

**Annexe 1 :**  
**Projet ACS développé devant le groupe Z**

**1) Un outil issu d'une démarche de recherche**

L'ACS est le résultat d'une thèse qui se propose de rapprocher les méthodes d'AD issues des théories formelles de la décision et la prise de décision stratégique dans les entreprises. En effet, ces deux domaines s'ignorent très largement. En stratégie d'entreprise, les auteurs insistent sur la complexité des situations et le pragmatisme nécessaire qui en résulte. Ils décrivent à l'occasion d'études de cas la multiplicité des processus de décisions stratégiques et se méfient des théories formelles simplificatrices de la décision. L'intuition, les capacités d'imagination et de créativité des managers, leurs visions stratégiques sont exaltées. Dans le domaine de l'aide à la décision issue des théories formelles de la décision, c'est en revanche la rationalité formelle des décideurs qui constitue le coeur des réflexions. Il s'agit de structurer, dans un modèle soumis au contrôle du décideur (parfois hypostasié à une organisation), une logique qui permet de découvrir "la meilleure" action possible. Plus précisément, comment les préférences (du décideur) sur l'ensemble des conséquences des actions possibles, étant donné ses croyances sur l'ensemble des évènements susceptibles d'affecter les conséquences, ordonnent l'ensemble des actions possibles.

Dans le domaine stratégique, cette dernière démarche doit être rénovée pour tenir compte du fait que les ensembles d'actions, des évènements et des conséquences des actions sont mal définis. Mais surtout, a priori, ces concepts dans le cadre collectif d'une décision stratégique ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs concernés par un processus de décision stratégique.

On pose donc comme problème préalable au choix stratégique, celui de la structuration en commun d'une représentation du problème stratégique afin d'éviter les incompréhensions, les faux débats et surtout limiter les difficultés d'application. Autrement dit, il s'agit de construire l'ensemble des actions possibles, des évènements, et des conséquences.

L'ACS propose de résoudre cette question. Deux étapes sont envisagées :

1) Identifier au cours d'un entretien avec chaque acteur concerné sa représentation du problème stratégique de l'organisation à laquelle il appartient. Ce travail se fonde sur le repérage des dimensions qui structurent l'évaluation des conséquences d'une éventuelle action stratégique. Il conviendra ensuite de fixer la position actuelle et visée de l'organisation sur chacune de ces dimensions, et enfin d'attacher un poids à chaque dimension, précisant l'importance de la dimension.

2) Organiser sur la base des informations recueillies à l'étape précédente un séminaire stratégique du groupe des décideurs afin d'établir comme "connaissance commune" les représentations de chacun, et former un modèle collectif d'évaluation.

## **2) Application pratique de la méthode pour le groupe Z**

Deux étapes sont à mettre en oeuvre :

### a) Explicitation des modèles individuels (2h)

Sous la forme d'entretiens semi-directifs dont la confidentialité sera assurée puisque l'objectif est de construire un modèle collectif, chacun avec l'aide de l'analyste tentera de :

- Spécifier les différentes dimensions qui structurent son évaluation des résultats du groupe.

- Définir sur ces axes la position actuelle du groupe et celle qu'il désirerait lui voir occuper.

- Préciser l'importance de chacune de ces dimensions afin de comprendre le jeu des arbitrages entre les dimensions.

#### b) Construction du modèle d'évaluation collectif

C'est l'outil de gestion que la méthode vise à construire. Il s'agit, sur la base d'une synthèse des travaux précédents, d'exposer les résultats sur les écarts de représentations entre les membres du groupe pour mettre en place un tableau de bord stratégique.

En résumé, avant de débattre directement des moyens et de leur pertinence éventuelle, il semble nécessaire de spécifier collectivement une identité cible pour le groupe dans toutes ses dimensions. En conséquence, un tableau de bord collectif émergera et permettra de mesurer les progressions et les blocages, et surtout de réformer le tableau à mesure que les orientations stratégiques du groupe changent.

### **3) Avantages pour le groupe**

Sans perspectives stratégiques minimales communes sur l'identité du groupe et ses missions, il restera difficile de débattre rationnellement sur les moyens, et de faire progresser le collectif.

L'outil de gestion proposé ne constitue en aucune manière une orientation technocratique des décisions. Ce n'est pas un outil qui prétend obtenir une décision optimale objective mais un outil de pilotage stratégique permettant d'objectiver la façon dont est perçue la situation actuelle et la situation désirée. Ainsi, on peut penser que les débats du groupe se concentrent plus sur une ambition commune à construire que sur l'analyse du passé.

Enfin, ne disposant pas de mécanisme hiérarchique explicite pour créer une cohérence d'ensemble aux comportements de chacun, il est nécessaire d'inventer des

outils de gestion originaux. Le travail proposé en ce sens n'est qu'une nouvelle forme de coordination par spécification des objectifs.

**Annexe 2 :**  
**Présentation développée au début de chaque entretien par l'analyste**

Le but global de cet entretien est de développer votre appréciation de la situation du groupe (sa fiche d'identité). Il semble en effet indispensable, pour permettre au débat sur la stratégie du groupe de se développer, de connaître quelles sont les valeurs par rapport auxquelles vous appréciez personnellement la situation du groupe.

Je suppose qu'elles sont nombreuses et que le jugement global que vous portez sur la situation du groupe résulte d'un arbitrage entre ces différentes dimensions.

L'objectif que nous allons tenter d'atteindre est de définir, à l'issue de l'analyse de l'entretien, un ensemble de dimensions qui fondent votre appréciation de la situation du groupe.

Nous situant au niveau stratégique, ces dimensions portent globalement sur tous les aspects du groupe.

Par exemple, l'une de ces dimensions d'appréciation pourrait être le profit. On peut alors aller plus loin en précisant sur cette dimension la direction que l'on peut se donner comme buts. Dans ce cas elle est triviale : c'est la maximisation du profit. Une étape supplémentaire enfin consiste à fixer un objectif et une durée : réaliser 100 000F de profit l'an prochain.

Découvrir toutes les dimensions d'appréciation de la situation stratégique du groupe est le premier but de cet exercice : on l'a appelé problématique stratégique. Le second but est de découvrir votre intention stratégique pour le groupe, c'est-à-dire dans le cadre de la problématique stratégique les objectifs à fixer pour le groupe.

Il me semble qu'on a deux possibilités :

1) du haut vers le bas

En supposant que les valeurs sont hiérarchisées, on commence par les valeurs les plus générales de votre appréciation, et on les approfondit en précisant leur sens.

2) du bas vers le haut

On part des appréciations que vous portez sur la situation, à travers la définition de listes d'aspects, de caractéristiques, d'indicateurs, et on tente de les synthétiser pour retrouver les valeurs générales.

Je vous propose de commencer avec la méthode 1, en prenant comme point de départ ce qui me semble être l'ultime valeur à se donner : la survie du groupe. Il est clair, comme je vous l'ai déjà assuré, que cet entretien restera entièrement confidentiel. Seules les dimensions d'appréciation que vous allez évoquer pourront anonymement être utilisées et communiquées.

Maintenant vous êtes libre de procéder comme vous le souhaitez.

<p><b>Annexe 3:</b> <b>Résumé de l'interview de X</b></p>
---

*Présentation classique de l'entretien individuel.*

*Quelles sont les dimensions qui te permettent d'apprécier la situation actuelle ?*

Les trois caractéristiques centrales suivantes permettent d'apprécier la situation du groupe :

- l'organisation du travail
- le travail en tant que tel (produit)
- les orientations vis à vis du travail en tant que tel (vision)

L'articulation des trois facteurs est l'élément central, il faut les gérer en même temps, et c'est ce qui caractérise le Cab par rapport aux entreprises classiques.

C'est très compliqué.

*Oui mais comment cela se décompose ?*

Le problème n'est pas la décomposition mais l'articulation des trois en même temps. On peut malgré tout décomposer en pensant l'articulation comme un processus.

### 1) Le projet

Le problème principal ici est qu'on est en panne de projet car le projet historique qui était de s'opposer pour s'imposer dans les entreprises est devenu obsolète. La production d'information économique dans les entreprises était pensée comme étant le fait d'acteurs techniques d'un projet social beaucoup plus vaste qu'on ne définissait pas par nous même.

Les conditions sociales se sont modifiées et la redéfinition du projet est à mettre en place et à construire.

*Mais à ton avis, sur quoi porte le projet, quel contenu ?*

Il s'agit de :

- repenser la vision du social (global) et des rapports de force (ceci nous dépasse mais chaque individu est constructeur de cela).

- définir le projet interne, comment le Cab se positionne vis-à-vis de l'évolution du syndicalisme, des formes de représentations salariales, vis-à-vis des directions.

Le problème est que tout a bougé dans tous les sens. Le projet doit être conçu comme un moteur, mais sûrement pas à construire in abstracto. Il faut prendre en compte les conditions actuelles.

*Comment cela se concrétise-t-il ?*

Tout cela est à mener en groupe et il faut en débattre, car cela conditionne beaucoup de choses vis-à-vis des méthodes de travail et de l'organisation. Sinon le groupe ne pourra pas fonctionner. Le risque est de trouver une pluralité de choses qui renvoient à de grandes divergences dans le groupe.

Il nous faut un projet global sur l'articulation des trois éléments parce que l'objectif du profit n'est pas moteur pour nous.

Cela suppose de revivifier sans arrêt le projet et la manière dont notre groupe doit évoluer. Il faut définir les bases minimales du projet qui nous permettent d'exister et de mener le débat.

*Quelle est la nature de celui ci ?*

Un projet minimal définit d'abord une vision de la société en général, puis une adéquation de l'organisation interne par rapport au projet. On a besoin d'une cohérence entre l'organisation du travail et le projet. Sinon cela renvoie à la bureaucratie.

Le fond de ma pensée, c'est qu'il n'y ait pas de division du travail trop marquée (c'est un mode de vie). On ne peut pas travailler dans le groupe sans s'occuper de la gestion interne, il faut que tout le monde s'en occupe, même s'il y a des surcoûts.



La différenciation entre les gens existe mais il ne faut pas l'admettre en théorie. Chacun doit se trouver dans une trajectoire qui lui permet de s'insérer de telle et telle manière plutôt qu'accepter une séparation des lieux de décisions et d'exécutions.

Enfin il s'agit de redéfinir le projet avec l'externe, les relations avec les clients et les directions. Aujourd'hui il y a une trop grande diversité.

*Pour résumer en interne, la dimension essentielle est l'absence de division du travail mais en externe c'est plus difficile à définir ?*

Oui, j'ai moins d'idées, il est possible de le définir en s'opposant :

Faut-il coller aux demandes des clients ? Non.

Faut-il retranscrire en clair ce que disent les directions ? Non.

Est-ce une attitude d'expert ? Non.

Nous nous situons à l'intersection de nombreux acteurs, les syndicats, les CCE<sup>1</sup>, et les directions, et notre savoir doit nous permettre de développer notre position.

*Que devrait être cette position ?*

Je ne sais pas, cela doit être mis au clair en débattant entre nous. La gestion des interventions au cas par cas se fait au nom de choses non explicites. Tant que nos idées ne sont pas au clair là-dessus on aura beaucoup de mal à qualifier tout le reste. A réfléchir autour de thématique. Ce sont des discussions lentes profondes à développer ce ne sont que des débats.

## 2) l'organisation du travail

---

<sup>1</sup>Comité Central d'Entreprise.

Le premier principe interne devrait être de ne pas exclure l'autre, c'est hélas plutôt notre nature.

Ne pas être une somme d'artisans qui se réunissent de temps en temps, mais une communauté qui vit contre la division du travail.

Il faut prévoir de la formation en conséquence, de la souplesse, la flexibilité des postes de responsabilité, et la flexibilité des boîtes. Les rotations doivent être automatiques.

L'acquisition de compétences ne doit pas donner lieu à des chasses gardées (sur tous les aspects).

Cela dit, il ne faut pas rêver, tout ne peut pas être cohérent et coordonné. Le libre choix des trajectoires individuelles doit rester un droit (droit à négocier). En même temps, il ne faut pas être laxiste. Il y a un point où les choses sont insupportables.

On peut y réfléchir par rapport à des fautes professionnelles. Enfin il s'agit de penser la question de la rémunération. Pour le moment elle est considérée à partir de plancher. Mais c'est un vecteur d'organisation, un moyen de financer et donc de définir quelles sont les possibilités que tu peux avoir.

### 3) Le travail lui même

Il faut distinguer la problématique de la production et du produit fabriqué.

Sur le produit il faut se départir de l'idée qu'un rapport intellectuellement satisfaisant est bon car alors on tombe dans l'élitisme le plus abscons.

Il faut se départir de même de la comptabilité et des outils intellectuels qui sont utilisés dans nos rapports qui doivent être redéfinis (tableau des flux financiers).

Enfin, il convient de ne pas considérer le public comme un élève à éduquer dans la tradition de la 4ème république.

Il s'agit en interne de réfléchir à notre projet de produit comme un outil communicant vis-à-vis des clients qui répond à des objectifs définis en communs.

La question de la méthodologie est donc fondamentale, c'est-à-dire des modalités de construction d'un rapport, et du positionnement de notre intervention entre les acteurs.

**Annexe 4 :**

**Modèle de valeur construit par l'analyste pour l'intervenant X**

- Rémunération externe
- Communication avec le client
- Débats sur projet mission
- Débats sur projet organisation
- Unité des conceptions
- Rotation sur mission
- Rotation sur postes
- Rotation des savoirs
- Cohérence transversale
- Transversalité des tâches
- Autonomie des intervenants/ acteurs
- Débat méthodologies de travail

**Annexe 5 :**  
**Questionnaire de validation (réponse de X)**

1) Pour compléter et valider mon analyse des entretiens individuels, je vous demande d'exprimer votre jugement sur la situation actuelle du groupe et d'exprimer le niveau d'objectif souhaitable pour chacune des dimensions de la liste ci-jointe en annexe 1, à l'aide de l'échelle suivante :

Très faible	faible	moyen	élevé	très élevé
1	2	3	4	5

Par exemple :

Dimensions évoquées	Note d'évaluation de la situation actuelle	Objectif à se donner
Intérêt de la démarche d'ACS	5	5

2) Sélectionnez les 5 dimensions qui vous semblent les plus importantes dans cette liste. Affectez à chacune de celles-ci un indice allant de 1 à 5 par ordre croissant d'importance (Annexe 2)

3) Répondez également aux questions de l'annexe 3 s'il vous plaît.

Merci d'avance et Bon Courage !

## Synthèse des modèles de valeurs individuelles

Les résultats des entretiens individuels sont présentés autour des deux thèmes qui structuraient l'appréciation de la situation stratégique du groupe :

- Appréciation des résultats du groupe et définition des projets sur les missions d'une part,
- et
- Appréciation des résultats de l'organisation et des projets de gestion d'autre part.

### 1) Appréciation des résultats et définition des projets sur les missions

Dimensions évoquées	Note d'évaluation de la situation actuelle	Objectif à se donner
Adaptation des missions aux demandes des CE	4	4
Améliorer le rapport de force en faveur des salariés	2	5
Pédagogie technique au CE	3	5
Respects des procédures internes des missions	3	4
Elargir attribution économique du CE	3	4
Informer plus rapidement le CE	2	4
Conflits avec les directions	2	2

Information sur causes des Départs de CE	1	4
Perspectives sur l'emploi	1	?
Restituer le débat sur le travail	2	?
Unité des comportements en mission	3	?
Polémiquer avec le patron	1	1
Qualité des communications avec le CE	3	4
Donner des arguments au CE	3	4
Aide au compromis CE/direction	3	3
Appropriation du rapport par le CE	2	4
Aide à la diffusion de l'information économique	3	4
Respect de la légalité des missions	?	?
Fournir des analyses aux Clients	3	3
Facteur d'innovation sociale	1	?
Simplification des rapports	3	4
Unité des conceptions sur les missions	2	4
Différenciation des missions par rapport aux autres cabinets	4	4
Standardisation des procédures de mission, pas du rapport	2	4
Autonomie sur mission	5	4
Standardisation des missions par type de boîte	1	1
Développement du CA	3	4
Rotation des boîtes	3	3
Débats sur le métier	3	4
Relectures croisées	?	?

Spécialisation par pôle	3	4
Travail en commun des binômes	3	3
Transparence des pratiques de mission	2	5
Dessaisonnalisation	2	4
Intérêt intellectuel du travail	4	4
Préparation des missions	1	?
Recherches de modalités alternatives de gestion de l'entreprise	1	?
Egalité dans les binômes	3	4

## 2) Appréciation de l'organisation du groupe

Dimensions évoquées	Note d'évaluation de la situation actuelle	Objectif à se donner
Respect des autres	3	4
Estime intellectuelle	3	4
Ouverture sur l'extérieur	1	4
Sérénité psychologique	1	3
Confiance	3	4
Transparence sur affectation des boites	4	4
Transparence jours internes/jours externes	4	4
Transparence jours internes/jours faits	3	4
Communication informelle	3	3
Communication formelle	3	4



Circulation des "savoir-faire"	1	5
Précision des mandats	1	5
Cumul des mandats	3	3
Rotation des postes	3	3
Rotation des missions	3	3
Pouvoir de proposition	1	4
Pouvoir d'instruction	1	4
Pouvoir de décision	4	4
Délégation au secrétariat	4	3
Niveau de bureaucratie	4	3
Division du travail	3	1
Cohérence de l'organisation/missions	3	4
Conditions d'insertion	2	5
Equilibre entre petites et grandes boîtes pour les portefeuilles individuels	4	4
Incorporation des 3D dans les comportements	1	5
Priorités lourds/légers sur affectation	2	2
Recrutement	3	3
Unité du groupe sur l'organisation	2	4
Niveau de rémunération	3	4
Débats sur organisation	2	4
Simplification des débats	3	3
Capacité à prendre des décisions	2	5

<b>Appréciation des priorités (réponses de x)</b>
---

Dimensions retenues	Indice d'importance (de 1 à 5)
Incorporation des 3D dans les comportements	5
Débats sur le métier	5
Adaptation des missions aux demandes des CE	5
Transparence des pratiques sur mission	4
Unité du groupe sur organisation	4

1) Quelle est votre ancienneté à Cab ?

2) Combien de jours avez-vous travaillé pour des missions ?

Années	1992	1993	1994
Nbre de j			

3) A quel nombre de missions avez-vous participez ?

Années	1992	1993	1994
Nbre			

4) Combien de jours avez-vous travaillé pour des études ?

Années	1992	1993	1994
Nbre de j			

5) Combien de jours avez-vous travaillé pour des tâches de gestion de Cab (sauf réunion de groupes)

Années	1992	1993	1994
Nbre de j			

6) Avec combien d'intervenants avez-vous travaillé en 1994 ?

Missions

Autres

**Annexe 6 :**  
**Rapport final de l'intervention dans le groupe Z**

En guise d'introduction, un bref rappel de la démarche et des étapes qui ont permis d'obtenir les résultats ci-dessous. Le groupe a voté la mise en oeuvre de la première partie de la démarche d'ACS (aide à la cohérence stratégique), c'est-à-dire l'explicitation des problématiques et des intentions stratégiques de chacun pour le groupe.

Leur élaboration s'est opérée en deux temps. Le premier consistait à recueillir des discours sur la stratégie que le groupe devrait mener, et les formaliser en problématique et intention stratégique à l'occasion d'entretiens d'une durée de 1h30 à 2h, avec chacun des 20 membres du groupe.

La difficulté ressentie par tous pour formaliser ces concepts au cours de l'interview a entraîné la mise en oeuvre d'une étape intermédiaire de validation. Celle-ci permet d'élaborer de manière plus précise une problématique et une intention stratégique et d'éviter les erreurs de modélisation de l'analyste se fondant uniquement sur les entretiens qualitatifs initiaux.

Cette étape de validation supplémentaire est apparue rétrospectivement indispensable puisqu'on constate un écart très important entre les items retenus comme problématique stratégique par l'analyste à l'issue des entretiens et ceux élaborés par les interlocuteurs en réponse au questionnaire.

Chaque membre du groupe reçoit au terme de l'intervention : un résumé de son entretien initial, la problématique et l'intention stratégique définies à cet égard par l'analyste, les réponses qu'il a apportées au questionnaire et la synthèse finale.

Le présent rapport a pour objet de présenter une synthèse des résultats obtenus. Il est composé de trois parties : la sélection des items constituant la problématique stratégique dans un premier temps; dans un second temps la présentation dans cet

espace de la situation des membres du groupe et enfin l'expression dans le même espace de leur intention.

### **1) Les priorités pour le groupe : la problématique stratégique**

Afin de synthétiser les positions respectives de chacun, nous avons pris le parti de présenter graphiquement les résultats en utilisant la technique de l'analyse de données. Les données recueillies sont celles obtenues grâce au questionnaire. On a sélectionné parmi les 70 items, qui avaient été choisis à l'issue des entretiens, ceux qui ont reçu les notes d'importance les plus élevées (supérieure à 20) qui sont également les dimensions les plus citées (cf annexe au présent rapport).

La première dimension en nombre de citations obtient un score de 8 sur un total de 17 personnes interrogées, soit un peu moins de la moitié du groupe. Le tableau ci dessous résume la répartition des citations :

39 items n'ont pas été cités comme importants  
 12 items ont été cités par une seule personne  
 6 items ont été cités par deux personnes  
 5 items ont été cités par trois personnes  
 4 items ont été cités par 4 personnes  
 1 item par 5 personnes  
 2 par 6 personnes  
 1 par 8 personnes.

En définitive, seulement 8 items sur 70 ont été cités par plus de 4 personnes comme importants. D'emblée il convient de remarquer l'absence de polarisation sur une ou deux variables d'appréciation par tous les membres du groupe. La diversité des jugements de priorité est forte. Ce fait explique la puissance des forces

centrifuges dans le groupe, et la difficulté de sa gestion, puisqu'il est nécessaire pour les animateurs du groupe de concilier l'ensemble de ces aspects. Paradoxalement cela peut également expliquer la liberté laissée à ces animateurs, à la mesure de la diversité des appréciations.

Sur le fond les 4 items les plus cités sont ceux qui recueillent également les notes les plus élevées d'importance :

Améliorer le rapport de force en faveur des salariés

Adapter les missions aux demandes des CE

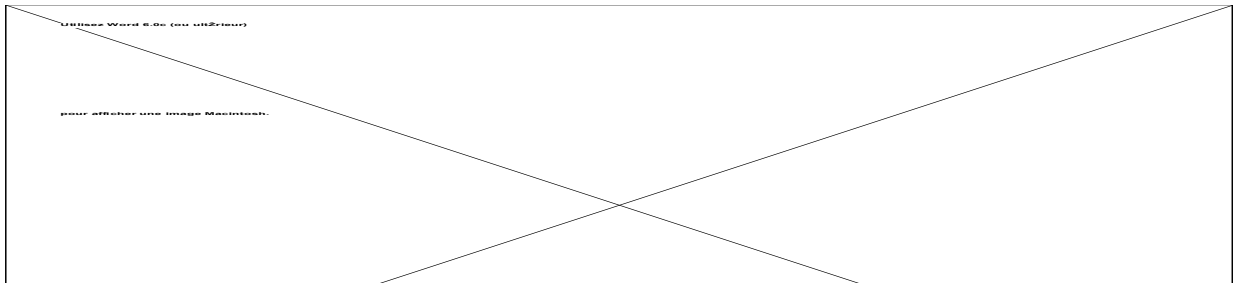
Circulation des savoir-faire

Débats sur le métier

Deux éléments portent sur les missions et deux éléments concernent l'organisation interne. Tous sont partie intégrante du projet initial du Cab. De ce point de vue on ne peut que relever la permanence, au moins dans les discours du projet des années 70 dans le Cab, et donc la validité de l'hypothèse de stabilité des représentations stratégiques d'entreprise.

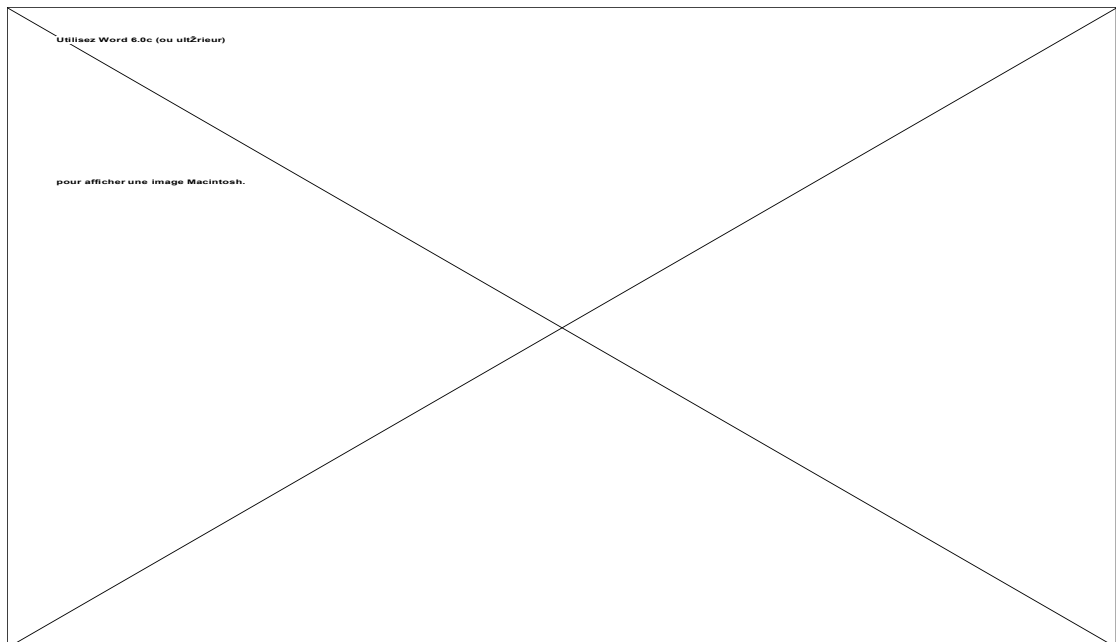
## 2) Analyse de la situation stratégique

Les jugements d'appréciation de la situation stratégique sur les 4 dimensions ont été recueillis. Une analyse en composante principale sur ces données a produit les résultats suivants :



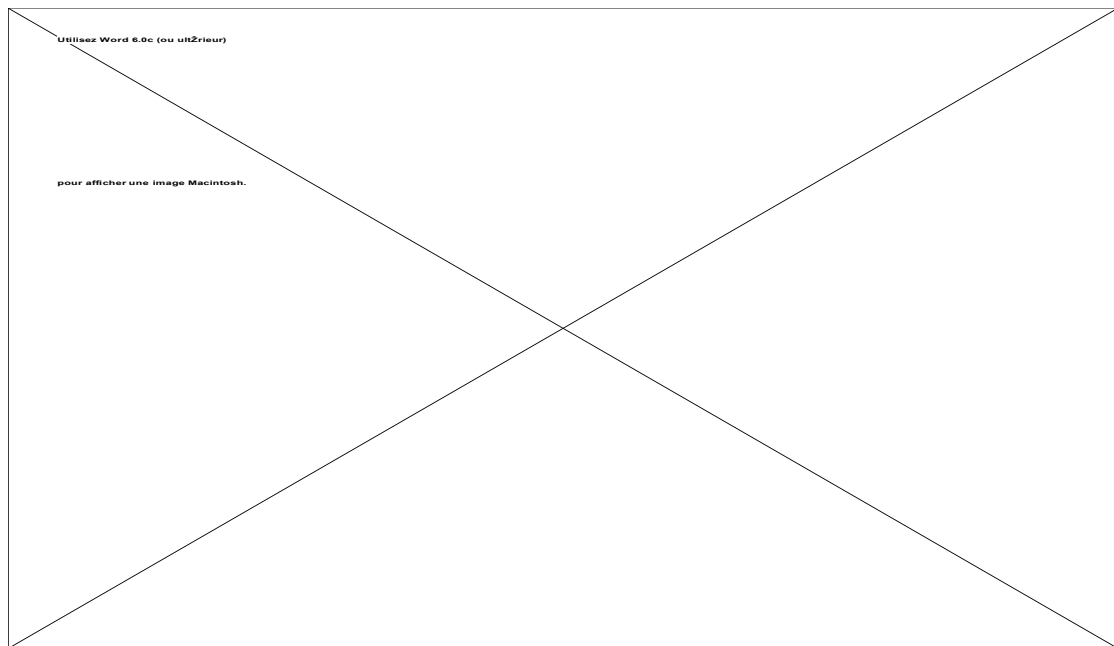
Le tableau ci-dessus décrit le montant des valeurs propres pour les deux premiers facteurs et le pourcentage de la variance qu'ils expliquent. On notera l'importance du premier facteur qui explique plus de 60% de la variance finale.

Le graphique ci-dessous permet d'interpréter les facteurs.



Le premier facteur est très peu discriminant, toutes les variables lui sont fortement corrélées. On peut donc l'interpréter comme un excellent indicateur de synthèse exprimant le jugement global sur la situation stratégique du groupe Z.

Le second facteur exprime une opposition entre deux variables situationnelles : l'état du débat sur le métier versus la circulation des savoirs-faire. Cela est peu interprétable.

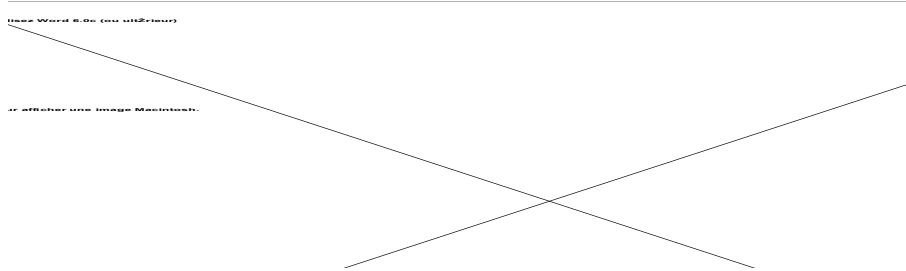


Ce dernier diagramme décrit la projection de tous les membres du groupe sur le plan factoriel. Il traduit la disparité des appréciations de la situation stratégique qui ne se regroupent pas de manière claire.

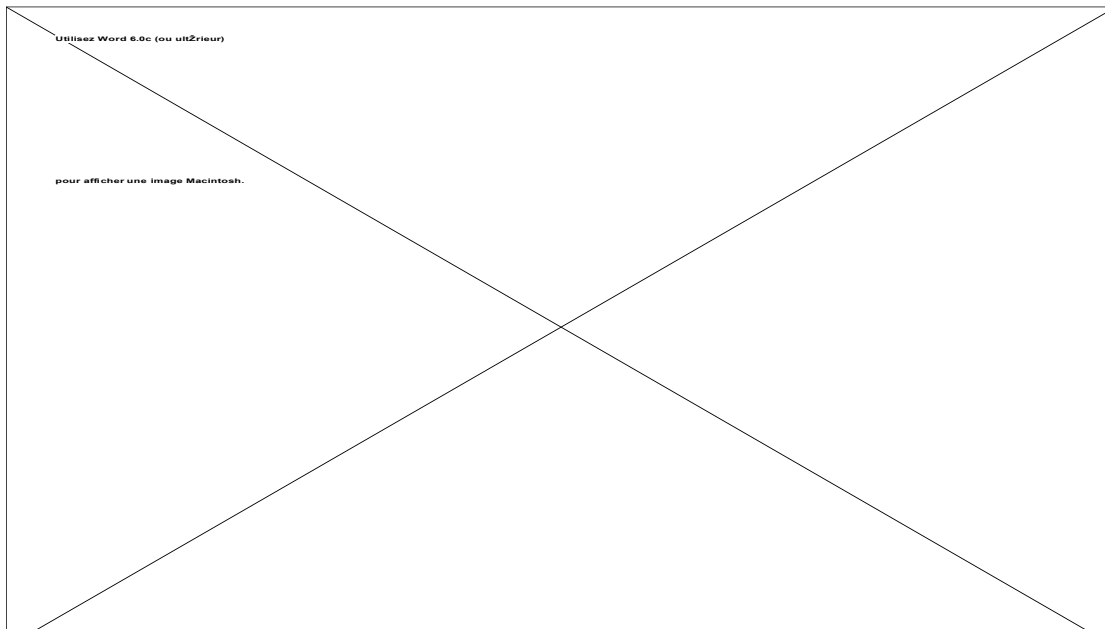


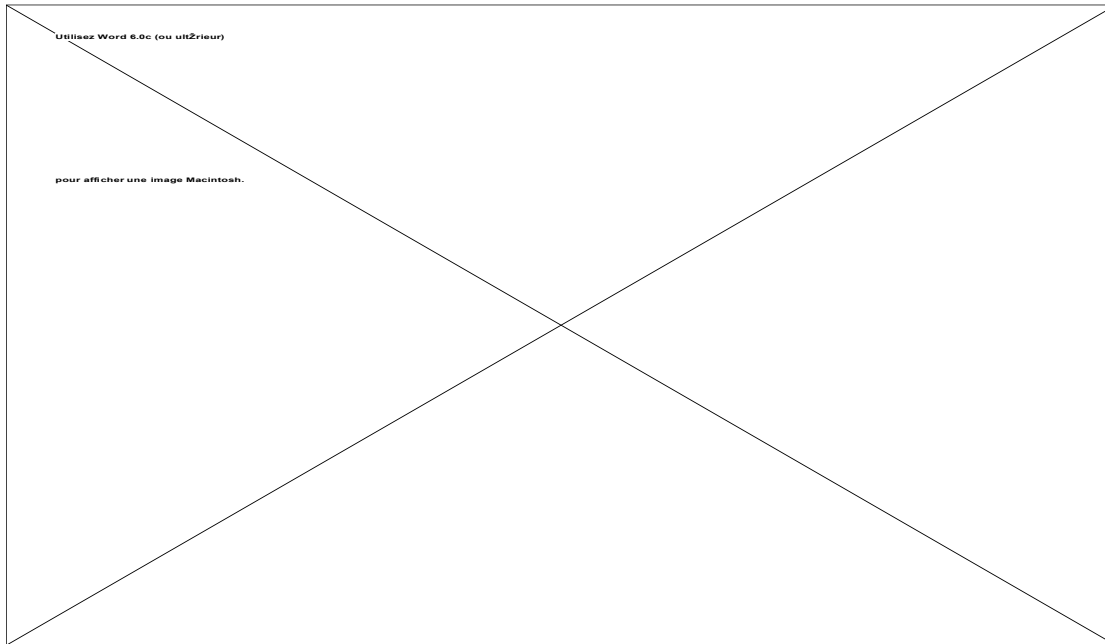
### 3) Analyse de l'intention stratégique

Sur le même ensemble de variables mais en considérant à présent l'intention stratégique, on obtient les résultats suivants :



Ici, tous les résultats sont corrélés avec le premier facteur qui explique à lui seul près de 80 % de la variance. Le deuxième facteur qui n'en explique qu'un peu plus de 10% oppose la dimension "rapport de force" à la dimension circulation des savoir-faire et n'a donc pas de signification précise.





La projection des individus sur le plan factoriel montre la très forte identité des points de vue sur le premier facteur à part deux membres du groupe. Il y a donc une forte proximité des points de vue quant à l'intention stratégique.

En conclusion, le résultat le plus intéressant est la diversité des jugements qui portent sur la situation actuelle et en revanche l'unité du groupe sur l'intention stratégique. Ainsi, il semble opportun sans risque d'augmentation des forces centrifuges de poursuivre la deuxième partie de l'ACS, c'est-à-dire l'organisation d'un séminaire stratégique pour construire des modalités pratiques de contrôle des actions du groupe sur les 4 dimensions de la problématique stratégique. En effet, les dimensions présentées ici en synthèse sont très générales et nécessitent d'être précisées pour devenir des dimensions opérationnelles de contrôle de gestion. Ainsi on peut proposer, par exemple, la série de questions suivantes à résoudre lors de ce séminaire stratégique :

- Comment mesurer l'état des progrès ou des reculs du groupe sur ces dimensions ?
- Quels sont les facteurs qui déterminent les résultats du groupe sur ces dimensions ?

- Quelles sont les interactions entre les dimensions de la problématique stratégique retenue ici ?

- Quelles politiques mener, ou quelles règles définir pour améliorer les résultats sur ces dimensions ?

On peut enfin noter pour justifier la mise en oeuvre de la dernière étape de la méthode d'ACS que la "démarche qualité", entreprise par le groupe depuis peu, implique toutes les dimensions repérées ici et se heurte en partie justement à l'explicitation de ces différentes dimensions.

<b>Tableau des dimensions citées comme importantes</b>
--

Dimensions évoquées	Nombre de fois citée comme importante
Améliorer le rapport de force en faveur des salariés	8
Adaptation des missions aux demandes des CE	6
Circulation des "savoir-faire"	6
Débats sur le métier	5
Incorporation des 3D dans les comportements	4
Facteur d'innovation sociale	4
Recherches de modalités alternatives de gestion de l'entreprise	4
Ouverture sur l'extérieur	4
Perspectives sur l'emploi	3
Qualité des communications avec le CE	3
Donner des arguments au CE	3
Transparence des pratiques de mission	3
Cohérence de l'organisation/missions	3
Restituer le débat sur le travail	2
Pédagogie technique au CE	2
Intérêt intellectuel du travail	2
Transparence sur affectation des boîtes	2
Précision des mandats	2
Simplification des débats	2

Niveau de rémunération	1
Unité du groupe sur l'organisation	1
Conditions d'insertion	1
Information sur causes des départs de CE	1
Pouvoir de proposition	1
Rotation des postes	1
Fournir des analyses aux Clients	1
Elargir attribution économique du CE	1
Communication formelle	1
Différenciation des missions par rapport aux autres cabinets	1
Travail en commun des binômes	1
Relectures croisées	1

<b>Tableau des sommes des notes d'importance</b>
--

Dimensions évoquées	Somme des notes d'importance
Améliorer le rapport de force en faveur des salariés	31
Adaptation des missions aux demandes des CE	29
Circulation des "savoir-faire"	27
Débats sur le métier	23
Ouverture sur l'extérieur	17
Incorporation des 3D dans les comportements	16
Cohérence de l'organisation/ missions	15
Recherches de modalités alternatives de gestion de l'entreprise	13
Qualité des communications avec le CE	13
Perspectives sur l'emploi	11
Transparence des pratiques de mission	10
Facteur d'innovation sociale	9
Précision des mandats	7
Intérêt intellectuel du travail	7
Restituer le débat sur le travail	7
Pédagogie technique au CE	6
Donner des arguments au CE	5
Information sur causes des départs de CE	5
Simplification des débats	5

Différenciation des missions par rapport aux autres cabinets	5
Transparence sur affectation des boîtes	5
Communication formelle	5
Elargir attribution économique du CE	4
Travail en commun des binômes	4
Pouvoir de proposition	4
Conditions d'insertion	4
Unité du groupe sur l'organisation	4
Relectures croisées	3
Niveau de rémunération	1
Rotation des postes	1
Fournir des analyses aux Clients	1

**Annexe 7 :****Chapitre 7. La deuxième partie de l'ACS et ses enseignements : poursuite et fin de l'intervention.**

En préambule, il est nécessaire de rappeler que le contexte professionnel de mise en oeuvre de la méthode impose une réserve à ce complément, comme à tout le chapitre 7. Ce chapitre a été entièrement rédigé sous le contrôle d'un membre du groupe Z en raison de la confidentialité exigée par ses membres.

**Section 1 - Le contexte de la fin de l'intervention.***§1) La décision de poursuivre et terminer la mise en oeuvre de l'ACS*

La première partie de l'intervention d'ACS se terminait, comme convenu, par la remise d'un rapport (Cf. annexe 6) qui présentait les principaux résultats obtenus et proposait la mise en oeuvre de la deuxième partie de la méthode. Une lettre accompagnait ce rapport final pour demander l'accord de principe des membres du groupe Z pour entreprendre la deuxième phase.

Les dernières réponses des membres du groupe Z me sont parvenues en avril 1995, (soit 4 mois après l'envoi du rapport final aux intervenants) après plusieurs relances successives et de nombreuses discussions informelles avec certains membres du groupe. Ces délais et les discussions informelles montraient que l'adhésion et l'intérêt portés à la méthode et à ses résultats s'étiolaient et n'apparaissaient pas comme une priorité pour plusieurs membres du groupe.



Formellement, à la question, "Voulez vous poursuivre l'ACS, en organisant un séminaire stratégique ?", les réponses parvenues ont été les suivantes : 11 réponses positives

2 réponses négatives

5 absences de réponses

Il convient également de préciser que ces résultats n'ont pas été votés au cours d'une réunion de groupe donnant lieu à débats car l'activité externe de CAB est très fortement concentrée sur les mois allant de Mars à Juillet et les mois de Septembre à Novembre. Outre les exigences de l'activité, les ordres du jour des réunions du groupe Z, dans les premiers mois de l'année 1995, n'ont pas permis d'intégrer plus rapidement la deuxième partie de la méthode, ni même le temps d'un "feed-back" plus formel sur la conclusion de la première partie.

Il a donc été décidé de poursuivre l'intervention dans un contexte temporel plus dégagé pour le CAB, c'est-à-dire durant le dernier trimestre 1995. En conséquence, entre la remise du rapport final et l'organisation du séminaire stratégique de la deuxième étape il s'est écoulé dix mois, soit une durée totale d'intervention depuis la décision initiale du groupe de près de deux ans. Cette longueur est sans doute une des raisons importantes de la diminution de l'adhésion évoquée plus tôt et que nous allons détailler plus loin.

En effet, dans cette durée, l'interaction de l'ACS avec le fonctionnement quotidien du groupe Z est analysable comme une suite de brèves interventions ponctuelles (les entretiens, le questionnaire, le premier retour, et enfin la conclusion de l'intervention avec le séminaire stratégique) entrecoupées de longs laps de temps.

L'impact de l'intervention sur l'organisation et sur la "cohérence stratégique" des décideurs étant donné ces délais s'avère délicat à apprécier car parallèlement à la

mise en oeuvre de l'ACS, de nombreux événements internes et externes sont intervenus. Ces événements expliquent en partie l'allongement du calendrier prévu de l'intervention, bien que l'essentiel tienne probablement à l'autonomie forte de chacun des membres du groupe. Celle-ci impose, en effet, une conquête continue de l'adhésion d'autrui à travers des processus informels complexes qui n'ont volontairement pas été entrepris dans l'intervention (cf. section 2, partie 3).

### §2) L'évolution des contextes internes et externes du groupe Z

La croissance forte de l'activité du groupe a entraîné un fonctionnement interne orienté vers le court terme et la résolution des problèmes les plus immédiats : affectation de personnel sur les dossiers, modalités de traitement des dossiers.

L'augmentation de la demande a également provoqué un fort climat d'urgence, de tension sur le temps disponible des membres du groupe Z. Dans ces conditions, les interrogations et les réflexions initiales sur l'organisation du groupe et ses missions, qui étaient propice au développement de l'ACS, sont naturellement passées à l'arrière plan des activités de gestion collective du groupe Z.

Deux axes de travail ont structuré les activités internes. Premièrement, la mise en oeuvre et le suivi de procédures de recrutements complémentaires. Il convient de rappeler que le groupe Z a recruté 5 personnes dans la période de déroulement de l'intervention, soit 3 postes en équivalents temps plein. Deuxièmement, les actions de contrôle de la qualité des dossiers suivis par les membres du groupe afin de perpétuer et d'améliorer en pratique le respect des règles déontologiques et professionnelles internes.

Comme on l'a évoqué, ces deux "chantiers" ont été mis en oeuvre dans un contexte plus consensuel. Ce consensus organisationnel s'est tout dernièrement

concrétisé par une volonté de déconcentration des fonctions du secrétariat en identifiant des fonctions définies par un cahier des charges explicites et la recherche de responsables attachés à ces fonctions. Temporaires ou définitives cette démarche devient un élément fondamental de rénovation de la gestion du groupe Z.

Il est difficile d'apprécier l'influence de l'ACS sur l'émergence de ce consensus et ses conséquences organisationnelles (déconcentration du secrétariat). L'accent mis sur l'explicitation des objectifs à travers le concept de cahier des charges est sans aucun doute un élément proche de la philosophie de gestion de l'ACS, mais on ne peut pas soutenir que cette nouvelle modalité opératoire de gestion soit issue directement du processus d'ACS.

En résumé, le contexte de la fin de l'intervention a été marqué par trois éléments :

- Le principe d'un accord d'une majorité du groupe Z sur la poursuite de l'intervention, malgré un étiolement de l'adhésion à la méthodologie (5 non réponses et 2 oppositions).
- De longues périodes entre les étapes de l'ACS (2 ans d'intervention).
- Un contexte général plus consensuel sur le fonctionnement du groupe Z dans un environnement de croissance forte de l'activité qui entraîne un important recrutement et une situation d'urgence.

§ 3) Organisation du séminaire stratégique.

Afin de synthétiser l'ensemble de l'intervention d'ACS et que chaque acteur puisse identifier à la fois sa position personnelle et celle du groupe, nous avons procédé à l'envoi pour chaque intervenant de l'ensemble des résultats le concernant.

Chacun a ainsi pu reprendre connaissance de son entretien, du modèle construit par l'analyste, du questionnaire et du rapport final.

Une synthèse générale et la présentation de la réunion ont été également recomposées à cette occasion afin de rappeler les résultats intermédiaires et les objectifs du séminaire stratégique.

Cette étape, rappelons-le, est conçue pour mettre en scène l'unicité ou la variabilité des discours stratégiques sur l'organisation pour faciliter l'émergence d'un consensus sur une cohérence stratégique, c'est-à-dire une problématique et une intention stratégique partagée pour le groupe.

Elle a donc pour vocation de structurer le débat entre les décideurs, soit à partir de positions antagonistes, soit à partir d'une synthèse, socle commun des positions individuelles.

Nous avons choisi de procéder à la structuration de la réunion à partir de la synthèse intermédiaire. En effet, celle ci montrait à la fois une divergence des appréciations de la situation du groupe Z et une convergence relative des intentions stratégiques des membres du groupe Z (cf. annexe 6 : rapport final d'intervention).

Dès lors, il semblait pertinent de structurer les débats sur la nature des 4 dimensions repérées, sur leurs sens, leurs interactions, les facteurs qui déterminent leur niveau. Le but poursuivi devenait la structuration d'un modèle collectif précisant la portée opérationnelle de chacune des dimensions.

Si un accord s'opérait, alors une appréciation plus partagée de la situation pouvait être tenue pour acquise, puisqu'on disposait d'éléments objectivés collectivement d'appréciation. La possibilité d'un tel accord provenait de la convergence relative des intentions stratégiques des intervenants.

Autrement dit, il s'agissait d'opérationnaliser les résultats intermédiaires de synthèse en rendant connaissance commune le sens donné à ces 4 dimensions par chaque membre du groupe. Le point de départ choisi pour structurer les débats était donc de se focaliser sur les moyens de mesure de ces 4 dimensions.

Concrètement, le temps consacré au séminaire stratégique a été de 2h30, à la fin d'une journée où l'ensemble des participants du groupe Z étaient invités. Cependant, 11 personnes ont participé à cette journée et donc au séminaire.

Le séminaire se divisait a priori en trois composantes :

1. Rappel des objectifs et des résultats obtenus par la démarche d'ACS et définition des objectifs de la réunion (30 mn).
2. Devant le nombre réduit de présents on a décidé de ne pas diviser le travail d'élaboration des moyens de mesures des 4 dimensions en sous groupe. (1h30)
3. Synthèse du modèle collectif obtenu (30 mn).

## **Section 2 - Les résultats du séminaire stratégique : une présentation organisée des débats.**

Pour présenter les réactions et les débats menés pendant le séminaire stratégique, il nous a semblé plus pratique de présenter sous une forme structurée les principaux échanges qui se sont déroulés. Ainsi on évite les redites et on restitue d'une manière plus cohérente le déroulement du séminaire stratégique.

Le dialogue sera retranscrit en identifiant les membres du groupe Z par une variable X indicée. La conduite du séminaire stratégique menée par le concepteur de la méthode d'ACS sera identifié par un F pour facilitateur.

F : " Je vais situer brièvement la portée globale de l'intervention d'ACS, puis présenter les résultats obtenus à l'issue de la première étape, avant de définir les objectifs de la présente réunion.

L'intervention d'ACS menée avec vous a pour vocation de renforcer la cohérence du fonctionnement du groupe Z en faisant émerger les convergences et les divergences entre les intentions stratégiques des membres du groupe.

Nous nous sommes situés au niveau des représentations individuelles en interrogeant chacun d'entre vous, puis en élaborant une synthèse fondée sur le traitement des questionnaires formels qui ont complété/précisé les entretiens individuels.

Nos résultats sont les suivants :

Quatre dimensions clés rassemblent le plus de membres du groupe pour circonscrire l'appréciation de la situation stratégique du groupe et élaborer une perspective stratégique. Il s'agit d'améliorer le rapport de force en faveur des clients, d'adapter le travail aux demandes, de débattre de notre métier, de faire circuler les savoir-faire.

De nombreux autres items ont été cités mais ils n'apparaissent pas importants pour une grande majorité de membres du groupe. Si l'on accepte de raisonner sur ces 4 dimensions, on constate une disparité importante dans les appréciations mais une certaine convergence dans la définition des intentions stratégiques, c'est-à-dire la direction à donner à notre action collective.

En conséquence il me semble opportun d'engager le débat sur deux points :

- le premier sur les modalités de l'intervention et ses résultats pour connaître votre sentiment.

- le second sur la définition de moyens de mesure approximatifs de ces dimensions très générales afin de s'accorder sur l'état de la situation d'une manière plus objective et pouvoir à l'avenir mesurer nos progrès. L'objectif n'est pas de définir une philosophie sur ces 4 impératifs mais de créer un support d'information validé par le groupe. Je vous propose de consacrer la majeure partie de notre temps à cette deuxième tâche (1h30) et de consacrer la demi-heure restante à une synthèse.

- X1 - Je voudrais dire que j'ai trouvé le processus intéressant mais qu'il me semble biaisé par un problème de fonds. Il suppose en effet que les discours des membres du groupe sont en accord avec leurs actes. Or je crois que ce n'est pas le cas et que les motifs réels de leurs comportements ne sont pas exprimés. En un mot, les personnes interviewées ont-elles été sincères ?

- X2 - Sans soupçonner l'absence de sincérité, la méthode est extrêmement univoque parce qu'elle repose entièrement sur les discours autoproclamés des gens. Or, il peut y avoir un écart entre les discours et les pratiques. De plus, le questionnaire n'objective pas ces résultats car il repose lui aussi sur des appréciations personnelles. Dès lors, les résultats ne sont pas surprenants et on n'est pas plus avancé maintenant, qu'hier.

- X3 - A mon avis il y a un biais important dans le questionnaire : l'existence d'items de niveaux différents dans le questionnaire. Il y a des éléments emboîtés qui peuvent entrer dans une chaîne moyen/fin. Dès lors, il est normal de constater une polarisation sur les items les plus généraux.

- X4 - Ma surprise tient à la banalité des résultats et son aspect réducteur. Il y a deux erreurs manifestes qui déterminent mon refus formel de débattre du deuxième point proposé :

1 Il y a une confusion entre les croyances ou valeurs minimales qui permettent à chaque individu de fonctionner et l'identification d'une intention stratégique pour le groupe.

2 Les items qui ressortent relèvent chacun de travaux collectifs menés depuis de nombreuses années. Ce sont des chantiers de long terme qui ne vont pas être résolus en 1h30.

- F - La sincérité des réponses me semble assurée. Mais cela nécessite une remarque sur la croyance la plus partagée dans le groupe, qui montre un degré important de défiance des uns envers les autres. Elle consiste à évoquer pour sienne les 4 valeurs relevées, mais immédiatement à dénoncer dans le même temps le fait que les autres membres du groupe ne respectent pas ce socle de valeurs.

Il me semble donc que les résultats des entretiens et des questionnaires devraient casser cette croyance et renforcer la confiance dans le partage de ces valeurs, même si, bien sûr, ces valeurs générales peuvent se décliner par chacun en pratiques bien différentes.

Sur cet écart entre pratique et théorie évoquée de comportement, le cadre organisationnel du groupe marqué par l'autonomie des personnes impose de partir des représentations et des discours et nécessite de faire l'hypothèse que les comportements des acteurs s'y rapportent.



Le questionnaire a été conçu en s'efforçant de demeurer le plus neutre possible, et concrètement cela signifie que chaque item évoqué au cours de l'entretien par un membre du groupe ou un autre y figure quel que soit sa pertinence (du point de vue du concepteur). Cela explique la différence des niveaux et des contenus. Le principe suivi consistait à faire ressortir formellement les éléments cités comme stratégique au sens des membres du groupe.

Il était demandé à chacun de se situer comme s'il était à la place d'un responsable chargé d'élaborer sa position sur la situation stratégique du groupe (sa place dans son environnement) et son intention stratégique. Si les niveaux des items du questionnaire sont si différents et pour certains peu compréhensibles, pour d'autres ils représentent un élément clé d'appréciation. Ces différences tiennent au fond à des acceptions très différentes de la notion de stratégie et des enjeux auxquels le groupe doit faire face. Le questionnaire en ce sens est un premier retour informatif sur ce qui importe pour les autres, une étape dans la formation de la cohérence stratégique et donc impose la neutralité de son concepteur. Il était hors de question de choisir, de mon point de vue, entre les items ceux de même niveau, ou ceux que je considère comme les plus pertinents. Au contraire il fallait porter à chacun la connaissance de cette variété pour que chacun y soit confronté et exprime sa position.

Enfin, il est clair que l'objectif de la réunion n'est pas de résoudre les problèmes stratégiques du groupe en 1h 30. L'objectif est beaucoup moins ambitieux et me semble-t-il, à notre portée, il s'agit de lancer le débat sur les moyens de mesure simples, approximatifs, de ces items, afin en cas d'accord objectiver la situation du groupe. Les concepts de problématique et d'intention stratégiques utilisés dans la méthode ne renvoient pas à des choix d'actions, ou de mise en oeuvre. Ils servent d'outil de formalisation des jugements sur la situation et l'orientation à donner au groupe.

Enfin, il y a naturellement un lien entre les systèmes de valeurs individuels et l'orientation collective à donner au groupe formés par ces individus puisque c'est à partir de ses valeurs que chacun apprécie l'action collective.

La méthode tente simplement d'organiser le passage de ces réflexions individuelles souvent implicites à la construction collective d'un système d'information stratégique.

Sans accord sur la définition commune explicite et précise d'un problème, les débats et les décisions sur les moyens demeureront peu efficaces, et surtout les décisions demeureront sans effet sur les comportements.

- X2 - Il reste le problème de partir des représentations subjectives des gens. Qu'est ce qui garantit la pertinence des représentations individuelles ? En particulier, peuvent-ils correctement apprécier les contraintes externes et internes qui s'imposent au groupe ?

- X3 - Le deuxième tour de quantification n'aurait pas dû être conçu de manière neutre. Il ne peut pas l'être. Les items auraient dû être classés et regroupés par niveau et en distinguant leur contenu en trois grandes catégories : les cahiers des charges personnels, les contraintes internes et les contraintes externes. Dès lors, la méthode aurait vu son intérêt surmultiplié. Pour moi, ses résultats sont intéressants mais demeurent du discours, or ce qui m'intéresse ce sont les actes.

- X4 - Il me semble qu'il y a des problèmes de taille de l'échantillon pour utiliser les techniques statistiques. Mais plus radicalement, on ne peut pas utiliser les représentations individuelles pour bâtir une synthèse moyenne, forcément sclérosante par rapport aux projets initiaux divergents et dans laquelle personne ne se retrouve. Elle ne peut forcément qu'être rejetée. Les représentations doivent être traitées d'un point de vue particulier.

- F - Encore une fois la méthode repose sur deux hypothèses et vise un seul objectif très en amont de vos remarques.

La première hypothèse est que l'action collective se construit à travers les interactions des comportements individuels. La deuxième hypothèse s'appuie sur le fait que les comportements individuels sont le résultat de délibérations raisonnées des individus à partir de leurs représentations individuelles. Dès lors, pour retrouver une capacité de débat pertinent, il convient de préciser, de faire connaître les jugements individuels des membres du groupe sur le collectif. L'émergence dans la synthèse de 4 items montre que c'est à partir de ce socle commun qu'un support informatif collectif validé peut être apprécié. Ces 4 dimensions constituent donc la problématique stratégique du groupe et permettent d'explicitier une intention stratégique. Il n'y a pas de problème de représentation de l'échantillon car il est formé de toute la population étudié : le groupe.

Le résultat de divergences des opinions sur la situation mais de convergence des intentions nous incite à découvrir des moyens approximatifs de mesure de la situation sur ces 4 dimensions.

Pour résumer, partir des représentations individuelles est nécessaire quel que soit leur pertinence, car c'est sur cette base que les comportements se déterminent. Influencer ces comportements nécessite alors de se donner les moyens de débattre le plus simplement possible ces représentations individuelles et de leur pertinence. Celles ci ne peuvent être débattues que par rapport à un socle commun de valeurs qui fondent l'identité du collectif. C'est la raison de la neutralité visée dans le questionnaire, c'est la raison de la focalisation sur les représentations et c'est la raison de cette réunion.

- X5 - Je ne partage pas cette conception de la stratégie, ce n'est que le résultat de rapports de forces entre coalitions qui suivent des projets différents. A la somme des forces on trace la stratégie menée. Une stratégie n'est pas le résultat d'actions

raisonnées sur la base d'un consensus moyen. Le collectif n'est pas la somme des membres du groupe.

- X6 - Il y a des contradictions dans les items de la synthèse. Le premier et le second en fait s'opposent. Quant aux deux derniers ce ne sont pas des éléments stratégiques. En fait, la difficulté non traitée par la méthode tient au fait que des projets différents articulent ces 4 items. C'est l'articulation de ces 4 dimensions qui définit la cohérence et l'aplatissement brutal de ces 4 dimensions ne rend pas compte de la cohérence différente des projets. Ces items décomposent la cohérence plutôt qu'ils ne la composent.

- F - Si la conception de la stratégie comme une confrontation de coalition peut être validée ex-post, il me semble que les résultats de la synthèse intermédiaire, ex-ante infirment cette proposition. Celle-ci ne pourrait être envisagée qu'à l'issue du débat que je propose sur les moyens de mesurer chacun des items. Encore une fois, le travail ne consiste pas à formaliser un projet d'action mais simplement à s'accorder sur une problématique et une intention stratégique commune. C'est seulement une fois ces deux concepts explicités qu'un débat entre les projets peut être mené.

La réunion prend fin sans que ce débat sur le deuxième point n'ait pu se développer en raison de départs successifs de certains des participants (X3, X5). L'heure tardive, l'opposition ferme de X4 conduit à clore la réunion. Il convient également d'ajouter que 4 personnes estiment significatives l'attitudes des opposants à la méthode (X1, X2, X6, ...). Ces partisans de la poursuite de l'exercice collectif du second point du séminaire considèrent, en effet, que ces départs montrent le caractère pertinent du questionnement et du diagnostic proposé.

### **Section 3 - Les enseignements de la deuxième étape de l'intervention d'ACS**

La conduite de l'intervention d'ACS dans le groupe Z répondait, conformément aux propositions épistémologiques de la première partie dans une logique d'illustration, voire de « test singulier » quant à la pertinence des hypothèses, des concepts et des prescriptions contenues dans l'ACS.

Le choix du contexte autogestionnaire, à l'extrémité du spectre de diffusion des pouvoirs dans une organisation, constituait à cet égard un terrain d'apprentissage particulièrement exigeant.

Dès lors il était nécessaire de rapporter avec toute l'exigence d'honnêteté intellectuelle le déroulement de l'intervention.

Celle-ci, comme on l'a vu, se conclut de manière mitigée : l'objectif de spécification d'un ensemble de moyens (un système d'information stratégique) pour mesurer l'évolution du groupe Z sur les 4 dimensions n'a pu être mené à terme. Sans qu'un refus formel ne soit apparu au cours du séminaire stratégique, un consensus implicite s'est créé pour ne pas aborder la question. Les relances successives du facilitateur et les expressions de soutien de plusieurs membres du groupe n'ont pas emporté d'adhésion globale.

Ce fait trace une limite fondamentale de la méthodologie : elle repose sur une implication déterminée des participants. Si cette détermination vient à faillir ou diminue au cours de l'intervention la concrétisation dans un système explicite d'information stratégique de l'objectif de cohérence stratégique est rendue plus difficile.

Cette spécification n'est cependant pas irréalisable dans la mesure où elle a reçu le soutien d'un certain nombre de personnes du groupe Z. De plus, il faut l'apprécier en rapport avec le concept de cohérence stratégique. L'absence de spécification formelle de système d'information stratégique partagé, dans le cas du

groupe Z, n'invalide pas l'intervention d'ACS, puisque celle-ci se focalise sur le niveau de cohérence stratégique.

L'impact de l'intervention sur la cohérence stratégique du groupe devient seulement moins concret et beaucoup plus délicat à apprécier puisqu'il demeure au niveau des représentations cognitives individuelles, et donc implicite. Le déroulement de l'intervention apporte cependant de nombreux enseignements quant à la pertinence de l'ACS en distinguant les éléments singuliers propres à ce groupe de décideurs et les éléments plus généraux liés à la méthode (concepts et processus d'intégration).

Deux conditions de réussite d'une intervention peuvent être développées :

- la pression interne et externe à l'existence d'un discours stratégique commun formalisé et d'actions en cohérence.
- l'adhésion aux concepts et à la méthode

#### *§1) Pressions internes et externes à la cohérence stratégique*

Le concept de cohérence stratégique proposé dans l'ACS renvoie à une conception décentralisée, multi-acteurs et émergente de la stratégie d'entreprise. Cette conception est soutenue par de nombreux travaux descriptifs (cf. Partie 2). En effet, dès lors qu'on accepte ces faits empiriques, le management stratégique, d'un point de vue prescriptif, ne peut être envisagé dans le mouvement classique en deux temps de conception et d'implémentation. S'il demeure sous la responsabilité du top management, la cohérence stratégique qui dérive de la conception en deux étapes ne peut plus être assurée.

Comme les mouvements stratégiques globaux émergent des décisions prises à de nombreux niveaux hiérarchiques par des acteurs clés de l'organisation, la problématique clé du management stratégique devient la gestion de la mise en cohérence de ces actions décentralisées.

L'outil majeur de cette mise en cohérence stratégique n'est plus le plan d'action plus ou moins formalisé soutenu par une autorité hiérarchique descendante, c'est essentiellement la capacité des dirigeants à faire partager une vision stratégique identique à ces acteurs. On se place donc en termes de représentation, de modèles mentaux, de processus cognitifs individuels et collectifs.

Trois hypothèses fondent ce développement :

- Des modèles mentaux différents de la stratégie de l'entreprise coexistent dans l'organisation
- Ils sont soutenus par des acteurs et demeurent le plus souvent implicites
- Les expliciter dans des discours stratégiques, les discuter, et plus encore partager un modèle unique améliore la coordination des actions et donc la cohérence du mouvement stratégique de l'entreprise.

Le concept de cohérence stratégique peut donc être défini comme le partage par ces acteurs d'une représentation stratégique unique.

Il est intéressant de noter qu'on retrouve ces hypothèses dans le développement récent des écoles de pensée qualifiées par Mintzberg (1990) de cognitives et d'idéologiques. Le thème de la culture d'entreprise par bien des aspects met également l'accent sur ces éléments. Les travaux qui mesurent l'importance des temps de travail des cadres consacrés à la communication fortifient également cette perspective. D'un point de vue normatif, ces remarques rejoignent également les préoccupations de nombreux consultants en stratégie quant aux difficultés à cerner un problème.

Si l'on accepte ces prémisses, les problématiques centrales du management stratégique sont déplacées de l'aval (le choix des activités et l'efficacité globale de l'allocation des ressources) à l'amont (la partage par des acteurs à forte capacité

d'autonomie d'une représentation commune), la construction de ce qu'on appelle dans cette thèse la cohérence stratégique.

Mais cette question de la cohérence stratégique, n'est-elle pas contingente ? Comme souvent en matière de stratégie, la réponse est positive. Deux facteurs de contingence peuvent être identifiés, relatifs à la structure de l'organisation et plus particulièrement au système de pouvoir d'une part et relatif aux pressions provenant de l'environnement d'autre part.

Développons ces deux aspects à partir de l'expérimentation dans le groupe Z. On a vu que ce groupe possède une structure autogestionnaire fondée sur l'autonomie et la responsabilité de ses membres d'une part et le vote des décisions d'autre part. L'orientation des débats et des votes est dirigée par le secrétariat. Ces caractéristiques organisationnelles constituent une modalité intéressante pour la méthode car elles forment un cas limite. Si la question de la cohérence stratégique est évidente puisque chaque membre a une très grande liberté de comportement, du point de vue du collectif, il n'existe pas de responsable doté d'autorité hiérarchique et investi de la responsabilité des résultats du groupe (le secrétariat du groupe a pour tâche unique d'animer la gestion du groupe). Dès lors, tant que chaque individu ne voit pas les conditions de son insertion dans le collectif remises en cause, un consensus global émerge autour du secrétariat. Sans pression externe, la capacité d'inertie d'un tel système est très grande et surtout ne privilégie pas la formalisation d'une stratégie collective qui réduirait les marges de manoeuvre individuelles.

L'explicitation d'une telle cohérence stratégique pourrait par ailleurs contribuer à redistribuer l'appartenance aux coalitions et changer la structure de pouvoir interne.

La question de la pression externe à la cohérence stratégique est donc essentielle dans une telle structure pour inciter à la réalisation intégrale de l'ACS. Or la pression externe à la définition d'une cohérence stratégique est très faible dans le



cas du groupe Z. On a vu que l'autonomie du groupe est très élevée par rapport aux structures centrales du CAB, et que les conditions de marchés sont favorables (croissance d'un marché quasi-captif).

Pour résumer rien n'impose dans ce cas de manière structurelle la formation d'une cohérence stratégique explicite.

Cela explique à la fois l'adhésion à la première étape du processus d'ACS et son délitement dans la deuxième étape. La première étape anonyme et synthétique permettait à chacun d'agrandir son ensemble d'informations sur les autres alors que la deuxième étape impliquant la définition opérationnelle d'une cohérence stratégique opposable aux comportements a suscité une résistance forte d'une partie du groupe. En définitive, ce type d'organisation sans autorité hiérarchique, et sans pressions externes à la cohérence stratégique peut reposer pour sa coordination stratégique sur un niveau d'ambiguïté élevé.

En conclusion, si l'intervention dans le groupe Z montre l'intérêt de la problématique de l'ACS et des outils développés pour y contribuer, les limites découvertes dans ce cas singulier conduisent à mettre en oeuvre de nouvelles expérimentations dans d'autres types d'organisation, et de système de pouvoir. Une intervention dans une grande entreprise divisionnalisée comme Saint-Gobain, Alcatel-Alsthom ou Elf-Aquitaine serait particulièrement intéressant dans la mesure où coexistent à la fois une compétition internationale élevée, une structure divisionnalisée décentralisée, et cependant un pouvoir central face à la question de la cohésion de ces grands ensembles industriels et sociaux.

Une mise en oeuvre de l'ACS dans des dispositifs d'alliance pourrait également s'avérer pertinent en raison de l'arbitrage permanent qui les caractérise entre les intérêts propres des alliés et ceux de l'alliance.

Enfin la question de la mesure de la cohérence stratégique face à la pression externe pourrait être approfondie dans la perspective des résultats de Lawrence et

Lorsch, afin de valider l'intuition d'une augmentation de la cohérence stratégique dans les organisations confrontées à des environnements turbulents et/ou des pouvoirs extérieurs influents (actionnaires, partenaires, gouvernement, syndicats, ....).

§2) La compréhension des concepts et de la méthode où l'importance des conditions pratiques d'intervention.

Le questionnement des concepts et de la méthodologie d'ACS par les membres du groupe Z est un résultat important du séminaire stratégique.

Comme les résultats de l'intervention dépendent de l'adhésion des membres du groupe, il est particulièrement important que ceux-ci comprennent et acceptent les concepts/outils de l'ACS et le processus de sa mise en oeuvre.

Dès lors, la gestion du temps de l'intervention et de son intégration dans l'organisation, du point de vue des participants se pose avec plus d'acuité encore.

Or les concepts et la méthode suivie ont fait l'objet de critiques et de remarques au cours du séminaire stratégique qui montrent que tous les membres du groupe Z n'ont pas compris la formalisation adoptée et son parti pris méthodologique. Cette intervention apporte en conséquence des informations sur l'applicabilité de la méthode et sa perception par les participants. Il est intéressant d'ailleurs que ces critiques portent sur l'interaction entre la méthode et son contenu, démontrant ainsi qu'en matière prescriptive une intervention d'ADS construit inéluctablement une interconnexion entre ces deux aspects. Nous ne présenterons donc pas de manière séparée les enseignements de ces critiques des aspects conceptuels et les aspects méthodologiques

Les membres du groupe Z, on l'a déjà noté, ont eu des difficultés à situer le niveau de leur discours stratégique. Nombreux sont ceux qui n'ont pu se placer "à la

place du groupe" face à son environnement et pour qui l'appréciation de la stratégie consiste à développer leur situation d'insertion personnelle dans le groupe Z. A cette confusion entre l'appréciation de la stratégie du groupe et l'appréciation de l'insertion individuelle dans le groupe s'ajoute la multiplicité des niveaux d'appréciation de la stratégie.

Les remarques très nombreuses sur la complexité du questionnaire intermédiaire ou chaque membre du groupe est confronté à la pluralité des dimensions d'appréciation évoquée montrent cette nouvelle difficulté.

A cet égard, en termes de procédure, c'est la position de neutralité du facilitateur qui est remise en cause, tant au niveau des entretiens individuels qu'au niveau du questionnaire. Un positionnement plus directif dans le cours des entretiens individuels aurait permis de spécifier peut être mieux les concepts et les résultats recherchés. Il aurait ainsi diminué les ambiguïtés ressenties par les membres du groupe sur les objectifs de l'intervention et la méthodologie qui en résulte. Il est également clair qu'une intervention plus concentrée dans le temps aurait permis de renforcer la compréhension des intervenants.

D'autres acteurs entendent par stratégie, une action ou un programme d'actions délibérées, bref un projet. Ils critiquent par conséquent la focalisation sur les représentations de la méthode, c'est-à-dire sur l'amont de la décision stratégique. Cette critique se renforce par l'évocation des divergences entre les discours individuels et les pratiques.

En revanche, la distinction entre l'intention et la situation stratégique n'a pas semblé amener de difficultés. De même la compréhension du concept de problématique stratégique dans la méthode n'a pas provoqué de résistances particulières sauf dans un cas évoqué dans le séminaire stratégique.

Sur tous ces aspects, le déroulement du séminaire stratégique apporte des éléments de réponses. Ces questions malgré tout reviennent à la compréhension non homogène des concepts de l'ACS. C'est naturellement un élément défavorable dans

la mise en oeuvre de la deuxième étape jusqu'à l'élaboration d'un système d'information stratégique car elle nécessite des temps d'éclaircissement et de débats complémentaires.

Enfin, il est nécessaire d'évoquer des éléments pratiques d'insertion de la deuxième étape d'intervention dans le groupe Z. L'heure tardive du séminaire stratégique après une journée bien chargée imposait des contraintes spécifiques dans la conduite de la réunion qui ont sans doute été sous-estimés (fatigue des participants, diminution de l'attention, désir d'en finir au plus vite, ...). De plus, la durée trop longue de l'ensemble du processus d'intervention a diminué son impact sur le groupe Z puisque dans le même temps l'environnement du groupe, les problématiques le concernant, son agenda évoluaient considérablement.

Pour conclure, la mise en oeuvre de cette deuxième étape souligne l'intérêt des voies de recherches et des compléments soulevés dans la conclusion générale.

Du point de vue pratique envisagé ici, la nécessité d'entreprendre des interventions d'ACS dans d'autres contextes organisationnels est renforcée. Deux conditions semblent particulièrement importantes : le soutien fort et explicite des participants à la démarche et la maîtrise de l'agenda de l'intervention. De plus, il conviendra de tester un dispositif d'intervention marqué par une structuration plus active du facilitateur de la direction des entretiens et du séminaire stratégique.

Enfin, l'analyse fine des jeux de pouvoir liés à l'insertion de la méthodologie dans l'organisation demeure une problématique majeure du dispositif, même si les conditions de confidentialité devront, comme dans le cas du groupe Z, probablement également être respectées.