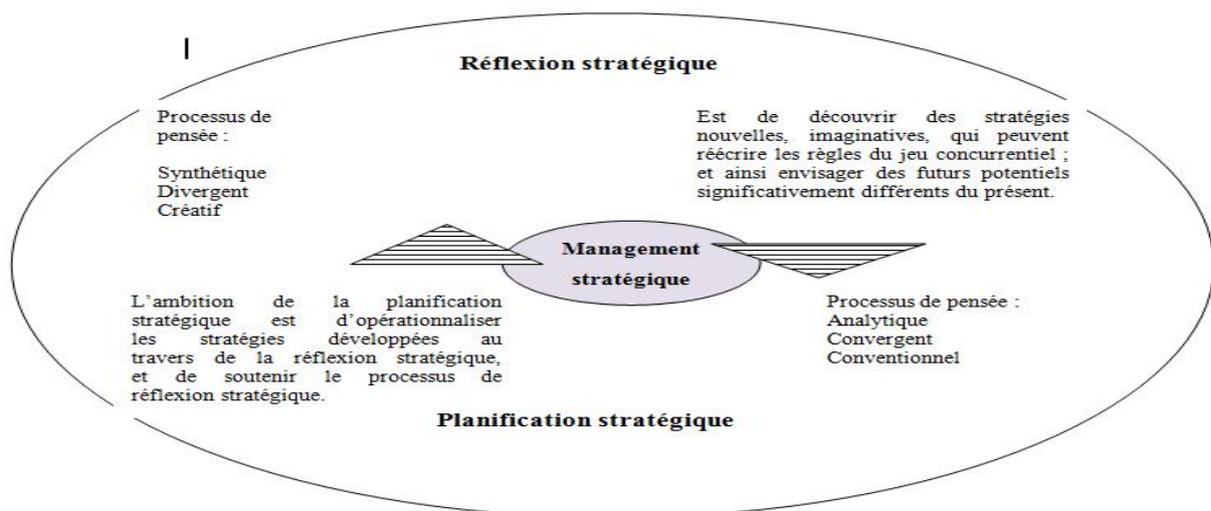
Chapitre I : Généralités sur la réflexion stratégique et la planification stratégique

Pour Heracleous, la planification stratégique correspond à l'apprentissage en simple boucle qui se produit lorsqu'il y a une correspondance entre la conception de l'organisation en matière d'action et le résultat réel, ou lorsque de telles inadéquations sont corrigées par des actions différentes, mais sans examen critique des variables gouvernant l'action. Et la réflexion stratégique correspond à l'apprentissage en double boucle qui se produit lorsque la correction des inadéquations est obtenue en examinant et en modifiant les variables déterminantes pour l'action, puis les actions elles-mêmes.

La planification stratégique prend ainsi le plus souvent une orientation stratégique déjà déterminée et aide les stratèges à décider de la manière dont l'organisation doit être configurée et des ressources allouées pour réaliser cette orientation, elle ne se concentre donc pas à la manière de réinventer l'avenir. Le mode d'élaboration de la stratégie qui peut être associé à une telle réinvention de l'avenir, à la création d'un nouvel espace concurrentiel par opposition à la lutte contre une croissance lente, voire une contraction des marchés, est la réflexion stratégique car elle remet en question les paramètres stratégiques eux-mêmes.²⁹

Heracleous propose une relation dialogique entre planification et réflexion, qui permet à l'organisation d'évoluer stratégiquement, planification et réflexion stratégique sont alors les deux faces du management stratégique, comme l'illustre la figure 4 ci-après :

FIGURE N° 04 : Réflexion stratégique et planification stratégique (adapté de Heraclous 1998)



Source : L. Heracleous (1998), Strategic thinking or strategic planning ?, Long Range Planning, Vol 31, No 3, p 485.

²⁹ L. Heracleous (1998), Strategic thinking or strategic planning ?, Long Range Planning, Vol 31, No 3, p 481-485.

3. Réflexion et planification stratégiques sont-elles complémentaires ?

Comme il y a des auteurs qui opposent réflexion et planification stratégiques, il y en a d'autres qui disent qu'elles sont au contraire complémentaires, parmi ces auteurs, on trouve :

3.1 Selon Torset : Pour Christophe TORSET, il est trompeur de vouloir opposer ces deux concepts, les niveaux d'analyse n'étant pas comparables. La réflexion stratégique peut inclure la planification stratégique car, réfléchir sur la stratégie peut nécessiter la mobilisation d'outils analytiques traditionnellement associés à la planification stratégique³⁰.

3.2 Autres auteurs : C. Torset cite plusieurs auteurs dont De Geus, Senge, Nadler qui considèrent qu'un des aspects les plus importants de la planification stratégique n'est pas le plan en lui-même, mais la façon dont il peut changer les modèles mentaux des managers impliqués dans le processus. La planification doit être perçue comme un outil de la réflexion stratégique, et pas comme un mode différent de formation de la stratégie.³¹

3.3 Selon Martinet : Selon Martinet, la planification stratégique est un outil pertinent pour faciliter le passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion stratégique organisationnelle. La réflexion stratégique est une fin dans la mesure où elle a pour ambition de développer des positionnements stratégiques. La planification stratégique est un moyen pour générer cette réflexion, par la formalisation et la construction de sens à partir de données environnementales, concurrentielles, et organisationnelles complexes.³²

3.4 Selon Liedtka : Pour Liedtka, planification et réflexion sont deux concepts fondamentalement différents, mais ne sont pas nécessairement antinomiques. Elle propose un rapport complémentaire entre les deux, la réflexion stratégique étant associée à la rupture de l'alignement entre présent et futur, tandis que la planification crée et renforce cet alignement³³, comme le montre la figure 5 ci-dessous :

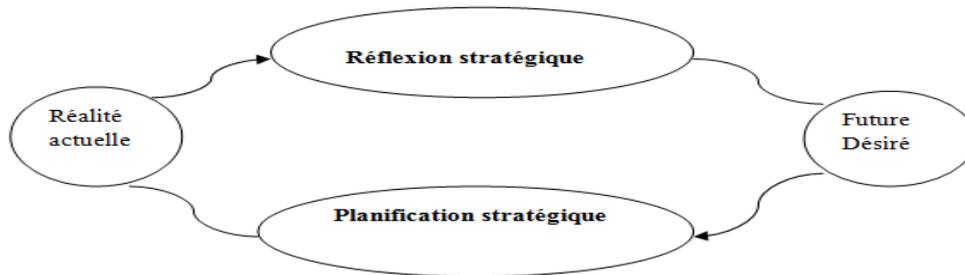
³⁰ C. Torset (2002), op. cit, p 06.

³¹ C. Torset (2005), op.cit, p 16.

³² (Martinet 2001) cité par C. Torset (2005), ibid, p 17.

³³ (Liedtka 1998) cité par C. Torset (2005), ibid, p 14.

FIGURE N° 05 : La formation de la stratégie entre réflexion et planification stratégique (Liedtka 1998)



Source : C. Torset, La réflexion stratégique : objet et outil de recherche pour le management stratégique ?, AIMS ?, p 14.

A travers les développements précédents, nous avons mis l'accent sur les points qui différencient planification et réflexion stratégiques, ensuite nous avons cité les principaux auteurs qui opposent ces deux concepts, et enfin nous avons cité les autres qui, eux, pensent que planification et réflexion stratégiques sont complémentaires.

Conclusion

A la lumière de ce chapitre, nous avons essayé de présenter un survol sur les différents aspects de la réflexion et de la planification stratégique, nous pouvons déduire que ce sont deux concepts étroitement liés. La planification stratégique peut être un outil pour formaliser l'aspect cognitif et informel de la réflexion stratégique afin de faciliter la mise en œuvre des décisions stratégique issues de cette dernière.

Chapitre II :
La prise de décision
stratégique

La prise de décision stratégique est la partie la plus cruciale du travail d'un dirigeant. Elle justifie l'étendue de son autorité et son accès à l'information. D'ailleurs, le dirigeant est substantiellement impliqué dans toutes les décisions importantes prises par son organisation. Il a le pouvoir d'engager l'organisation dans des sections nouvelles, il garantit que les décisions tiennent compte de façon adéquate des informations les plus récentes et des valeurs de l'organisation et il intègre les décisions stratégiques entre elles. Les auteurs qui ont travaillé sur la prise de décision, et notamment la décision stratégique, ont été amenés à distinguer ce problème selon la taille de l'organisation. L'analyse la plus développée concerne la grande entreprise. Mais un intérêt croissant se manifeste pour l'étude de la prise de décision dans les petites organisations.

Afin de prendre de bonnes décisions stratégiques, il est important de comprendre ce concept, dans ce présent chapitre nous allons nous définir la décision stratégique et ses différents concepts, évoquer le processus de prise de décisions stratégiques dans le contexte de la grande entreprise et de la PME.

Section 1 : généralités sur la décision stratégique

La décision stratégique constitue probablement un des domaines les plus actifs du champ de la recherche en management stratégique, d'ailleurs plusieurs études ont été faites sur le sujet.

1. La décision : définition et typologie

On va commencer par rappeler tout d'abord ce qu'est une décision et citer les différents types de décisions qui existent dans les organisations avant de nous concentrer sur celle qui nous importe le plus, à savoir la décision stratégique

1.1 Définition :

Selon Eilon, « La décision peut être définie comme un acte par lequel un ou plusieurs décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné »¹.

1.2 Les types de décision :

Généralement, on distingue trois niveaux de décisions au sein de l'entreprise² :

¹ S. Eilon (1969), What is a decision?, Management Science, Vol 16, N°4, p172.

² V. Ballereau (2012), Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre, Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'université de Montpellier I, p32.

1.2.1 Les décisions opérationnelles

Elles concernent l'exploitation quotidienne de l'entreprise. Ce sont des décisions à court terme, et qui sont facilement réversibles, c'est-à-dire, en cas d'erreur, l'entreprise pourra entreprendre des actions correctrices.

1.2.2 Les décisions tactiques :

Elles concernent la gestion des ressources dans une optique de l'efficacité. Ce sont des décisions à moyen terme, elles sont moins réversibles et les actions correctives deviennent plus ou moins coûteuses et lentes à entraîner le résultat attendu.

1.2.3 Les décisions stratégiques

Elles conditionnent le développement et surtout la pérennité de la firme car elles concernent l'orientation à long terme d'une organisation. Par rapport aux décisions courantes et aux décisions tactiques, les décisions stratégiques présentent certaines particularités. Nous présentons ci-après plusieurs définitions de la décision stratégique et les principales caractéristiques associées à une prise de décision stratégique.

2. La décision stratégique : définitions et caractéristiques :

Nous allons présenter plusieurs définitions de la décision stratégique, puis nous allons citer quelques caractéristiques présentées par quelques auteurs.

2.1 Définitions :

Selon Schoemaker, la décision stratégique est définie comme : « comme un choix intentionnel ou une réponse programmée à des problèmes qui affectent matériellement les perspectives de survie, le bien-être et la nature de l'organisation »³.

Pour J.F. Audroing, la décision stratégique est « prospective, interactive, et prise par un responsable sous la contrainte de ressources à engager et à récupérer d'une manière ou d'une autre. Ce dernier élément modifie quelque peu le paysage puisqu'il introduit une obligation de résultat à la hauteur des moyens engagés ou encore, une exigence de rentabilité »⁴.

³ P. J. H. Schoemaker (1993), Strategic decisions in organizations : Rational and behavioral views, Journal of management studies, p 107.

⁴ J. F. Audroing (2000), La décision stratégique, Economica, p11.

2.2 Caractéristiques de la décision stratégique

Il existe un nombre considérable d'auteurs qui ont caractérisé la décision stratégique, dans notre travail on va retenir quelques unes, qu'on va présenter dans ce qui suit :

2.2.1 Caractéristiques de la décision stratégique selon G. Johnson & al :

Nous allons d'abord présenter les caractéristiques proposées par G. Johnson & al⁵ :

- Les décisions stratégiques sont complexes, et cette complexité concerne surtout les multinationales qui sont étendues géographiquement.

- Les décisions stratégiques sont généralement élaborées en situation d'incertitude, elles consistent souvent à choisir des orientations qui concernent des situations futures et qui sont par nature incertaines.

- Les décisions stratégiques peuvent influencer les décisions opérationnelles. Effectivement, c'est au niveau opérationnel que se mettent en œuvre les décisions stratégiques, c'est donc à travers de l'activité quotidienne de l'organisation que se traduisent les décisions stratégiques.

- Les décisions stratégiques concernent l'entreprise dans sa globalité. En effet, les questions stratégiques ne peuvent pas être abordées au travers d'un seul champ d'expertise ou selon une seule perspective car, la stratégie concerne l'entreprise dans sa globalité. Pour résoudre les problèmes stratégiques, les managers doivent arbitrer avec les autres responsables afin de définir une stratégie globale.

- Les décisions stratégiques peuvent impliquer des changements organisationnels et culturels. Il est parfois difficile de mettre en œuvre les décisions stratégiques surtout si l'organisation a été accoutumée à fonctionner selon des routines qui ne sont plus en phase avec la stratégie souhaitée.

Ces décisions stratégiques concernent surtout :

- Les orientations à long terme d'une organisation.

⁵ G. Johnson et al (2005), Stratégique, 7^e édition, Pearson, pp 06-12.

- Le périmètre d'activité d'une organisation, il est en effet fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos.
- Elles ont généralement pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel, l'entreprise cherche à travers la prise de décisions stratégiques de se différencier de ses concurrents, car une entreprise qui a la même stratégie que ses concurrents n'a tout simplement pas de stratégie.
- C'est une réponse aux évolutions de l'environnement. L'organisation doit s'adapter aux conditions environnementales qui peuvent nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources (maîtrise de nouvelles technologies, construction d'un nouveau réseau de partenaires, réallocation de capacités de production, etc).
- L'exploitation de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et ses compétences) afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire développer de nouveaux marchés et non pas essayer uniquement de s'adapter au marché tel qu'il est.
- La prise en compte des attentes des parties prenantes qui sont susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle, car la stratégie peut être considérée comme le reflet des attitudes et des croyances de ceux qui ont le plus d'influence sur l'organisation.
- Tout ce qui est relatif à la stratégie implique l'allocation des ressources : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles. Afin de déployer une stratégie, il convient d'allouer la combinaison de ressources la plus pertinente aux activités les plus prometteuses.

Le schéma suivant résume les caractéristiques des décisions stratégiques :

Tableau N° 02 : Les caractéristiques des décisions stratégiques

Les décisions stratégiques concernent
<ul style="list-style-type: none"> ● L'orientation à long terme de l'organisation ● Le périmètre d'activité de l'organisation ● L'obtention d'un avantage concurrentiel ● La réponse aux évolutions de l'environnement ● L'exploitation des ressources et compétences de l'organisation (sa capacité stratégique) ● La prise en compte des attentes des parties prenantes ● La création de valeur au-delà des coûts, selon un modèle économique difficilement imitable
Elles présentent donc les caractéristiques suivantes
<ul style="list-style-type: none"> ● Elles sont complexes par nature ● Elles sont élaborées en situation d'incertitude ● Elles affectent les décisions opérationnelles ● Elles requièrent une approche globale (interne et externe à l'organisation) ● Elles impliquent d'importants changements

Source : G. Johnson et al (2005), Stratégique, 7^e édition, Pearson, p 11

2.2.2 Caractéristiques de la décision stratégique selon Olivier MEIER :

Olivier MEIER présente d'autres caractéristiques de la décision stratégique qui sont les suivantes⁶ :

- Les décisions stratégiques ont généralement un impact sur l'ensemble de l'organisation qui peut créer des changements structurels au niveau des différentes composantes.

- La décision stratégique, en favorisant l'engagement de l'ensemble des acteurs (structure, groupe, individu) entraîne un système d'interdépendances qui tend à faire évoluer l'organisation de façon globale.

- Les décisions stratégiques ont souvent des effets durables qui peuvent modifier en profondeur les fondements de l'organisation, ses marges de manœuvres et d'actions, ses missions et le champ des activités principales (métiers, activités, ressources).

- Elles déterminent en effet de façon plus ou moins irréversible la nature de l'entreprise et ses relations avec l'environnement.

⁶ O. Meier (2009), Dico du manager, Dunod, pp 56-57.

- Les décisions stratégiques répondent en général à des situations complexes et incertaines, où la prise de risque est élevée.

- Enfin, les décisions stratégiques sont traditionnellement prises par les dirigeants eux-mêmes. Il y a donc dans ce domaine un faible niveau de délégation de l'autorité.

3. Le processus de prise de décision stratégique

On va présenter deux processus de prise de décision stratégique établis par deux grands auteurs, à savoir Henry Mintzberg et Herbert Simon.

3.1 Le processus de prise de décision stratégique selon H. Mintzberg

Henry Mintzberg a été l'un des tout premiers chercheurs en gestion stratégique à explorer la manière dont les gestionnaires prennent des décisions stratégiques, il a conclu que le processus de prise de décision stratégique comportait trois phases⁷:

3.1.1 La phase d'identification : Est constituée de deux processus. Premièrement, les gestionnaires doivent reconnaître qu'il se passe quelque chose qui créera un problème ou une opportunité. Nous appelons ce phénomène reconnaissance des modifications de l'environnement d'une entreprise. Deuxièmement, les gestionnaires doivent être certains que les informations concernent la question du changement qui est en cours de collecte afin que les événements puissent être mieux compris.

3.1.2 La phase de développement : Contient également deux processus. Au cours de la phase de développement, les responsables doivent rechercher, en interne et en externe, des solutions alternatives aux événements survenus. Deuxièmement, les gestionnaires doivent concevoir des solutions potentielles ou modifier les solutions existantes pour les adapter aux nouvelles circonstances.

3.1.3 La phase de sélection : Dans la phase de sélection, trois processus ont lieu :

- Les gestionnaires sélectionnent les alternatives générées lors de la phase de développement. Ce processus est requis car seules quelques alternatives peuvent être examinées en détail.

⁷ H. Mintzberg (1976), The structure of unstructured decision processes, Volume 21, pp 252-257.

- Les gestionnaires suivent un processus de choix d'évaluation dans lequel les solutions alternatives restantes sont analysées et jugées.
- Une décision finale est prise quant à laquelle des alternatives stratégiques particulières à poursuivre.

3.2 Le processus de prise de décision stratégique selon H. Simon

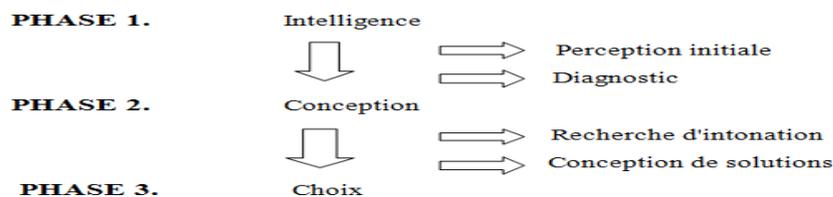
H. Simon propose un schéma décisionnel simple composé de trois phases fondamentales qui se traduisent ainsi⁸ :

3.2.1 Phase d'intelligence: Cette phase se divise en deux étapes: la perception initiale et le diagnostic. La perception initiale sera celle d'un stimulus externe plus ou moins fort (événement brutal, opportunité, crise, etc.) ou d'un examen internalisé de la situation déclenchant le processus décisionnel stratégique. Le diagnostic consiste à comprendre le stimulus et à s'assurer qu'il est relié au déclenchement du processus. Il s'agit de l'étape considérée comme la plus importante de ce processus.

3.2.2 Phase de conception: En théorie, elle s'effectue en deux étapes. L'étape première est la recherche d'informations internes ou externes à l'entreprise et qui est forcément limitée. L'étape seconde est la mise en perspective des éléments constituant le choix.

3.2.3 Phase de choix : C'est l'étape de la décision proprement dite. Un choix est satisfait si premièrement, il existe un ensemble de critères qui correspond à un minimum de solutions satisfaisantes et deuxièmement, que le choix en question satisfasse ou dépasse tous ces critères.

FIGURE N°6 : Modèle du processus de prise de décision



Source : S. Bourgelas (1999), Le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs de petites entreprises industrielles, Mémoire présenté à l'université du Québec, p 32.

⁸ S. Bourgelas (1999), Le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs de petites entreprises industrielles, Mémoire présenté à l'université du Québec, pp 31-32.

4. Les modèles de prise de décision

Il existe plusieurs modèles qui représentent différentes conceptions de la nature des processus de décision stratégique, trois modèles apparaissent aujourd'hui comme les plus représentatifs de ce paradigme⁹ :

4.1 Rationalité et rationalité limitée

Il existe deux types de rationalité, la rationalité parfaite du décideur et la rationalité limitée :

4.1.1 Rationalité parfaite

Ce modèle rationnel repose sur trois principes essentiels :

- C'est le décideur rationnel qui occupe la place centrale. Il dispose de toutes les informations nécessaires pour traiter un problème et est doté d'une capacité cognitive suffisante pour en assurer le traitement.

- Ce décideur rationnel est capable de définir des préférences claires, stables dans le temps, cohérentes les unes par rapport aux autres, et hiérarchisées.

- Il est également en mesure de développer un raisonnement de type synoptique qui lui permet de comparer de manière exhaustive, l'ensemble des alternatives et de choisir celle qui optimisera ses préférences.

4.1.2 rationalité limitée

H. Simon a été le premier à critiquer cette vision du décideur rationnel, cohérent, calculateur, et optimisateur. Sa critique fondamentale porte sur les limitations cognitives que tout un chacun manifeste dans ses activités. Simon avance la notion de la rationalité limitée qui caractérise le décideur, du fait de l'incertitude pesant sur les occurrences envisageables, sur la qualité et la disponibilité de l'information et bien sûr, de par l'existence des limites de l'individu en matière de capacités de calcul.

⁹ J. Lauriol (1998), La décision stratégique en action : une perspective sociocognitive, L'Harmattan, pp 24-31.

4.2 Le modèle politique

Dans le modèle politique, l'organisation est vue comme un ensemble de coalitions placées dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise. Les coalitions sont dotées d'intérêts et d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources. L'organisation n'a pas d'objectifs clairs, ils sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir. Les objectifs peuvent rester vagues, ambigus, et leur stabilité n'est pas garantie¹⁰.

4.3 Le modèle du « Garbage Can » :

Ce modèle décrit le processus de formation de la décision dans des organisations qualifiées d'*anarchies organisées*. Elles se caractérisent par un contexte organisationnel marqué par une ambiguïté extrême.

Section 2 : La prise de décisions stratégiques dans la grande entreprise et dans la PME

Les auteurs qui ont travaillé sur la prise de décision, et notamment la décision stratégique, ont été amenés à distinguer ce problème selon la taille de l'organisation.

1. La prise de décision dans la grande entreprise

Les entreprises évoluent dans un environnement incertain, elles sont donc dans l'obligation d'identifier un maximum de variables qui constituent cet environnement afin d'y faire face. Pour le faire, les organisations, et les grandes entreprises notamment procède à un diagnostic stratégique.

1.1 Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et ses compétences) et des attentes et influences des parties prenantes¹¹.

➤ **L'environnement :** l'organisation évolue dans un environnement dynamique et complexe. Comprendre en quoi ce contexte affecte l'organisation implique à la fois une analyse des événements passés et une estimation de l'évolution future. Certaines de ces

¹⁰ Jean-Pierre Detrie (2005), *Strategor*, 4^e édition, Dunod, p 638.

¹¹ G. Johnson et al (2005), *op.cit.*, p 19.

variables sont à même de générer des opportunités pour l'organisation, alors que d'autres recèlent des menaces. Cependant, le nombre de ces variables est généralement si élevé qu'on ne peut pas les analyser toutes. C'est pourquoi il est utile d'extraire de cette complexité une synthèse des forces environnementales réellement essentielles pour l'organisation.

➤ **Les ressources et compétences de l'organisation** lui permettent de construire sa capacité stratégique. Une manière de déterminer quelle est la capacité stratégique d'une organisation et qui consiste à évaluer ses forces et ses faiblesses, c'est-à-dire ce qu'elle peut mieux ou moins bien faire que ses concurrents, ce qui lui procure un avantage ou un désavantage. Il s'agit de définir l'impact des influences et des contraintes internes sur les décisions.

1.2 Les outils d'aide à la décision

Les organisations, notamment les grandes entreprises et vu le nombre considérable de variables à prendre en considération ont besoin d'un ensemble d'outils qui va leur permettre d'étudier l'environnement externe et les capacités internes qu'elles détiennent afin de prendre les meilleures décisions stratégiques, on va présenter les modèles les plus utilisés par ces organisations.

1.2.1 Le modèle PESTEL :

Les organisations, afin d'établir leurs stratégies prennent en considération l'environnement macroéconomique car ce dernier peut influencer sur la prise de décision stratégique des entreprises. Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes parties : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Ces facteurs sont donc interdépendants¹².

Le modèle PESTEL a un double objectif :

- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes.

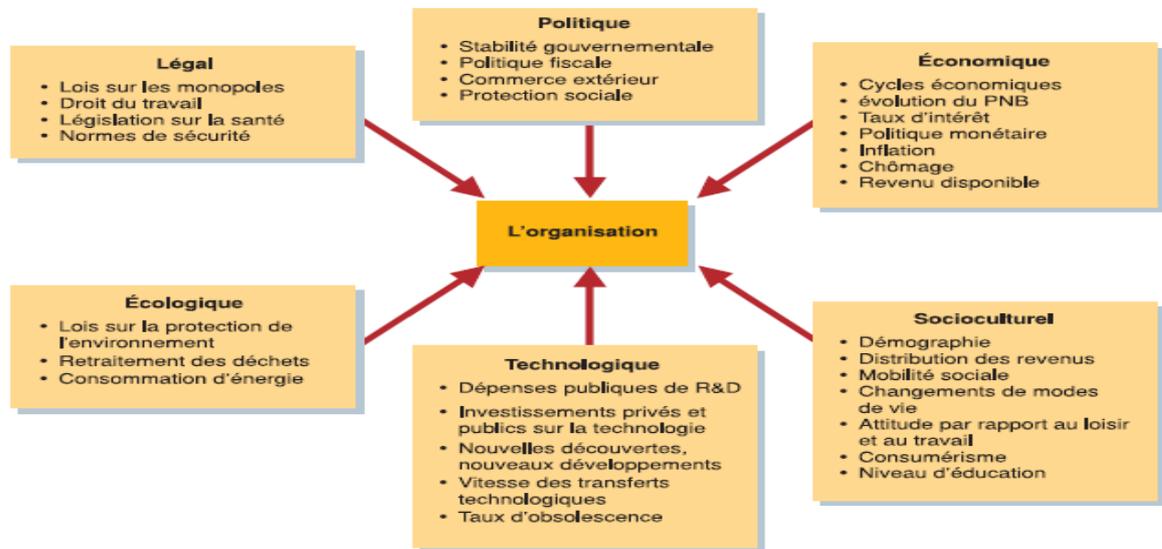
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macro-économiques¹³.

La figure N° 07 ci-dessous va illustrer ce modèle :

¹² G. Johnson et al (2005), op.cit, pp75-78.

¹³ L. Lehmann-Ortega et al (2013), Strategor, 6^e édition, Dunod, p 32.

FIGURE N° 07 : Le modèle PESTEL



Source : G. Johnson et al (2005), op.cit, p78.

1.2.2 Le modèle des 5 (+1) forces de Porter :

M. Porter¹⁴ présente une autre forme indispensable et essentielle à l'analyse de l'environnement et l'examen de l'évolution des grandes tendances de l'industrie à laquelle appartient l'Entreprise c'est-à-dire la nature et l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent sa rentabilité à long terme. Le but de l'analyse est double.

Il s'agit d'une part d'évaluer le potentiel de rentabilité de l'industrie à long terme, et d'autre part, d'identifier et de comprendre les cinq forces structurelles qui pèsent sur cette rentabilité. Après avoir mené une analyse, l'entreprise est censée être en mesure d'élaborer une stratégie pour se défendre contre ces cinq forces, voire les infléchir en sa faveur, et qui sont :

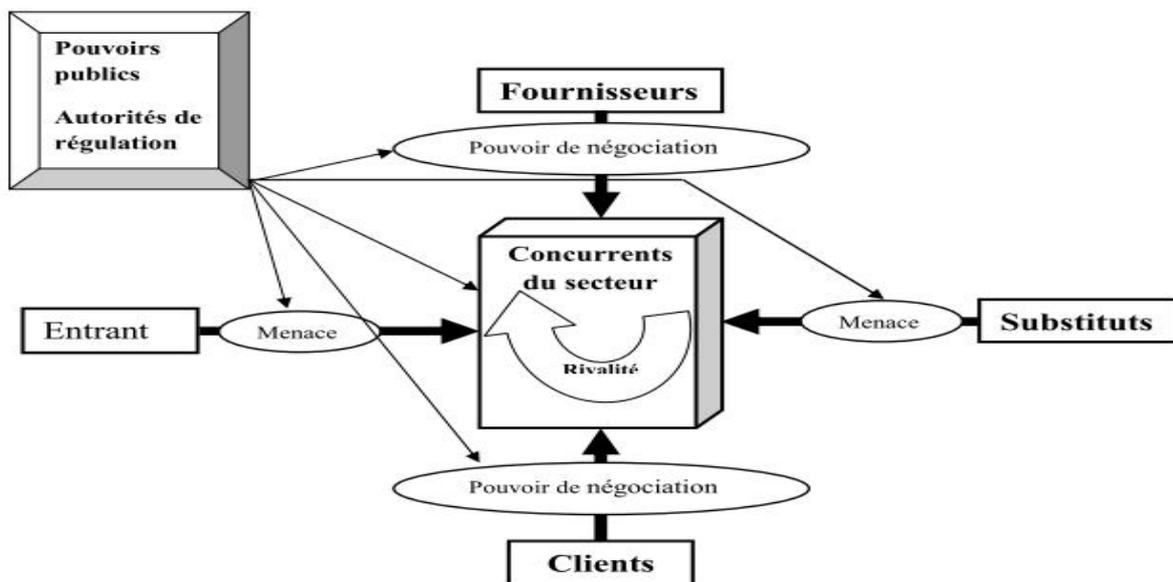
- L'intensité de la concurrence ;
- La menace de nouveaux entrants ;
- La pression des produits ou services de substitution ;
- Le pouvoir de négociation des acheteurs ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Le rôle de l'Etat.

¹⁴L. Lehmann-Ortega et al (2013), op.cit, p 40.

Toutes ces cinq forces peuvent être considérées comme concurrentes à l'entreprise car, les concurrents au sens classique du terme peuvent proposer des biens substituables à ceux de l'organisation, les clients par leur pouvoir de négociation veulent obtenir le maximum de biens ou services pour le prix le plus faible, les fournisseurs utilisent leur pouvoir de négociation pour augmenter leur profit en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix, l'existence des produits de substitution peut affecter l'offre de l'entreprise, l'apparition de nouveaux produits sur le marché peut produire des bouleversements considérables. Et enfin, il y a une sixième force qu'est l'Etat et qui peut influencer sur l'entreprise par son pouvoir de réglementation, de subvention et de taxation, cette force est importante surtout dans les pays où le poids de la sphère étatique est déterminant¹⁵.

La figure N° 08 ci-dessous va illustrer ce modèle :

FIGURE N° 08 : les 5 (+1) forces de M.PORTER



Source : M. Porter (1979), How competitive forces shape strategy ?, Harvard Business Review, p 06.

1.2.3 Le modèle SWOT

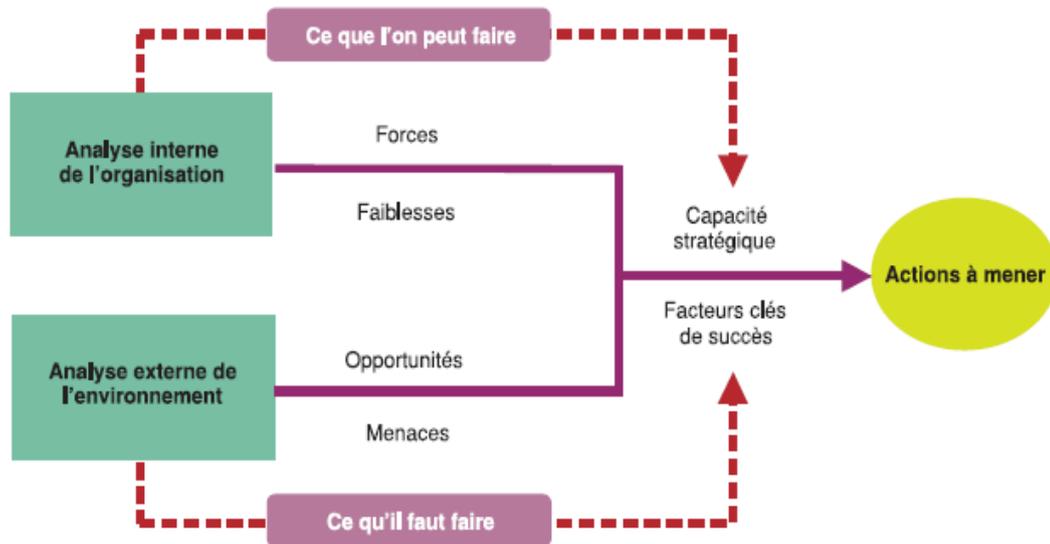
Le modèle dit SWOT¹⁶ pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, et Menaces) est l'un des modèles qui permet de mener une double analyse (synthétiser l'analyse externe et interne). Elle consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de

¹⁵ G. Johnson et al (2005), op.cit, pp 91-92.

¹⁶ L. Lehmann-Ortega et al (2013), op.cit, P22.

l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation¹⁷. La figure N°09 : présentée ci-après illustrera ce modèle :

FIGURE N°09 : Le modèle SWOT



Source : G. Johnson et al (2005), Stratégique 7^e édition, Pearson, p 126.

2. La prise de décision stratégique dans la PME

La prise de décision dans la petite entreprise diffère largement de celle effectuée dans les grandes organisations. En effet, la prise de décision dans la PME est le fait d'un individu, il s'agit donc plus d'un processus mental, contrairement à la grande entreprise qui s'appuie sur des procédures.

2.1 Les caractéristiques de la prise de décision dans les PME

Marchesnay¹⁸ présente quelques caractéristiques qui sont spécifiques à la prise de décision dans les petites entreprises :

- La décision est largement le fait du chef d'entreprise. Même s'il s'entoure de conseils. Lui seul est responsable de la prise de décision et de son exécution.
- L'entreprise est fortement dépendante de son environnement. Il sera souvent plus difficile d'avoir une démarche complètement autonome. Le chef d'entreprise sera attentif aux messages venant de son environnement.

¹⁷ G. Johnson et al (2005), op.cit, p125.

¹⁸ M. Marchesnay (2004), Management stratégique, ADREG, pp 223-224.

- La structure est peu formalisée et peu hiérarchisée.

Les trois niveaux cités précédemment sont totalement imbriqués, une décision opérationnelle peut avoir des conséquences stratégiques sans que cela soit perçu par le dirigeant dans l'immédiat, le processus de décision se déroule en information limitée, l'objectif n'est pas de prendre la meilleure décision, mais de procéder à une décision satisfaisante.

2.2 Le système d'information dans la PME

Le décideur, pour prendre une bonne décision stratégique doit procéder à une collecte d'informations pertinentes, pour cela il doit passer par ces étapes¹⁹ :

2.2.1 La recherche d'information dans la PME

Une recherche d'informations approfondie est nécessaire pour fournir des informations précises sur le changement intervenant dans l'environnement ainsi que pour évaluer les réponses alternatives à ces changements. Les activités de recherche d'informations des petites entreprises sont similaires à celle des grandes entreprises et elles recueillent suffisamment d'informations pour faciliter un choix stratégique rationnel.

2.2.2 Analyse de l'information

Une fois que l'information sur l'environnement est obtenue, elle doit être analysée pour déterminer son impact futur sur l'entreprise. Cependant, les petites entreprises ne sont pas en mesure d'utiliser les techniques d'analyse quantitatives en raison de leur manque de ressources.

2.2.3 La sélection

Les décideurs doivent avoir la capacité de distinguer les informations pertinentes (qui peuvent être importantes pour la sélection d'une bonne décision stratégique) des informations non pertinentes. Des études montrent que malgré que les décideurs procèdent à une analyse de l'information, mais ils ont tendance à utiliser leur intuition pour prendre la décision qui leur convient le plus.

¹⁹ K. D. Brouthers et al (1998), Driving blind : strategic decision-making in small companies, Long range planning, Vol 31, N° 01, pp 133-134.

2.3 L'élaboration de la stratégie dans les PME

Il existe trois dimensions qui conditionnent la stratégie dans les PME, qui sont inter-reliées et qui s'auto-influencent, ces dimensions sont les suivantes²⁰ :

2.3.1 Les spécificités organisationnelles des PME

La PME se singularise par le manque de moyens qui est le trait principal de la petite structure. De cela découlent diverses caractéristiques permettant de dresser un profil organisationnel type de la PME : petite taille, centralisation et personnalisation de la gestion, faible spécialisation du travail, stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des acteurs, système d'information interne simple et peu formalisé, système d'information externe simple basé sur les contacts directs. La petite taille entraîne un manque de ressources en termes financiers et en termes de personnels qualifiés. Ceci conduira à limiter l'utilisation d'analyses stratégiques détaillées favorisant une démarche formalisée, les dirigeants recourent donc rarement à une analyse formalisée.

Comme nous le savons déjà, la stratégie s'envisage en regard des informations permettant d'évaluer les options stratégiques possibles. Or, le contexte de la PME entraîne un recours à des systèmes d'informations limités. C'est pour cela que le chef d'entreprise rentre dans une perspective de surveillance active de l'environnement non pas en mettant en place un système d'information coûteux mais en utilisant un réseau relationnel que l'on pourrait qualifier de familial.

2.3.2 L'importance du propriétaire-dirigeant dans la démarche stratégique

Dans les PME, le processus stratégique repose surtout sur la façon de penser et sur les activités des propriétaires-dirigeants, qui, très souvent, ne peuvent pas compter sur l'aide d'autres personnes pour leurs activités de direction. Le dirigeant occupe une place centrale et incontournable dans la compréhension du processus stratégique des PME.

Ils existent plusieurs types de profil de dirigeants de PME. Dans ce qui suit, nous allons évoquer la typologie PIC et CAP :

- **La logique patrimoniale PIC :** (Pérennité, Indépendance, Croissance), ce profil correspond à un dirigeant qui crée son entreprise afin d'exercer son métier en dehors de la contrainte d'une activité salariée. Les liens avec l'entreprise sont quasi affectifs. Le but

²⁰ G. Gueguen (2009), PME et stratégies : quelles spécificités ?, Economie et Management, N° 131, pp 18-20.

premier de ce type de dirigeant est la pérennisation de l'entreprise voire la transmission et, de ce fait, il évitera une croissance qui pourrait mettre en péril son autonomie.

- **La logique entrepreneuriale CAP :** (Croissance, Autonomie, Pérennité), ce profil recherchera la croissance, même si elle s'avère risquée qui va signifier sa réussite personnelle. Les profits seront utilisés pour financer la croissance de l'entreprise à travers la saisie d'opportunités. Il ne va pas hésiter à s'endetter ou s'associer afin de financer la croissance de son entreprise. Toutefois, s'il est prêt à perdre de son indépendance sur le volet financier, il souhaite garder son autonomie dans sa capacité décisionnelle.

Nous comprenons donc que le processus stratégique pour deux PME avec des profils de dirigeants PIC ou CAP entraînera nécessairement des considérations et des issues différentes. Pour l'une, il s'agira d'élaborer une stratégie préservant l'identité et la pérennité de la PME ; pour l'autre, la stratégie pourra engendrer des risques afin de tendre vers une rentabilité ou une croissance satisfaisant son dirigeant.

2.3.3 L'environnement comme contexte d'évolution de la PME

L'environnement correspond à l'ensemble des facteurs externes pouvant avoir une influence sur l'entreprise. Les PME sont des entreprises qui sont fréquemment spécialisées sur une niche ou un créneau stratégique. En se spécialisant sur des marchés réduits, les PME évitent l'écueil des économies d'échelle et la concurrence frontale avec les grandes entreprises. Leur petite taille favorise cette insertion dans une activité très spécialisée.

Les clients ou les fournisseurs peuvent se retrouver à proximité du lieu d'activité de la PME. Des relations amicales peuvent exister avec les financeurs, le recrutement d'employés va s'opérer dans la sphère familiale. Le fait que la PME évolue dans une niche stratégique semble renforcer l'importance de cet environnement réduit. Plus l'entreprise est petite, plus les considérations personnelles dans la stratégie seront déterminantes. La personnalisation de la relation, non pas entre la PME et son environnement mais entre son dirigeant et d'autres acteurs de l'environnement, est inévitable, laissant ainsi place à une dimension affective pouvant contredire la rationalité du décideur économique.

2.4 La dénaturation de la PME

Il existe quelques contributions qui semblent suggérer l'idée d'une dénaturation de la PME²¹ :

2.4.1 La dénaturation de la PME par l'interdépendance organisationnelle

Plusieurs études ont montré que la mise en place d'un Echange de Données Informatisé (EDI), nécessite une forte implication managériale et des dépenses initiales importantes, implique une normalisation des protocoles d'échange et suscite de nombreux impacts sur la structure organisationnelle, les procédures et les contrôles ainsi que la culture d'entreprise. Cette pratique, même si elle permet à la PME de rester indépendante juridiquement mais se verra contrainte de se soumettre à des normes extrêmement contraignantes au plan de la gestion, de l'organisation et en particulier en GRH.

On cerne une ambiguïté de certaines pratiques stratégiques en PME. La PME, parce qu'elle refuse de grandir en taille, aura tendance à externaliser au maximum les activités qu'elle jugera non stratégiques. Ainsi, elle risquerait de se retrouver au cœur d'un réseau dont le pilotage implique des modes de gestion fondés sur la décentralisation, la spécialisation des tâches entre les membres impliquant la mise en place de règles, voire de procédures. Ce qui fait que poussée à son paroxysme, "le concept de réseau semble correspondre au stade ultime de l'interdépendance, débouchant sur la mise en place d'un espace décisionnel entièrement partagé, situation qui peut apparaître en totale contradiction avec la conception traditionnelle de la PME qui semble définie par un espace décisionnel unique incarné par la personne du dirigeant-proprétaire. Si l'externalisation et l'insertion dans des réseaux permettent d'éviter à l'entreprise d'accroître sa taille, elles ne garantissent pas pour autant la préservation de la forme « PME ».

2.4.2 La dénaturation de la PME par la globalisation des activités

Les caractéristiques des PME constituent des atouts en raison de la flexibilité qu'elles leur confèrent mais peuvent aussi créer des difficultés spécifiques. Le contexte de mondialisation semble dénaturant pour la forme de PME dans la mesure où les PME mondialisées semblent adopter des modes de comportement qui se rapprochent de ceux des grandes entreprises.

²¹ O. Torrès (1997), Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation, 6^{ème} congrès de l'AIMS, pp 16-18.

Ces considérations incitent à considérer que la proximité est le mécanisme qui fonde la spécificité de la forme de la PME. Si l'on accepte ce principe de proximité, on comprend mieux l'incompatibilité de la forme de la PME avec les stratégies de globalisation qui suscitent des modes de gestion à distance. On ne gère pas à distance comme on gère à proximité.

Conclusion

A la lumière de ce chapitre, nous avons essayé de présenter un survol sur les différents aspects de la prise de décision stratégique, nous pouvons déduire que c'est une pratique importante pour aider les organisations à avoir des stratégies et à mettre en œuvre leurs objectifs.

Chapitre III :
La réflexion stratégique
dans le cas de l'entreprise
Star et Ovitale

Suite aux différents développements des multiples concepts théoriques de base sur la réflexion stratégique, la planification stratégique, et la prise de décision stratégique dans les deux chapitres précédents, le présent chapitre sera consacré au volet pratique de notre travail. Ainsi, la première section abordera l'évolution des deux entreprises, Star et Ovitalé, la présentation des deux PME, les organigrammes de ces dernières, ainsi que la méthodologie de notre recherche. La deuxième section sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats issus d'une enquête par questionnaire avec les propriétaire-dirigeants des deux entreprises enquêtées.

Section 1 : Présentation des organismes d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons diviser notre travail en deux parties. La première sera consacrée à la présentation des deux entreprises STAR et OVITALE.

1. Présentation de l'entreprise STAR :

L'établissement AIT BRAHAM MOHAND est une entreprise à caractère industriel, connue sous le nom commercial « BOISSONS STAR ». Elle est spécialisée dans la production des boissons non alcoolisées. Elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle national.

A l'origine, c'était la « Limonaderie AIT BRAHAM Mohand », créée en 1990, sur les fonds propres de Mr AIT BRAHAM Mohand, elle a changé son nom commercial en 2007.

Notre établissement, est une entreprise à propriété familiale, son gérant est Mr AIT BRAHAM Mohand et le premier atelier d'embouteillage de soda a été inauguré le 16/07/1990. Avec une capacité de 5 000 bouteilles/heures, son effectif à l'époque était de 20 employés.

En 2001, elle a atteint 10 000 bouteilles/heures et un effectif de 90 employés, puis 25 000 bouteilles/heures en 2007 avec 130 employés.

L'entreprise est située dans la zone d'activité « AHRİK » à IGHZER AMOKRANE, chef-lieu de commune et daïra d'Ifri-Ouzellaguen dans la wilaya de Bejaia, dans le nord d'Algérie.

Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la SOUMMAM, en contre bas du massif montagneux de la Kabylie, qui constitue son réservoir naturel d'eau.

1.1 Production :

Après un long parcours souterrain, à partir des hautes montagnes de la Kabylie, l'eau «STAR» est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration. L'entreprise fonctionne vingt-quatre heures sur vingt-quatre à partir du mois de mars jusqu'au mois d'octobre, selon le système 3*8, le restant de l'année en 2*8. Deux lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité. Elle est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, où on s'assure de la conformité des produits.



1.1.1 Produits de l'entreprise :

Au jour d'aujourd'hui, étant conscient de la nécessité d'innovation et de créativité, la gamme des produits est riche, d'une quarantaine d'articles qui sont : l'eau de source plate, gazéifiée et aromatisée, des sodas aux différents goûts, les eaux fruitées, les cocktails et les jus naturels sans arômes et sans conservateurs.

Les eaux fruitées, les cocktails et jus :



Sodas :



L'eau de source plate :



Boissons énergisantes :



1.1.2 Effectif de l'entreprise :

L'établissement AIT BRAHAM MOHAND emploie plus de 200 salariés dont la répartition est présentée dans le tableau 1 :

Tableau N°03 : Etat des effectifs par catégories sociaux-professionnelles au 28/02/17 :

Categories sociaux professionnelles	effectif au 28/02/2017
Execution	168
maitrise	33
Cadres	9
Gérant propriétaire	1
total	211

1.1.3 Les objectifs de l'entreprise :

1.1.3.1 Classification des objectifs par catégorie :

- **Economique :** Elle permet à la région de connaitre un certain développement et amélioration du pouvoir d'achat.
- **Social :** L'établissement STAR contribue à la baisse du taux de chômage dans notre région (plus de 200 postes de travail).
- **Environnement :** Son impact sur l'environnement est négatif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

1.1.3.2 Classification à terme :

Il illustre des objectifs stratégiques (à long terme), et des objectifs opérationnels (à court terme).

➤ **Les objectifs stratégiques :**

- Etre leader dans son domaine (marché des nectars et eaux fruitées et boissons énergisantes)
- Procéder à des extensions de son activité et des réalisations pour augmenter le taux d'intégration.
- S'introduire au marché international par l'exportation de nos produits.
- Consolider l'image de marque.

➤ **Les objectifs opérationnels :**

- La satisfaction des clients tant par des produits de qualité qu'avec des prix accessibles
- La rentabilité des ventes pour assurer la pérennité de l'entreprise
- L'amélioration continue des différents processus de production et d'organisation
- L'amélioration des conditions de travail
- Augmenter le chiffre d'affaire par l'augmentation du volume des ventes
- Etre compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité-prix

2.Présentation de l'entreprise OVITALE

L'entreprise a été créée par Mr : HAMIDOUCHE BOUBKEUR en 1991 sous forme **d'ETS HAMIDOUCHE**, sise à Arafou Commune Akbou W. BEJAIA, cette dernière a pour activité principale la production des SODA.

En 1998, dans le but de faire une extension pour l'unité, le propriétaire acquiert un terrain sis à la route du marché de gros Commune Akbou W. BEJAIA, pour élargir son activité.

En 2000, le propriétaire cède l'unité à ses quatre fils qui décident de changer de dénomination ; **d'ETS HAMIDOUCHE à SARL ITHRI SODA**,

En 2003, après s'être lancés dans la production de soda dans la nouvelle unité, ils ont découvert des sources d'eau dans les nappes de l'unité. Après les recherches et les analyses nécessaires pour la conformité de ses sources, ils décident de se lancer dans la production d'eau minérale, en changeant de dénomination de la **SARL ITHRI SODA à LA SARL**

BOISSONS ITHRI spécialisée dans la production d'eau minérale et boissons divers non alcoolisées.

L'entreprise, aujourd'hui, a une capacité de production d'eau de source de 14000 bouteilles par heure en 1.5 et 0.5 litres, et de 12000 bouteilles par heure en 5 litres. Pour le soda et jus une capacité de 12000 bouteilles par jour.

2.1 Présentation de l'unité :

➤ Situation géographique :

- A 70 Km de Bejaia,
- A 185 Km a l'est de la capitale Alger,
- A quelques centaines de mètres de la voie ferrée.

➤ Infrastructure :

- **Surface totale 40000 m²**
- **Bâtie 1800 m²**
- **Ateliers (production) :**
 - ✓ **Soda : 600 m²**
 - ✓ **Eau de source : 1000 m²**
- **Magasin : matières première/ pièce de rechange**
- **Laboratoire d'autocontrôle : 105 m²**
- **Bureau d'administration : 100 m²**

➤ Effectif :

- **Total Effectif : 85 employés**
- **Par catégorie socioprofessionnelle :**
 - ✓ Encadrement : 07
 - ✓ Maitrise : 19
 - ✓ Exécution : 59

2.2 Les objectifs de l'entreprise SARL BOISSONS ITHRI « Ovitale »

- Donner une meilleure image à l'entreprise
- Offrir le meilleur rapport qualité /prix à la clientèle
- Convaincre les clients de faire appel à l'entreprise et à ses produits

2.3 Présentation de l'organisme d'accueil :

- **Direction :** (gérant) : Il veille à la bonne gestion de l'entreprise
- **Service Ressources Humaines :** Assure la paie, suivi du mouvement du personnel (entrées/sorties), gestion de carrière, avantages sociaux...etc.
- **Service sécurité :** Ce service assure la sécurité pour les biens de l'entreprise
- **Service approvisionnement :** Il s'occupe de l'approvisionnement en matières premières et tout autre produit nécessaire à l'activité de l'entreprise il subdivise en deux :
 - Achat : il s'occupe de tous les achats locaux et étrangers selon les besoins de l'entreprise
 - Stock : il s'occupe de la réception des marchandises et matières premières de les contrôler si elles sont conformes aux bons de commandes et s'occupe aussi de l'évaluation des entrées et sorties
- **Service hygiène :** Il assure l'entretien des espaces de l'entreprise, veille au respect des normes d'hygiène et de sécurité, veille à l'application des conventions nationales et internationales en matière d'hygiène et sécurité.
- **Service comptabilité et finance :** il se subdivise en deux fonctions
 - **Finance :** surveille toutes les actions financières de l'entreprise
 - **Comptabilité :** elle enregistre toutes les opérations effectuées par l'entreprise
- **Service commercial :** il s'occupe de :
 - La commercialisation des produits finis
 - La planification des ventes par rapport à la fabrication
 - La participation aux négociations avec les clients
 - L'enregistrement des commandes
 - Gère les paiements des clients
 - Adresse un état récapitulatif de toutes les ventes réalisées au service de comptabilité et finance
- **Service production :** Son rôle est de la conception et la transformation des matières premières pour obtenir les produits souhaités.
- **Service technique :** Il veille à ce que les équipements de production, outils et matériaux soient en bon état de marche
- **Service contrôle de qualité :** veille à ce que les produits de l'entreprise soient de meilleure qualité possible.

2.4 La diversification de la gamme « Ovitale » :

SODA:

JUS :

Tableau N° 04: Gamme de SODA « Ovitale »

Tableau N° 05: Gamme de JUS

« Ovitale

Gout	Quantité en Ctl
Limonade	24/bouteille
Orange	24/bouteille
Bitter	24/bouteille
Citron	24/bouteille
Banane	24/bouteille
Anis (fenouille)	24/bouteille
Cola	24/bouteille
Ananas	24/bouteille
Pomme noir	24/bouteille
Pêche	24/bouteille
Pomme verte	24/bouteille
Eau gazifiée	24/bouteille
Fraise	24/bouteille

Gout	Quantité en Ctl
Orange	24/bouteille
Orange abricot	24/bouteille
Orange sanguine	24/bouteille

Documentation interne l'entreprise « Sarl Boissons Ithri »

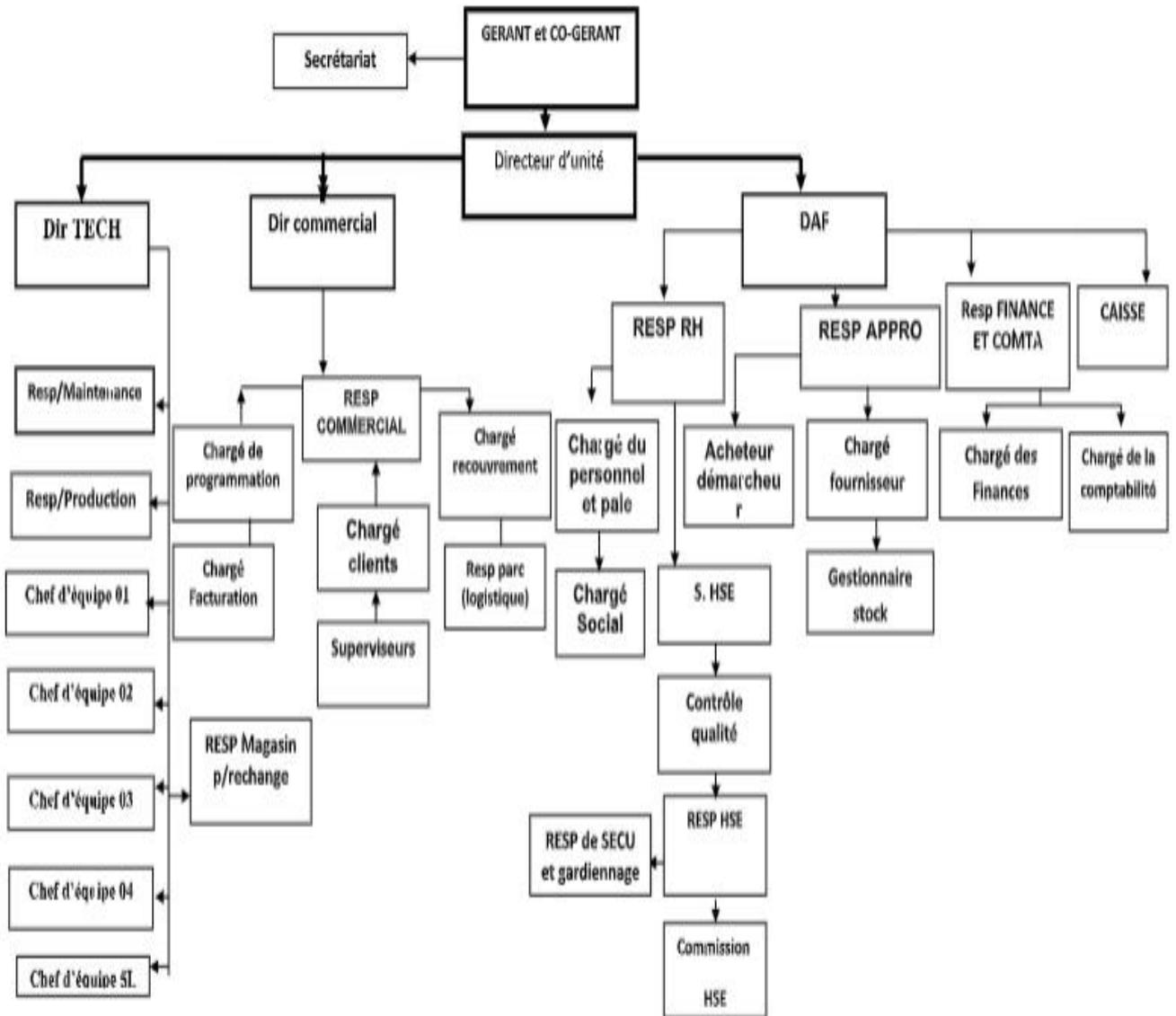
EAU DE SOURCE :

Tableau n° 06: Gamme d'EAU DE SOURCE « Ovitale »

Produit	Quantité en Litres
Eau de source	0.5 L/ B/14000/h
	0.5 L Sport / B/14000/h
	1.5 L/ B/14000/h
	5 L/ B/12000/h

Documentation interne l'entreprise « Sarl Boissons Ithri »

FIGURE N° 01 : Organigramme de la SARL BOISSONS ITHRI



Documentation interne l'entreprise « Sarl Boissons Ithri »

3. La méthodologie de la recherche

Dans cet élément, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre étude, en précisant les outils de collecte de données et les techniques d'analyse et interprétations des résultats.

3.1. Présentation et objectif de l'enquête

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude quantitative comparative, nous définissons l'étude comparative comme : « *un outil d'aide à la décision qui repose sur un travail de collecte, d'analyse et de comparaison d'informations avec une finalité donnée* »¹.

Dans notre travail, nous avons eu recours à une étude qui a un double objectif : premièrement, sur la base des repères identifiés par les chapitres précédents, nous tenons à découvrir la réalité de la pratique de la réflexion stratégique au sein de Star et Ovital. Deuxièmement, déterminer les éléments qui influencent cette pratique.

En effet, pour ce faire nous devons vérifier les hypothèses qui visent à décrire les éléments fondateurs de la problématique. Les hypothèses jouent en effet un rôle d'un pont entre le travail d'élaboration théorique, dont elle constitue en quelque sorte l'aboutissement, et le travail de la vérification, auquel elle fournit l'orientation générale². Dans cette perspective, et afin de cadrer le champ de notre recherche, nous avons posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse: Les traits de personnalité des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées sont les éléments qui influencent fortement leur prise de décision stratégique.

Notre étude sur le terrain s'est faite au cours du mois d'avril 2019, nous avons opté au début pour une démarche méthodologique basée sur une étude qualitative en utilisant un entretien auprès des propriétaires-dirigeants des deux entreprises (Star & Ovital) et faute de la non disponibilité de ces derniers, nous étions dans l'obligation d'adopter une démarche quantitative à l'aide d'un questionnaire. Ainsi, nous allons bénéficier des différents avantages de la méthode quantitative (plus de détails, de profondeur) notamment le questionnaire qui aide à orienter le répondant afin de ne pas s'égarer sur le choix des réponses.

3.2. Le champ d'investigation

Pour les besoins spécifiques de notre recherche, les PME construiront notre champ d'investigation. Ce choix est justifié par, le fait que les PME sont celles qui appliquent

¹ SUTTER, Eric (2000), Etudes comparatives et benchmarks : incidence sur la fonction documentaire, documentaliste-science de l'information, vol.37 n°2, p 110.

² CHIROUZE Yves (1993), le marketing les études préalables à la prise de décision, Paris, Edition : Ellipse, p 43.

généralement la réflexion stratégique lors de la prise de décisions stratégiques, en raison de l'importance de l'aspect informel, cognitif et intuitif dans la formation de leurs stratégies.

Ainsi, notre étude de cas sera portée sur deux entreprises, à savoir Star et Ovitale.

3.3 L'outil de recherche

Au cours de notre enquête, nous avons fait recours à une méthode d'investigation qui est le questionnaire :

➤ Le questionnaire

Le questionnaire est défini par Jean-Jacques Lambin comme : « *un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions, fermées ou ouvertes* »³. Dans le cadre de notre recherche, nous avons procédé par un questionnaire adressé pour les propriétaires-dirigeants de Star et Ovitale, durant la période d'avril 2019.

Ainsi, notre questionnaire compte 26 questions (fermées, semi-ouvertes et ouvertes), et sera réparties en trois parties essentielles en plus de l'introduction, qui présentera l'objectif et le cadre de notre étude. La première partie consiste en une fiche signalétique, qui sera constituée des questions relatives à l'âge, le genre et le niveau d'instruction, cette partie a pour objectif d'identifier les principales caractéristiques des propriétaires-dirigeants étudiés. La deuxième partie du questionnaire sera consacrée aux questions liées à la réflexion stratégique et la planification stratégique. Et enfin la dernière partie aura pour objectif de collecter des informations relatives à la prise de décision stratégique.

Généralement, quatre modes de questionnaire sont cités : les enquêtes personnelles, les enquêtes par téléphone, les enquêtes par courrier, et enfin les enquêtes par internet.

Dans le cadre de notre recherche, l'administration des questionnaires était effectuée personnellement au début avec le propriétaire-dirigeant de Star, ce qui a nous permis d'expliquer et poser nos questions à la personne pour écarter toute ambiguïtés ou confusion, mais, par la suite, le manque de temps nous a rendu la tâche difficile, l'enquête auprès de Ovitale s'est faite alors par internet.

³ LAMBIN.J.J, MOERLOOSE.C (2008), marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, Paris, édition : DUNOD, p 167.

Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête

Cette section sera consacrée à l'étude de cas, elle présentera l'analyse des résultats obtenus par notre enquête à partir de deux parties. La première partie sera consacrée à l'analyse des questionnaires et l'évaluation, la seconde partie aura pour but de faire une synthèse et analyse comparative des deux entreprises.

1. Analyse et interprétation du questionnaire

Comme nous l'avons précisé précédemment, notre questionnaire est constitué de trois parties, que nous allons analyser partie par partie.

1.1 Caractéristiques de l'échantillon d'étude

Dans cette partie, nous allons analyser les questions relatives aux caractéristiques des propriétaires-dirigeants :

Tableau N° 07 : Caractéristiques des répondants

	Star	Ovitale
Genre	Homme	Homme
Catégorie d'âge	Plus de 60 ans	Entre 30 et 39 ans
Niveau d'instruction	Primaire	Universitaire

Source : élaboré par nos soins en utilisant les données collectées sur le terrain.

➤ Analyse de la première partie du questionnaire

De l'analyse de cette première partie en s'appuyant sur les résultats de notre échantillon d'étude, nous pouvons retenir que :

- Les propriétaires-dirigeants des deux entreprises sont des hommes, celui de Star est le fondateur de cette entreprise, et celui d'Ovitale est un associé.
- Le propriétaire-dirigeant de Star est un homme âgé de plus de 60ans, quant à celui de Ovitale c'est un jeune homme qui a moins de 39ans.
- Le propriétaire-dirigeant de Star a arrêté ses études au niveau primaire, quant à celui d'Ovitale c'est un homme qui a effectué des études supérieures (universitaire).

1.2 Réflexion et planification stratégiques

Chapitre III : La réflexion stratégique Cas de l'entreprise STAR et OVITALE

Cette partie sera consacrée à l'analyse des questions relatives à la réflexion et à la planification stratégiques :

- La question relative à la signification de la réflexion stratégique qui, rappelons-le est un processus cognitif utilisant l'intuition et la créativité, c'est un état d'esprit qui aide à avoir des représentations mentales de la situation future de l'entreprise. Pour Star, cette notion est synonyme d'intuition et de créativité, quant à Ovitala c'est une démarche efficace pour mettre en lumière le plein potentiel de l'entreprise.

- Nous avons déjà mentionné les cadres d'application de la réflexion stratégique qui sont : trouver une solution à un problème déjà identifié, identifier les causes d'un problème, ou donner du sens à une situation complexe afin de la simplifier. Pour Star, la réflexion stratégique est appliquée pour résoudre des problèmes déjà identifiés, quant à Ovitala, on l'applique pour identifier des problèmes stratégiques et pour simplifier des situations complexes.

- Nous avons cherché à comprendre si ces entreprises ont déjà pris des décisions stratégiques sans avoir recours à la réflexion stratégique. Les deux entreprises ont répondu que non, que toutes leurs décisions stratégiques ne sont prises qu'après avoir procédé à une réflexion stratégique.

- Faire recours à la réflexion stratégique apporte plusieurs avantages à l'organisation. Pour Star, la réflexion stratégique leur permet de générer de nouvelles idées, évoquer des images lointaines qui façonnent l'avenir et leur procure un avantage concurrentiel. Quant à Ovitala, elle leur permet de générer de nouvelles idées et d'évoquer des images lointaines qui façonnent l'avenir.

- En ce qui concerne l'intuition qui peut être une connaissance innée, comme elle peut être un état d'esprit acquis à partir des expériences passées, elle permet au dirigeant d'avoir un jugement rapide sur la situation. Pour le propriétaire-dirigeant de Star, cette notion est synonyme de connaissances innées ou instinctives, quant à celui d'Ovitala, elle est synonyme de l'expérience acquise.

Chapitre III : La réflexion stratégique Cas de l'entreprise STAR et OVITALE

- Le degré d'influence de l'intuition sur les décisions stratégiques des propriétaires-dirigeants des deux entreprises est moyen.

- On a mentionné dans notre travail que, les entreprises, pour prendre des décisions stratégiques, font recours soit à la méthode analytique, soit à la méthode informelle (l'intuition). Pour le cas de Star, les décisions stratégiques sont prises en suivant la première intuition qui vient à l'esprit du propriétaire-dirigeant. Quant à Ovitale, le propriétaire-dirigeant combine ses intuitions à des analyses plus approfondies.

- La planification stratégique comme nous l'avons déjà mentionné est un processus qui consiste à utiliser des outils analytiques pour organiser des actions stratégiques et dont le résultat est un plan, et c'est d'ailleurs la réponse qui a été donnée par les deux entreprises.

- L'avantage concurrentiel est parmi les objectifs les plus importants de toute entreprise. Pour Star, avoir un avantage concurrentiel consiste à combiner *réflexion* et *planification* stratégiques, alors qu'ils ont bien mentionné au début que toutes leurs décisions sont prises uniquement à base de réflexion stratégique, ils n'ont peut être pas saisi le sens de l'une de ces questions en raison de la non compréhension des concepts managériaux, ou alors ils veulent dire qu'ils auraient aimé combiner réflexion et planification stratégiques pour avoir un avantage concurrentiel. Quant à Ovitale, le mode qui, selon eux, leur permet d'avoir un avantage concurrentiel est la planification stratégique.

- La planification stratégique peut être un support pour la réflexion stratégique. Pour Star, la planification stratégique traduit la réflexion stratégique sous forme de plans afin de faciliter sa mise en œuvre, elle permet le passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion stratégique organisationnelle pour que le propriétaire-dirigeant puisse transmettre son idée aux membres de l'organisation. Quant à Ovitale, l'aide que peut apporter la planification à la réflexion stratégique c'est d'avoir plus de stratégie informelle et moins de planification.

- Avant que les décideurs choisissent quel mode à appliquer, ils prennent en considération certains éléments. Pour Star, ils prennent en compte l'état de l'environnement, ils prennent en compte également les capacités de l'entreprise et l'intérêt personnel du propriétaire-dirigeant.

Quant à Ovitalé, ils prennent uniquement en compte l'état de l'environnement dans lequel leur entreprise évolue et les capacités de leur entreprise.

➤ **Analyse de la deuxième partie du questionnaire :**

De l'analyse des différentes réponses données par les propriétaires-dirigeants des deux entreprises, nous pouvons conclure que :

- Le propriétaire-dirigeant de Star utilise la réflexion stratégique pour exprimer sa créativité et utiliser son intuition lors de sa prise de décisions. C'est une personne qui a une grande expérience mais pour qui, l'intuition est quelque chose d'instinctif et d'inné car il a toujours géré son entreprise selon son intuition même dans ses débuts. Il utilise la réflexion stratégique uniquement dans le cas où son entreprise rencontre un problème stratégique, alors à partir de cette démarche, il cherche à trouver une solution optimale ou du moins satisfaisante pour régler le problème identifié. Il n'a jamais pris de décisions stratégiques sans faire recours à une réflexion stratégique.

- La réflexion stratégique lui permet d'avoir et de générer de nouvelles idées grâce à l'utilisation de sa créativité qui lui accorde un avantage concurrentiel et qui lui permet d'avoir une vision du type d'entreprise qu'il souhaite avoir dans l'avenir. Toutes les décisions stratégiques prises chez Star sont issues de l'intuition de son propriétaire-dirigeant, puis dans le cas où ça ne marche pas, il fait recours à la méthode analytique en déléguant cette responsabilité à son personnel. Pour avoir un avantage concurrentiel, le propriétaire-dirigeant de Star aimerait combiner réflexion et planification stratégiques car, la première, selon lui permet d'avoir des idées qui sont difficilement imitables par les concurrents, et la seconde permet de planifier ses stratégies. De plus, pour lui, ces deux concepts sont complémentaires car la planification peut être un support pour la réflexion dans la mesure où celle-ci lui permet de la traduire sur le terrain pour faciliter sa mise en œuvre et lui permet d'exprimer et de planifier ses idées afin de les transmettre aux autres membres de l'organisation. Mais avant de décider par quelle méthode il va prendre ses décisions (réflexion ou planification stratégiques), il étudie d'abord l'état de l'environnement dans lequel son entreprise évolue (qui d'après notre analyse est stable), pour savoir si c'est un environnement incertain qui nécessite une réflexion ou c'est un environnement stable qui facilite l'application de la planification stratégique, il prend en considération les capacités de son entreprise et surtout son intérêt personnel.

- Pour Ovitale, la réflexion stratégique est utilisée pour exprimer et mettre en lumière le potentiel de l'entreprise. Le propriétaire-dirigeant est une personne qui utilise son intuition d'une façon moyenne, l'intuition pour lui n'est pas innée mais c'est un sentiment qu'il a acquis à partir des leçons qu'il a apprises grâce à ses expériences passées. Il utilise la réflexion stratégique dans le cas où il identifie des dysfonctionnements dans l'entreprise pour identifier un problème stratégique afin de juger les causes de son apparition, et aussi pour donner du sens à une situation qui se trouve complexe et difficile à comprendre, cette démarche l'aide à la simplifier pour qu'elle soit facilement admissible par tous les membres de son entreprise. Il n'a jamais pris de décisions stratégiques sans faire recours à la réflexion stratégique car, cette dernière lui permet de générer des idées nouvelles, et d'avoir une vision stratégique lointaine.

- Pour prendre des décisions stratégiques, il fait appel à son intuition, qu'il fait soumettre ensuite à des analyses et des études plus approfondies pour confirmer son choix. Pour avoir un avantage concurrentiel, le propriétaire-dirigeant d'Ovitale utilise la planification stratégique car, pour lui, son entreprise évolue dans un environnement stable donc il est plus facile de faire des prévisions pour les années à venir. Pour lui, la planification stratégique peut apporter un plus pour la réflexion stratégique dans la mesure où elle lui permet d'avoir plus de stratégie informelle et moins de planification. Mais avant de décider s'il doit adopter une réflexion ou une planification stratégique, il prend en compte l'état de l'environnement et les capacités qui se trouvent à l'intérieur de son entreprise.

1.3. La prise de décision stratégique

Cette partie sera consacrée à l'analyse des questions relatives à la prise de décision stratégique :

- Pour Star, la décision stratégique est difficile à prendre et concerne l'orientation à long terme de l'entreprise. Quant à Ovitale, elle est complexe, globale et incertaine.

- Chaque entreprise possède plusieurs ressources internes qui sont utilisées dans son activité quotidienne (ressources immatérielles, matérielles, humaines, et financières). Avant de prendre une décision stratégique, les propriétaires-dirigeants des deux entreprises analysent d'abord toutes les ressources qu'ils possèdent.

Chapitre III : La réflexion stratégique Cas de l'entreprise STAR et OVITALE

- Il y a plusieurs éléments internes qui peuvent aussi influencer les décisions stratégiques du dirigeant. Pour Star, l'expérience a un degré d'influence très fort sur les décisions stratégiques, la vision et les valeurs ont un degré d'influence fort, puis vient le personnel de l'entreprise et la famille avec un degré d'influence moyen. Quant à Ovitale, le degré d'influence de l'expérience est aussi très fort, celui de la vision et des valeurs avec un degré moyen, le personnel de l'entreprise avec un degré fort, et le degré d'influence de la famille est très faible.

- On a d'autres éléments qui influencent les décisions stratégiques mais qui sont externes à l'entreprise. Pour Star, les clients ainsi que les fournisseurs ont un faible degré d'influence sur les décisions ainsi, les concurrents avec un degré moyen, et l'Etat avec un degré fort. Quant à Ovitale, les clients et les fournisseurs ont aussi un degré d'influence faible, les concurrents avec un degré très faible, l'Etat avec un degré très fort, et les produits de substitution avec un degré moyen.

- Les deux entreprises utilisent des informations de sources internes et externes à la fois pour les aider dans leur prise de décisions.

- Lors de sa prise de décisions stratégiques, le propriétaire-dirigeant de Star utilise uniquement les informations dont il dispose. Quant à celui d'Ovitale, il utilise les informations dont il dispose, mais sollicite aussi ses collaborateurs et des personnes externes afin d'avoir plus d'informations.

- Le propriétaire-dirigeant de Star prend ses décisions stratégiques individuellement sans prendre en compte l'avis des autres membres de l'organisation. Quant à celui d'Ovitale, il fait participer son personnel dans sa prise de décisions.

- Star prend des décisions stratégiques pour régler des situations d'urgence ou pour mettre en œuvre un objectif. Quant à Ovitale, les décisions sont prises pour régler une situation d'urgence, saisir des opportunités d'affaires ou pour mettre en œuvre un objectif.

- Lors de la PDS, Star rencontre généralement des difficultés à cause du manque d'information (car justement il n'utilise que les informations dont il dispose sans chercher à

avoir plus d'informations ailleurs) et de l'incertitude de l'environnement. Quant à Ovitale, l'incertitude de l'environnement est la seule difficulté qu'ils rencontrent.

- Star prend en considération d'autres éléments dans sa PDS, on trouve l'orientation de l'entreprise, l'évolution de l'environnement, et la capacité stratégique de l'entreprise (ses ressources et ses compétences). Quant à Ovitale, elle prend aussi en considération l'évolution de l'environnement, la capacité de l'entreprise et les attentes des parties prenantes.

- Les décisions stratégiques que Star a prises ces cinq dernières années sont : lancer un nouveau produit, améliorer l'emballage d'un produit, améliorer la qualité d'un produit, acheter de nouveaux matériels et dernièrement elle procède à une extension. Quant à Ovitale, les décisions stratégiques qu'elle a prises ces cinq dernières années sont : acheter de nouveaux matériels, et cibler une nouvelle clientèle.

- Les décisions stratégiques que Star a prises ont donné à peu près les résultats attendus, quant à Ovitale elles ont donné des résultats inattendus (favorables).

➤ **Analyse de la troisième partie du questionnaire**

De l'analyse des différentes réponses données par les propriétaires-dirigeants des deux entreprises, nous pouvons conclure que :

- Le propriétaire-dirigeant de Star considère la décision stratégique comme étant difficile à prendre car elle a des répercussions sur l'ensemble de l'organisation et qu'elle engage l'orientation de l'entreprise sur le long terme. Il prend en considération toutes les ressources internes de l'entreprise (qu'elles soient matérielles, immatérielles, humaines, et financières) car la prise de décision stratégique peut avoir un impact direct sur ces dernières. Son expérience a une influence considérable sur ses décisions stratégiques car c'est une personne intuitive qui prend ses décisions individuellement sans solliciter les autres membres de son entreprise car il se considère comme quelqu'un de rationnel et qui a des capacités décisionnelles importantes, sa vision et ses valeurs le guide dans la gestion de son entreprise, par contre le personnel de son entreprise et sa famille (notamment son fils qui l'aide dans la gestion de son entreprise) influence peu sur ses décisions stratégiques.

- Les produits offerts par Star sont trop demandés sur le marché au point où il n'a même pas besoin de consulter ses clients avant de prendre une décision stratégique en raison du rapport de qualité/prix (un produit de qualité : matière première importée de l'Allemagne, la Hollande, et l'Italie, et avec un prix raisonnable), mais il donne une importance considérable aux concurrents (car il y a une forte concurrence dans le secteur des boissons) et à l'Etat surtout du côté de la réglementation et des blocages d'investissement (l'Etat a une influence négative sur Star car, elle a eu des blocages en voulant investir et faire une extension mais elle n'a pas pu acquérir un terrain dans la zone industrielle d'Akbou, le propriétaire-dirigeant de Star était donc obligé d'acheter un terrain ailleurs mais qui se trouve à côté de la gare ferroviaire et de la route nationale au lieu de faire son extension dans une zone industrielle).

- Il utilise des informations de sources internes et externes à la fois pour prendre ses décisions, mais n'utilise généralement que les informations dont il dispose sans solliciter ses collaborateurs ou les personnes externes à son entreprise car il se voit comme le seul capable de prendre de bonnes décisions stratégiques (vu son expérience dans le domaine). Ses décisions stratégiques sont prises uniquement pour régler des situations d'urgence qui demandent de réagir et de trouver une solution, et dans le cas où il veut mettre en œuvre un objectif. Le propriétaire-dirigeant de Star rencontre plusieurs difficultés lors de sa prise de décision comme tout autre décideur, notamment le manque d'informations, il y a des cas où il n'arrive pas à collecter toutes les informations nécessaires à la prise de décision (manque de temps, informations coûteuses, ...etc.), et l'incertitude de l'environnement car malgré que son entreprise évolue dans un environnement stable mais il reste quand même incertain donc il ne peut pas toujours prévoir ce qui pourrait se passer dans l'avenir. Il s'intéresse à l'orientation de son entreprise car il ne peut pas prendre de décisions qui vont changer complètement la direction vers laquelle son entreprise se dirige, l'évolution de son environnement est aussi un facteur important car il doit prendre des décisions stratégiques qui vont avec l'évolution de ce dernier, il ne néglige surtout pas la capacité de son entreprise car il doit être sûr qu'il a les ressources et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre les décisions stratégiques qu'il prend. Durant ces cinq dernières années, le propriétaire-dirigeant de Star a pris plusieurs décisions stratégiques qui ont donné à peu près les résultats attendus, et parmi ces décisions, on trouve : lancement d'un nouveau produit (qui contient un produit alcoolique et vu la culture et les valeurs du consommateur algérien, le produit n'a pas vraiment marché), amélioration de l'emballage d'un produit, amélioration de la qualité d'un produit (ses produits

sont maintenant devenus sans conservateurs), l'achat de nouveaux matériels, et il procède à une extension de son entreprise qui est actuellement en cours.

- Le propriétaire-dirigeant d'Ovitale considère la décision stratégique comme étant globale car elle concerne la stratégie globale de l'entreprise, complexe car elle est difficile à prendre et incertaine car elle engage l'entreprise sur le long terme donc il ne peut pas toujours prévoir l'avenir. Il prend en considération toutes les ressources internes de l'entreprise car c'est ces dernières qui vont l'aider à mettre en œuvre ses décisions stratégiques. Son expérience influence d'une façon directe sur ses décisions car il considère qu'il a acquis son intuition grâce à son expérience, sa vision et ses valeurs le guident dans la gestion de son entreprise, il donne une grande importance aux autres membres de l'entreprise car ce n'est pas une personne qui prend ses décisions individuellement mais il fait participer son personnel car il est conscient de l'importance des connaissances détenues par ce dernier et qui peuvent l'aider dans sa prise de décision stratégique, par contre sa famille n'influence pas ses décisions stratégiques.

- Ce n'est pas une personne qui sollicite ses clients et ses fournisseurs avant de prendre une décision stratégique, et surtout pas ses concurrents car son entreprise évolue dans un environnement stable, mais il donne une grande importance à l'Etat et à l'impact que peut avoir ce dernier sur ses décisions. Pour prendre de bonnes décisions stratégiques, il utilise des informations de sources internes et externes à la fois, il utilise les informations dont il dispose, mais sollicite aussi ses collaborateurs et des personnes externes pour collecter le maximum d'informations afin d'effectuer les meilleurs choix vu que, pour lui l'incertitude de l'environnement est une difficulté majeure dans sa prise de décision. Ses décisions sont prises pour régler des situations d'urgence, saisir une opportunité d'affaires quand celle-ci se présente, et pour mettre en œuvre ses objectifs. L'évolution de l'environnement, les capacités de son entreprise, et les attentes des parties prenantes sont des facteurs déterminants dans sa prise de décision stratégique. Durant ces cinq dernières années, le propriétaire-dirigeant d'Ovitale a pris des décisions stratégiques qui ont abouti à des résultats inattendus mais qui sont favorables, et ces décisions sont : l'achat de nouveaux matériels, et le ciblage d'une nouvelle clientèle.

2.Synthèse et analyse comparative des deux entreprises

Nous pouvons déduire de l'analyse des résultats obtenus des questionnaires établis auprès de Star et Ovitale que :

- La réflexion stratégique est appliquée beaucoup plus par le propriétaire-dirigeant de Star car c'est une personne qui prend ses décisions qu'à partir de son intuition (c'est peut être lié à son niveau d'instruction). Par contre, celui d'Ovitale, combine intuition et étude analytique car il considère que toute organisation a besoin d'un certain degré de formalisation.
- La prise de décision chez Star est centralisée car c'est le propriétaire-dirigeant qui prend toutes les décisions stratégiques sans prendre en considération l'avis du personnel. Par contre, il y a une certaine décentralisation chez Ovitale car il sollicite l'ensemble du personnel dans la prise de décision stratégique.
- Le propriétaire-dirigeant de Star ne réagit que dans le cas où il y a un problème, un dysfonctionnement ou une situation d'urgence dans l'entreprise. Par contre, celui d'Ovitale essaie d'être prévisible et préventif afin de régler les problèmes avant qu'ils ne surviennent.
- L'expérience, la vision et les valeurs des deux dirigeants les guident fortement dans la gestion de leur entreprise.

Conclusion

A la lumière de ce chapitre nous avons essayé d'exposer brièvement les différents organismes d'accueils, ainsi que la démarche méthodologique qui nous a permis d'aboutir au traitement et à l'analyse des données collectées lors de l'enquête menée sur le terrain. Et ce, en maintenant à disposition un questionnaire distribué aux propriétaire-dirigeants des deux entreprises à savoir Star et Ovitale.

Après l'interprétation des résultats, nous avons constaté qu'il existe une pratique de la réflexion stratégique au niveau des deux entreprises mais beaucoup plus chez Star car c'est une entreprise qui procède d'une façon informelle contrairement à Ovitale où on trouve une certaine formalisation dans les pratiques organisationnelles d'un côté, et de l'autre côté, la prise de décision est centralisée chez Star contrairement à Ovitale qui adopte une démarche participative et cela est lié à la personnalité du propriétaire-dirigeant.

Chapitre III : La réflexion stratégique Cas de l'entreprise STAR et OVITALE

De plus, les traits de personnalité des deux dirigeants des deux entreprises (notamment leur expérience, leur vision, et leurs valeurs) sont des éléments déterminants qui influencent fortement sur leur prise de décisions stratégiques.

Conclusion générale

La réflexion stratégique est un nouveau concept qui est venu révolutionner le monde des organisations, en offrant aux dirigeants ainsi qu'aux managers une nouvelle façon de procéder à leur prise de décision afin de faire face aux évolutions de l'environnement.

Cependant, avant de conclure et de synthétiser les résultats qu'a pu avoir notre enquête, il nous convient de rappeler les principales étapes que nous avons suivies. Ainsi, nous avons traité, dans la partie théorique les différents concepts liés à la réflexion et la planification stratégiques, et aussi à la prise de décision stratégique dont l'objectif principal est de comprendre au mieux ces notions.

En outre, dans notre partie pratique, nous avons procédé à une vérification sur le terrain d'une façon à répondre évidemment à notre questionnement de départ et de mettre en lumière en premier lieu, l'existence de la pratique de la réflexion stratégique dans les PME enquêtées, et en deuxième lieu à déterminer les éléments qui influencent cette dernière.

Notre objectif de recherche consistait donc à montrer l'existence d'une pratique de la réflexion stratégique dans les PME, à savoir Star et Ovitale, et mettre en lumière les éléments qui influencent cette pratique.

De ce fait, la préoccupation majeure de cette étude était d'apporter une réponse à la question de recherche principale suivante : « **Dans le cas de l'existence de la pratique de la réflexion stratégique, quels sont les principaux éléments qui influencent une telle pratique dans les PME enquêtées ?** »

Afin de mieux répondre à cette question de recherche, nous avons développé deux chapitres théoriques afin de donner davantage d'éclaircissements sur les notions de réflexion et de planification stratégiques, ainsi que sur la prise de décision stratégique. Sur le plan pratique, le présent volet nous a permis, d'une part, d'avoir une analyse plus au moins approfondie de l'existence d'une réflexion stratégique dans les PME, d'autre part, de mettre en lumière les principaux éléments qui influencent cette pratique.

Ainsi, notre enquête effectuée auprès de Star et Ovitale nous a conduits aux résultats suivants :

A travers les données récoltées par le questionnaire effectué auprès des propriétaires-dirigeants des deux entreprises : Star et Ovitale, nous avons pu constater :

- L'existence d'une réflexion stratégique, notamment chez Star où toutes les décisions stratégiques sont prises à base de réflexion stratégique, les éléments qui influencent sa réflexion stratégique sont liés aux traits de sa personnalité, on trouve son intuition qui est l'élément fondamental qui guide sa réflexion stratégique, son expérience, sa vision et ses valeurs sont les autres éléments.
- Bien que la réflexion stratégique est aussi pratiquée chez Ovitale, mais on trouve un certain degré de formalisation dans leurs pratiques. L'expérience, la vision, et les valeurs du propriétaire-dirigeant d'Ovitale sont les éléments qui influencent sa réflexion stratégique. Cependant, il soumet toujours son intuition à des analyses plus approfondies.

Quelles limites pour cette recherche ?

- ✓ Il n'y a pas une abondance d'informations dans la revue de littérature concernant notre thème de recherche.
- ✓ Le moyen utilisé pour la collecte d'informations ne nous permet pas d'avoir des réponses plus détaillées et plus approfondies, car les propriétaires-dirigeants nous ont précisé dès le début qu'ils ne pourraient pas répondre à un guide d'entretien car ils n'ont pas le temps.
- ✓ Faute de taille de notre échantillon, constitué principalement de deux PME, nos résultats ne peuvent faire preuve de généralisation.

Bibliographie

- B. Bird (1988), Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention, The Academy of Management Review, Vol 13, No 3.
- B. EVGRAFOFF (1978), La planification stratégique de l'entreprise, Sciences et Techniques, n°49.
- B. EVGRAFOFF (1978), La planification stratégique de l'entreprise, Sciences et Techniques, n°49.
- C. Torset (2002), La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes, CREPA, Université AIMS, Paris – Dauphine.
- C. Torset (2005), La réflexion stratégique : objet et outil de recherche pour le management stratégique ?, AIMS
- CHIROUZE Yves (1993), le marketing les études préalables à la prise de décision, Paris, Edition : Ellipse.
- A. Dammak (2004), Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socioculturel, colloque CIDEGEF – CEMADIMO, université Paris Dauphine.
- F. Diamé (2003), Planification stratégique d'une organisation de développement : guide pratique, Dakar, Fondation rurale de l'Afrique de l'ouest.
- G. Gueguen (2009), PME et stratégies : quelles spécificités ?, Economie et Management, N° 131.
- G. Johnson et al, Stratégique 7^e édition, Pearson.
- Goldman (2007), Strategic thinking at the top : what matters in developing expertise, Vol 48, N° 04.
- H. Mintzberg (1973), Strategy-Making in three modes, California Management Review, Vol 16, No 2.
- H. Mintzberg (1976), The structure of unstructured decision processes, Volume 21.
- H. Mintzberg (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, DUNOD.
- J. F. Audroing, La décision stratégique, édition economica.
- J. L. Magakian, M. A. Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2^e édition, Bréal.
- J. Lauriol (1998), La décision stratégique en action : une perspective sociocognitive, L'Harmattan.
- J. M. Liedtka (1998), Strategic thinking : Can it be taught ? Long Rang Planning, Volume 31, No 1.
- Jean-Pierre Detrie (2005), Strategor, 4^e édition, Dunod.
- K. D. Brouthers et al (1998), Driving blind : strategic decision-making in small companies, Long range planning, Vol 31, N° 01.

Khatri & Ng (1991), The role of intuition in strategic decision making, SAGE publications, volume 53(1).

L. Heraclous (1998), Strategic thinking or strategic planning ?, Long Range Planning, Vol 31, No 3.

L. J. Filion (1991), Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel, International Small Business.

L. Lehmann-Ortega et al (2013), Strategor, 6^e edition, Dunod.

LAMBIN.J.J, MOERLOOSE.C (2008), marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, Paris, édition : DUNOD.

M. Marchesnay (2004), Management stratégique, ADREG.

Martin VEILLEUX (2013), La pensée stratégique et la planification stratégique dans les CEGEPS : Exploration d'une relation possible, thèse : mémoire pour l'obtention du grade de maître en science de gestion. Ecole nationale d'administration publique QUEBEC.

N. Varraut (1998), Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME, 4^{ème} Congrès International Francophone sur le PME.

O. Meier (2009), Dico du manager, Dunod.

O. Torrès (1997), Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation, 6^{ème} congrès de l'AIMS.

P. AUREGAN (1998), Perception du temps et réflexion stratégique : le cas des dirigeants d'entreprise moyenne, Revue Finance Contrôle Stratégie, vol 1, n°01.

P. Cossette (1996), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, Revue internationale P.M.E., vol 9, No 1.

P. J. H. Schoemaker, (1993), Strategic decisions in organizations : Rational and behavioral views, Journal of management studies.

S. Bourgelas (1999), Le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs de petites entreprises industrielles, Mémoire présenté à l'université du Québec.

S. Eilon (1969), what is a decision?, *Management Science*, Vol.16, n°4.

SUTTER, Eric (2000), Etudes comparatives et benchmarks : incidence sur la fonction documentaire.

T. Grundy & R. Wesley (1999), Strategic behaviour: the driving force of strategic management, European Management Journal, Volume 17, No 3.

V. Ballereau (2012), Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre, Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'université de Montpellier I.

Sites Internet

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/réflexion/67482>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/planification/61402>

Annexes

Annexe N° 01 : Le questionnaire

Université A-Mira de Bejaia.

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences de gestion

Deuxième année Master.

Option : Management

Notre enquête se fait dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master portant sur le thème : *la réflexion stratégique dans la PME*, une analyse par questionnaire auprès de Star et Ovitale. Dans ce contexte, toutes les réponses que vous fournirez demeureront strictement confidentielles et ne serviront qu'à des fins scientifiques. Bien que votre participation soit volontaire, votre coopération est importante afin que les données recueillies puissent être les plus exactes.

Questionnaire

➤ **Profil du répondant**

Q01 : Quel est votre sexe ?

Homme

Femme

Q02 : Quel âge avez-vous ?

[20-29]

[40-49]

Plus de 60

[30-39]

[50-59]

Q03 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Primaire

Lycéen

Autres, précisez...

Secondaire

Universitaire

➤ **Réflexion et planification stratégiques**

Q04 : Selon vous, la réflexion stratégique est synonyme de :

- Intuition et créativité
- Représentation mentale de la situation future de l'entreprise
- Un état d'esprit
- Autres, Précisez...

Q05 : Dans quel cas vous adoptez la réflexion stratégique ?

- Résoudre un problème déjà identifié
- Identifier un problème stratégique
- Donner un sens à une situation complexe
- Autres, précisez....

Q06 : Avez-vous déjà pris une décision stratégique sans recours à aucune réflexion stratégique ?

- Oui Non

- Si oui, quelle est la différence que vous avez constaté du cas où vous avez pris une décision en ayant recours à la réflexion stratégique ?

.....
.....

Q07 : La réflexion stratégique, permet-elle de ?

- Générer de nouvelles idées
- Evoquer des images lointaines qui façonnent l'avenir
- Avoir un avantage concurrentiel
- Autres, précisez....

Q08 : Selon vous, l'intuition peut être synonyme de ?

- Connaissances innées ou instinctives
- Jugements qu'on fait
- Expérience acquise

Q09 : Votre intuition influence vos décisions stratégiques d'une façon ?

- Très faible Moyenne Très forte
- Faible Forte

Q10: Par quelle méthode prenez-vous vos décisions ?

- En adoptant une méthode analytique « classique »
- En suivant la première intuition qui vous vient à l'esprit
- En combinant vos intuitions à des analyses analytiques plus approfondies

Q11: Selon vous, la planification stratégique est ?

- Un processus qui vise à programmer des stratégies
- Un processus dont le résultat est un plan
- Les deux précédentes propositions
- Autres, précisez....

Q12 : Selon vous, quel est le mode qui permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel ?

- Une réflexion stratégique
- Une planification stratégique
- Combiner les deux modes déjà cités

Q13 : Selon vous, pourquoi la planification stratégique peut être un support pour la réflexion stratégique ? Car :

- Elle permet de traduire la réflexion stratégique afin de faciliter sa mise en œuvre
- Elle permet le passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion organisationnelle
- Autres, précisez...

Q14 : Avant de décider quel style adopter réflexion stratégique ou planification stratégique, vous prenez en compte ?

- L'état de l'environnement dans le quel votre entreprise évolue
- Les capacités de votre entreprise
- Vos capacités décisionnelles

- Votre intérêt personnel
- Autres, précisez...

➤ **La prise de décision stratégique**

Q15 : Pour vous, la décision stratégique est ?

- Une orientation à long terme
- Complexe, globale et incertaine
- Difficile à prendre
- Autres, précisez...

Q16 : Avant de prendre une décision stratégique, vous analysez quelles ressources internes de l'entreprise ?

- Ressources immatérielles
- Ressources matérielles
- Ressources humaines
- Ressources financières
- Toutes les ressources déjà citée

Q17 : Quels sont les éléments internes qui influencent votre réflexion stratégique pour prendre une décision stratégique ?

Degré d'influence					
Eléments internes	Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
Votre expérience					
Votre vision					
Vos valeurs					
Le personnel de votre entreprise					
Votre famille					

Q18 : Quels sont les éléments externes qui influencent votre réflexion stratégique pour prendre une décision stratégique ?

Degré d'influence / Eléments externes	Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
Vos clients					
Vos fournisseurs					
Vos concurrents					
L'Etat					
Les produits de substitution					

Q19 : Les informations que vous utilisez lors de votre PDS sont de sources ?

- Internes
- Externes
- Internes et externes à la fois

Q20 : Lors de votre PDS, vous utilisez ?

- Les informations dont vous disposez
- Vous sollicitez vos collaborateurs afin de vous donner plus d'informations
- Vous sollicitez des personnes externes
- Autres, précisez...

Q21 : De quelle façon prenez-vous vos décisions stratégiques ?

- Individuellement
- Vous faites participer votre personnel
- Autres, précisez...

Q22 : Dans quelle situation prenez-vous vos décisions généralement ?

- Régler une situation d'urgence
- Saisir une opportunité d'affaires

- Mettre en œuvre un objectif
- Autres, précisez...

Q23 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de votre PDS ?

- Le manque d'informations
- L'incertitude de l'environnement
- Le manque de compétences de votre personnel
- Autres, précisez...

Q24 : Parmi ces éléments, quels sont ceux que vous prenez en considération lors de votre PDS ?

- L'orientation de votre entreprise
- Le périmètre d'activité de votre entreprise
- L'évolution de l'environnement
- La capacité stratégique de votre entreprise (ses ressources et ses compétences)
- Les attentes des parties prenantes

Q25 : Parmi ces décisions stratégiques, quelles sont celles que vous avez prises ces cinq dernières années ?

- Lancer un nouveau produit
- Changer la marque d'un produit
- Améliorer l'emballage d'un produit
- Améliorer la qualité d'un produit
- Acheter de nouveaux matériels
- Cibler une nouvelle clientèle
- Autres, précisez...

Q26 : Les décisions stratégiques que vous avez prises ont donné ?

- Exactement les résultats attendus
- A peu près les résultats attendus
- Des résultats inattendus

Liste des abréviations

Liste des abréviations

MCE : Management Center Europe

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

PDS : La prise de décision stratégique.

PME : Petite Moyenne Entreprise.

SARL : Société à Responsabilité Limitée

ETS : Etablissement

PESTEL : Politique Economique Socioculturelle Technologique Ecologique légal

PIC : Pérennité, Indépendance, Croissance

CAP : Croissance, Autonomie, Pérennité

Liste des figures

Liste des figures

Figure N°01 : Un modèle organisationnel de réflexion stratégique.....	08
Figure N°02 : La pyramide de la réflexion stratégique (traduit de Grundy & Wesley 1999).....	09
Figure N°03 : Le modèle des éléments de la réflexion stratégique (Liedtka 1998).....	11
Figure N°04 : Réflexion stratégique et planification stratégique (adapté de Heraclous 1998).....	17
Figure N°05 : La formation de la stratégie entre réflexion et planification stratégique (Liedtka 1998).....	19
Figure N°06 : Modèle de la prise de décision quasi-rationnelle.....	30
Figure N°07 : Le modèle PESTEL.....	34
Figure N°08 : les 5 forces de M.PORTER.....	35
Figure N°09 : Le modèle SWOT	36
Figure N°10 : Organigramme de la SARL BOISSONS ITHRI.....	49

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Planification stratégique Vs Réflexion stratégique	16
Tableau N°02 : Les caractéristiques des décisions stratégiques.....	28
Tableau N°03 : Etat des effectifs par catégories sociaux-professionnelles au 28/02/17.....	44
Tableau N°04 : Gamme de SODA « Ovitale ».....	48
Tableau N°05 : Gamme de JUS.....	48
Tableau N°06 : Gamme d'EAU DE SOURCE « Ovitale ».....	48
Tableau N°07 : Caractéristiques des répondants.....	52

Table des matières

Table des matières

Remerciement.....	I
Dédicace.....	II
Sommaire.....	III
Introduction générale	01
Chapitre I : Généralités sur la réflexion et la planification stratégiques	
Introduction.....	04
Section 1 : qu'est ce que la réflexion stratégique ?.....	04
1. Définitions de la réflexion stratégique.....	04
1.1 la vision stratégique.....	05
1.2 l'intuition stratégique.....	06
1.3 l'intuition.....	06
2. Les types de réflexion stratégique.....	07
2.1 typologie selon Mintzberg.....	07
2.2 Autres typologie de la réflexion stratégique.....	08
3. Les cadres de la réflexion stratégique.....	09
3.1 Strategic problem solving.....	09
3.2 Strategie problem finding.....	09
3.3 Strategic problem enacting.....	09
4. Le passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion stratégique organisationnelle.....	10
4.1 La réflexion stratégique individuelle.....	10
4.2 La réflexion stratégique organisationnelle.....	11
5. La conceptualisation de la réflexion stratégique.....	12
5.1 Le modèle de Grundy & Wesley.....	12
5.2 Le modèle de Liedtka.....	13
Section 2 : Qu'est ce que la planification stratégique.....	16
1. Définitions de la planification stratégique.....	16
2. Définition d'un plan stratégique.....	16
3. Caractéristiques de la planification stratégique.....	17
4. Intérêt de la planification stratégique.....	18
5. Conditions préalables à la planification stratégique.....	18

Section 3 : Réflexion stratégique versus planification stratégique.....	19
1. La différence entre la réflexion stratégique et la planification stratégique.....	19
2. Réflexion et planification stratégiques sont-elles opposées ?.....	20
2.1 Selon Mintzberg.....	20
2.2 Selon Hamel & Prahalad.....	20
2.3 Selon Heraclous.....	20
3. Réflexion et planification stratégiques sont-elles complémentaires ?.....	22
3.1 Selon Torset.....	22
3.2 Autres auteurs.....	22
3.3 Selon Martinet.....	22
3.4 Selon Liedtka.....	22
Conclusion.....	23

Chapitre II : La prise de décision stratégique

Introduction	24
Section 1 : généralités sur la décision stratégique.....	24
1. La décision : définition et typologie.....	24
1.1 Définition de la décision.....	24
1.2 Les types de décision.....	24
2. La décision stratégique : définitions est caractéristiques.....	25
1.1 Définition de la décision stratégique.....	25
2.2 Caractéristiques de la décision stratégique.....	26
2.1.1 Caractéristiques de la décision stratégique selon G. Johnson & al.....	26
2.1.2 Caractéristiques de la décision stratégique selon Olivier MEIER.....	28
3. Le processus de prise de décision stratégique.....	29
3.1 Le processus de prise de décision stratégique selon H. Mintzberg.....	29
3.1.1 La phase d'identification.....	29
3.1.2 La phase de développement.....	29
3.1.3 La phase de sélection.....	29
3.2 Le processus de prise de décision stratégique selon H. Simon.....	30
3.2.1 Phase intelligence.....	30
3.2.2 Phase conception.....	30
3.2.3 Phase choix.....	30

4. Les modèles de prise de décision.....	31
4.1 Rationalité et rationalité limitée.....	31
4.2.1 Rationalité parfaite.....	31
4.2.2 Rationalité limitée.....	31
4.2 le modèle politique.....	32
4.3 Le modèle du « Garbage Can »	32
Section 2 : la prise de décisions dans la grande entreprise Vs petite entreprise.....	32
1. La prise de décision dans la grande entreprise.....	32
1.1 Le diagnostic stratégique.....	32
1.2 Les outils d'aide à la décision.....	33
1.2.1 Le modèle PESTEL.....	33
1.2.2 Analyse des 5 (+1) forces de Porter.....	34
1.2.3 Le modèle SWOT.....	35
2. La prise de décision dans la petite entreprise.....	36
2.1 Les caractéristiques de la prise de décision dans les PME.....	36
2.2 Le système d'information dans la PME.....	37
2.2.1 La recherche d'information dans la PME	37
2.2.2 Analyse de l'information.....	37
2.2.3 La sélection.....	37
2.3 L'élaboration de la stratégie dans les PME.....	38
2.3.1 Les spécificités organisationnelles des PME.....	38
2.3.2 L'importance du propriétaire-dirigeant dans la démarche stratégique.....	38
2.3.3 L'environnement comme contexte d'évolution de la PME.....	38
2.4 La dénaturation de la PME.....	40
2.2.1 La dénaturation de la PME par l'interdépendance organisationnelle.....	40
2.4.2 La dénaturation de la PME par la globalisation des activités.....	40
Conclusion.....	41

Chapitre III : La réflexion stratégique cas de l'entreprise STAR et OVITALE

Introduction.....	42
Section 1 : Présentation des organismes d'accueil et de la méthodologie de recherche..	42
1. Présentation de l'entreprise STAR.....	42
1.1 Production.....	43

1.1.1 Produits de l'entreprise.....	43
1.1.2 Effectif de l'entreprise.....	44
1.1.3 Les objectifs de l'entreprise.....	44
1.1.3.1 Classification des objectifs par catégorie.....	44
1.1.3.2 Classification à terme.....	45
2. Présentation de l'entreprise OVITLALE.....	45
2.1 Présentation de l'unité.....	46
2.2 Les objectifs de l'entreprise SARL BOISSONS ITHRI « Ovitale ».....	46
2.3 Présentation de l'organisme d'accueil.....	46
2.4 La diversification de la gamme « Ovitale ».....	48
3. La méthodologie de la recherche.....	49
3.1 Présentation et objectif de l'enquête.....	50
3.2 Le champ d'investigation.....	50
3.3 L'outil de recherche.....	51
Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête.....	51
1. Analyse et interprétation du questionnaire.....	52
1.1 Caractéristiques de l'échantillon d'étude.....	52
1.2 Réflexion et planification stratégiques.....	52
1.3 La prise de décision stratégique.....	56
2. Synthèse et analyse comparative des deux entreprises.....	60
Conclusion.....	61
Conclusion générale.....	62

Bibliographie

Les annexes

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Table des matières

Résumé

Dans l'objectif de prendre de bonnes décisions stratégiques, les dirigeants des entreprises optent de plus en plus vers une adoption de la réflexion stratégique comme une nouvelle pratique managériale.

Cependant, notre recherche a un objectif qui suit un double perspectif : d'une part, nous faisons une étude comparative qui concoure à l'identification de la pratique de la réflexion stratégique dans les deux PME, Star et Ovitale. D'autre part, nous faisons un état des lieux, de sorte à mettre en lumière les éléments qui influencent cette pratique. Enfin, nous mettons en évidence les points en communs et les points de différence qui existent dans la pratique de la réflexion stratégique adoptée par les deux PME.

Au terme de notre étude, nous avons constaté que la réflexion stratégique est appliquée dans les deux PME, et que les éléments qui influencent cette pratique sont liés aux traits de personnalité des propriétaires-dirigeants des deux entreprises.

Concepts clés : la réflexion stratégique, la planification stratégique, la prise de décisions stratégiques, PME, Star, Ovitale.

Abstract

In order to make good strategic decisions, business leaders are increasingly opting for the adoption of strategic thinking as a new managerial practice.

However, our research has a goal that follows a double perspective: on the one hand, we are doing a comparative study that contributes to the identification of the practice of strategic thinking in the two SMEs, Star and Ovitale. On the other hand, we make an inventory, so as to highlight the elements that influence this practice. Finally, we highlight the points in common and the points of difference that exist in the practice of strategic thinking adopted by the two SMEs.

At the end of our study, we found that strategic thinking is applied in both SMEs, and that the elements that influence this practice are related to the personality traits of the owners and managers of both companies.

Key words: Strategic Thinking, Strategic Planning, Strategic Decision Making, SMEs, Star, Ovitale.