

Partie 3 - L'Aide à la Cohérence Stratégique : modèle et mise en oeuvre

Introduction

L'ambition de ce travail est de répondre aux questions finales de la partie précédente en proposant une méthodologie de structuration des discours stratégiques. Il s'agit de recueillir dans un premier temps les discours stratégiques des acteurs impliqués dans la définition et/ou la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise. En effet, les nombreux modèles descriptifs de la prise de décision stratégique (cf Partie 2) soutiennent l'hypothèse qu'il existe des discours stratégiques différents dans une même entreprise, portés par des acteurs.

Dans un deuxième temps, et dans l'esprit des modèles de décision multi-attributs, ces discours sont formalisés avec les concepts de problématiques et d'intentions stratégiques. Il s'agit, pour chaque discours recueilli, de se concentrer sur l'appréciation de la situation stratégique de l'entreprise. On suppose qu'elle s'élabore sur de multiples dimensions, dans un langage propre à chaque acteur .

Ensuite, une intention stratégique peut être élaborée dans les termes de la problématique stratégique précédemment définie.

Ainsi chaque acteur voit son discours stratégique formalisé par une problématique et une intention stratégique.

Ces formalismes peuvent alors être mis en commun, devenir connaissance commune, au cours d'une réunion du groupe d'acteurs concernés pour permettre de créer les conditions d'émergence d'un discours stratégique unique, c'est-à-dire d'une problématique et d'une intention stratégique unique pour l'organisation.

Nous n'allons donc pas "découvrir" une "solution" substantiellement optimale, ou heuristique et satisfaisante, mais constituer un cadre d'interprétation pour les décideurs impliqués dans la définition et la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise, et ainsi faciliter les débats. On ne peut donc pas appréhender cette méthode dans le cadre classique de la résolution de problème stratégique dans la mesure où l'application de la méthode ne procure pas une solution à un problème. Cette méthode prétend simplement proposer un support de définition commun de la situation stratégique de l'entreprise pour les acteurs concernés par sa gestion. Elle entre dans la deuxième catégorie de modèles, proposée par Guthmann et Tardieu, ceux qui apprécient l'intelligence de la situation de l'entreprise.

C'est pourquoi nous avons appelé notre méthode "aide à la cohérence stratégique". La cohérence stratégique se définit par le partage de la même problématique stratégique et de la même intention stratégique par les acteurs d'un processus de changement stratégique.

Une conséquence importante recherchée dans la construction de cette méthode est de retrouver une dimension opératoire à la notion de décision stratégique. En effet, a contrario, sans cohérence stratégique explicite entre les acteurs du processus, on ne peut pas strictement évoquer de choix, dans la mesure où n'apparaît pas de rupture, ni de tension entre des préférences et des croyances sur la situation globale de l'organisation.

La méthode d'ACS pose la question des dimensions multiples de jugement sur la situation de l'organisation, du sens et du niveau des intentions stratégiques des acteurs pour l'organisation. Elle rend donc explicite la

proximité ou l'éloignement des représentations stratégiques portées par les acteurs. En interrogeant la cohérence des points de vue sur la situation stratégique, et sur les finalités qu'une organisation peut se donner, elle permet de construire la tension entre des préférences et des croyances. Cette tension peut alors être résolue dans le cadre de la décision stratégique.

Le choix de se situer au niveau stratégique, et en termes de valeurs, est également fondamental, car on peut supposer qu'il existe à ce niveau global de l'organisation, une certaine stabilité des représentations. En effet, il ne s'agit pas de définir une cohérence stratégique (problématique et intention) pour soi-même, pour chacun des acteurs impliqués dans la décision, mais pour un organisme social.

A ce niveau général et abstrait des finalités d'une organisation, de son identité, il semble possible de proposer une hypothèse d'inertie des représentations des acteurs quelle que soit la nature de l'environnement dans lequel se situe l'organisation. Le thème de la culture d'entreprise développé récemment semble également valider cette hypothèse.

Enfin, comme notre proposition concerne plusieurs décideurs, il convient de poser clairement dès la création du modèle d'ACS la manière dont il s'insère dans l'organisation, c'est-à-dire ses modalités pratiques d'implémentation. On peut, pour résumer, rassembler les conditions sur lesquelles repose la possibilité de construire à un instant donné un modèle de cohérence stratégique :

Proposition 1 : Des visions stratégiques (intentions stratégiques et des problématiques stratégiques) existent implicitement pour l'organisation. Elles sont portées par des acteurs.

Proposition 2 : Les acteurs concernés peuvent les expliciter dans des discours stratégiques qui saisissent une certaine cohérence entre des fins fixées pour l'organisation et l'appréciation de sa situation stratégique actuelle.

Proposition 3 : La cohérence stratégique se définit par l'unicité du discours stratégique pour l'organisation c'est-à-dire d'une seule problématique et intention stratégiques pour l'organisation.

Expliciter la cohérence ou l'incohérence stratégique, c'est créer un outil de gestion utile.

L'organisation de cette partie repose sur les deux temps forts de la construction d'un outil de gestion : la définition de la méthode d'ACS dans le 5ème chapitre d'une part et son expérimentation dans une entreprise d'autre part (6ème chapitre). C'est ainsi le critère d'intelligibilité de la méthode que l'on tente de satisfaire en présentant ses concepts et une illustration dans un cas. De plus ces deux chapitres sont organisés comme notre proposition méthodologique de validation nous y invite en organisant la discussion de la méthode du point de vue des modèles normatifs et descriptifs qui la soutiennent.

Le chapitre 5 présente dans sa première section les définitions conceptuelles nécessaires à la compréhension de la méthode : les concepts

d'intention et de problématique stratégique. Ensuite, les relations de ces concepts avec les théories proches seront abordées. Leur portée est illustrée par rapport à la théorie de la dynamique industrielle proposée par Porter, et élargie par Wiseman.

Dans la deuxième section, c'est l'insertion de la méthode dans le processus de décision stratégique, dans l'organisation, qui est évoquée. Les deux temps principaux de l'interaction entre l'analyste, sa méthode et l'organisation sont développés :

- l'interaction avec les acteurs individuels concernés afin d'obtenir l'explicitation de leur discours stratégique individuel

- la structuration du séminaire de réflexion stratégique dans lequel les problématiques et les intentions stratégiques sont rendues connaissances communes afin de favoriser l'émergence de la cohérence stratégique, c'est-à-dire l'adoption consensuelle d'une problématique et d'une intention stratégique pour l'organisation.

Enfin les hypothèses retenues quant aux acteurs de l'organisation sont justifiées : leur capacité à exprimer un discours stratégique individuellement et l'intérêt à formaliser un discours stratégique collectif unique.

Dans la troisième section, on montre en développant des méthodes de structuration de problème en quoi la démarche retenue d'insertion dans l'organisation est proche de la méthode SODA (Strategic Options Development and Analysis). Mais alors que cette dernière se fonde sur le concept de carte cognitive (Eden, 1985, 1989), notre proposition avec ces concepts de problématique et d'intention stratégique s'inspire des méthodes multi-critères issues des théories de la décision.

Le chapitre 6 relate la première intervention d'ACS dans une organisation en s'attachant particulièrement au contexte très spécifique du groupe de décideurs avec qui elle a été entreprise. Il montre les changements qu'elle a entraînés quant à la conception de l'insertion de la méthode dans l'organisation et la capacité des acteurs à élaborer un discours stratégique pour l'organisation. Cette mise en pratique permet d'aborder la question des limites et des conditions d'application de la méthode. Elle permet également de valider, pour ce cas particulier, les hypothèses qui ont fondé l'élaboration de la méthode : l'existence de plusieurs discours stratégiques au même moment dans une organisation, la stabilité de ces discours, la possibilité de les expliciter et de les rendre "connaissance commune". Ainsi est établie la possibilité de favoriser l'émergence d'une cohérence stratégique.

Chapitre 6 - Le modèle d'Aide à la Cohérence Stratégique

Introduction

Il est conçu en deux étapes :

1- Explicitation par chaque décideur concerné de son discours stratégique lors d'un entretien confidentiel avec le ou les analystes. Le discours ainsi recueilli porte sur l'appréciation de la situation stratégique de l'organisation. Il sert ensuite de base pour la définition d'un cadre multi-critères représentant la problématique stratégique de l'organisation selon lui. L'intention stratégique définie par l'acteur pour l'organisation est ensuite élaborée dans ce cadre

2- Mise en évidence lors d'un séminaire stratégique des écarts de représentations entre les acteurs concernés, en utilisant uniquement les modèles (problématiques et intentions stratégiques) définis par les acteurs. L'objectif principal est de rendre "connaissance commune" les modèles individuels déterminés dans la première étape, afin de mettre en évidence les rapprochements ou les contradictions entre les acteurs dans l'appréciation de la situation actuelle et désirée de l'organisation. Naturellement, le séminaire stratégique peut avoir pour objectif, si les distances entre les acteurs dans l'appréciation de la situation et la détermination des objectifs à poursuivre ne sont pas trop grandes, de définir collectivement une problématique et une intention stratégique, qui pourrait servir de cadre à un système de contrôle stratégique.

Notre proposition s'articule donc autour de deux concepts, d'une part la problématique stratégique, et d'autre part l'intention stratégique. De plus elle s'inscrit dans une démarche d'intervention individualiste fondée sur les

représentations des acteurs parce qu'elle s'intéresse aux croyances et aux préférences. Elle tente de mettre en scène la cohérence ou l'incohérence entre leurs discours individuels, afin d'obtenir si possible la définition d'un cadre d'appréciation de la stratégie de l'organisation, partagée par les décideurs impliqués.

L'insertion de la méthode dans l'organisation repose donc sur deux interactions :

- l'interaction avec les acteurs lors des entretiens individuels où les discours stratégiques sont recueillis,
- et une interaction plus générale lors d'une réunion du groupe de décideurs impliqués où les écarts entre les discours stratégiques sont mis en valeur.

Enfin, deux hypothèses a priori relatives aux acteurs sont importantes :

- On leur donne la capacité à définir un discours stratégique pour l'organisation et à négocier en groupe un accord permettant d'obtenir une cohérence stratégique. Ces acteurs se créent des représentations qui peuvent évoluer en réunion selon les argumentations.

- On suppose enfin la stabilité des discours individuels et l'impact positif d'un accord sur une cohérence stratégique quant à la performance du processus de résolution et d'action stratégique. Les discours stratégiques tenus par les acteurs ne sont ni opportunistes, ni contingents. Ce qui est reconnu ensemble influence l'action individuelle et les résultats collectifs.

Section 1 - Les concepts de la méthode d'aide à la cohérence stratégique

§1) Les notions de problématique et d'intention stratégique

Notre première étape d'intervention concerne l'expression de la stratégie de l'organisation par chaque décideur impliqué dans l'élaboration ou la mise en oeuvre de celle-ci. Il s'agit ici de recueillir un discours stratégique et de le formaliser à l'aide de deux concepts : la problématique stratégique et l'intention stratégique propres à chaque décideur.

La problématique stratégique de chaque décideur se définit formellement comme un ensemble d'attributs, de dimensions, qui précisent sa représentation de l'identité de l'organisation et cadrent son appréciation de la situation stratégique. En effet, a priori, tout discours stratégique porte sur l'organisation dans toute sa généralité, parce que les conséquences d'une décision stratégique ont a priori des effets étendus et multiples dans le temps et dans l'espace organisationnel. Dès lors, il est naturel de supposer l'existence d'une image simplifiée de l'organisation dans tout discours stratégique, propre à chaque acteur.

Cette image simplifiée caractérisant l'état de l'organisation est formalisée comme un ensemble de dimensions appelé problématique stratégique.

De plus on peut faire l'hypothèse qu'un discours stratégique contient également des jugements sur la dynamique suivie par l'organisation c'est-à-dire sa convergence ou divergence éventuelle vers ses finalités.

Dans le but de formaliser plus clairement un discours stratégique, il apparaît donc également nécessaire de définir une intention stratégique, c'est-à-dire une volonté de positionnement de l'entreprise dans le cadre de la problématique stratégique, autrement dit, exprimer une relation de préférence sur l'ensemble des attributs qui la forme. Si la problématique stratégique constitue pour chaque acteur la matrice d'appréciation des stratégies de l'organisation, il devient naturel et opportun d'exprimer les objectifs stratégiques dans cette représentation formelle. Chaque acteur explicite ainsi les dimensions de la compétition il privilégie, et les niveaux d'aspiration qu'il estime souhaitables pour l'organisation.

Dans l'activité de pharmacie éthique, un acteur d'un processus de décision stratégique, par exemple le directeur d'un site de production, pourrait définir les attributs suivants pour caractériser sa problématique stratégique :

- X1 prix des spécialités	- X5 indice de qualité de la production
- X2 volume des ventes de spécialités	- X6 délais de production
- X3 nombre des visiteurs médicaux	- X7 coûts de production
- X4 volumes produits	- X8 sécurité des installations industrielles

La problématique stratégique de l'entreprise pharmaceutique pour cet acteur serait alors $X = (X_1, X_2, \dots, X_8)$.

Dans cette formalisation, l'acteur peut faire un pas supplémentaire en évaluant d'une part la position de l'organisation (l'état existant de l'organisation) et d'autre part une intention stratégique (la position de l'organisation qu'il désirerait fixer, dans l'espace ainsi défini). Dans ce dernier

effort il détermine à la fois un ordre de priorité entre les différentes dimensions et une certaine ambition pour chacune de ces dimensions.

En revanche un directeur d'une équipe commerciale dans cette activité pourrait définir la problématique stratégique suivante :

<ul style="list-style-type: none"> - X'1 politique des visiteurs médicaux - X'2 conditions générales des autorisations de mises sur le marché obtenues - X'3 prix obtenus par rapport aux spécialités concurrentes pour la même indication thérapeutique 	<ul style="list-style-type: none"> - X'4 part de marchés pour une indication thérapeutique donnée - X'5 politique de R&D - X'6 liens R&D avec les politiques commerciales de lancement des produits - X'7 qualité de la production
---	--

$$X' = (X'_1, X'_2, X'_3, \dots, X'_7)$$

Supposons de surcroît que l'ordre des dimensions repéré ici, décrit les priorités entre les dimensions de cet acteur, et que cet ordre définit des niveaux particuliers d'ambition pour chacune d'entre elles.

On met ainsi en évidence les différences d'appréciation entre ces deux acteurs d'un éventuel processus stratégique. Le formalisme proposé permet d'en saisir la nature, et d'anticiper les débats possibles : les cadres d'appréciation des acteurs différent-ils (les problématiques stratégiques) ? Ou

bien est-ce que ce sont les intentions stratégiques dans leurs priorités ou leurs niveaux ?

La cohérence stratégique se définit alors simplement comme l'unicité des représentations des acteurs c'est-à-dire l'unicité de la problématique stratégique et l'unicité de l'intention stratégique.

Il est particulièrement remarquable que la construction explicite d'une cohérence stratégique facilite le contrôle des actions stratégiques, mais aussi l'analyse des positions et des intentions des concurrents.

En définitive, l'essentiel est que chaque attribut définisse une dimension de l'identité de l'entreprise qui semble stratégique pour les décideurs interrogés. Les résultats de toute action stratégique (de l'organisation ou celle des concurrents) seront évalués dans ce cadre. Comme il est probable qu'une amélioration de la position sur une dimension se paie par une détérioration sur une autre dimension, on retrouve une idée force de la littérature stratégique, la notion d'arbitrage.

§2) Problématique et intention stratégique dans la littérature managériale

La notion de problème dans les organisations se définit classiquement comme le constat d'un écart entre un état existant (niveaux de performances sur différents indicateurs) et un état désiré de l'organisation (un ensemble d'objectifs ou de buts), mais surtout par l'engagement de réduire cet écart. Cet engagement implique un acteur de l'organisation qui en assume la responsabilité.

Pendant longtemps les interventions en organisation ont été conçues dans le cadre général de la résolution d'un problème déjà posé, c'est-à-dire avec un

acteur responsable identifié et une spécification précise de la question à résoudre. Depuis les années soixante-dix et quatre-vingt la question préalable de la définition du problème et de ses spécifications a été soulevé (Ackoff 1979). Autrement dit, on s'est interrogé sur la manière d'éviter de commettre une erreur du troisième type (Mitroff, Featheringham 1974), c'est-à-dire de réduire la probabilité de résoudre un faux problème.

Cette question est d'autant plus difficile qu'un même problème peut souvent être défini de manières différentes, et cela particulièrement au niveau stratégique qui nous importe. Selon Smith (1989) cela tient en partie aux différentes conceptualisations possibles de la notion de problème de management.

Conceptualisation	Description	Exemple
1) Spécification d'un écart	Comparaison des états existants et désirés	"Les ventes se situent à 150 K\$ en dessous du budget"
2) Difficultés et contraintes	Identification des facteurs inhibant la réalisation des buts	"La compétition est difficile étant donnée notre expérience limitée de ce marché"
3) Les valeurs ultimes et les préférences	Déterminer les fins poursuivies	Nous devons convaincre l'encadrement que ce marché est profitable"
4) Spécifier l'état des buts	Identifier le but particulier à atteindre	"Cette année, la cible de vente est fixée à 5,2 M\$"

5) Les moyens et les stratégies	Spécification de la façon dont une solution peut être accomplie	"Nous devons recruter plus de force de vente"
6) Le diagnostic causal	Identifier les causes de l'état problématique	"Notre vrai problème est notre matériel promotionnel inefficace"
7) La spécification des savoirs	Définition des faits et des croyances pertinentes du problème	"Notre produit a 6 ans ; nos concurrents nous dépassent en dépenses de publicité"
8) Points de vue	Adoption d'un point de vue approprié de la situation	"Dans la mesure où le marché ne croît pas, nous nous situons dans un jeu à somme nulle."

Ces différentes conceptualisations possibles de la notion de problème selon Smith semblent pouvoir être regroupées en trois catégories plus générales :

- les conceptualisations centrées sur les finalités, la construction des objectifs (3, 4)
- les conceptualisations qui se focalisent sur l'appréciation de l'état existant (8, 7, 6, 2)
- les conceptualisations qui se focalisent sur l'écart et le passage de l'état existant à l'état désiré (1, 5)

Quelle définition de problème retenir devant cette pluralité de conceptualisations possibles concentrant l'attention sur certains aspects ou certaines méthodes d'élaboration de problèmes ?

Ce choix est important puisque dans le cadre de la psychologie cognitive expérimentale, Kahneman et Tversky (cf Partie 1) ont montré l'impact de la contextualisation sur la définition des préférences d'un individu et donc sur son choix. Ainsi, les réponses à un problème formel identique varient selon sa présentation. La notion de "framing" qu'ils proposent c'est-à-dire de cadrage d'un problème pour un individu influence donc de manière importante les choix.

De plus, les descriptions des processus de formulation de problème dans les organisations ajoutent à ces difficultés individuelles, l'impact de processus socio-politiques complexes (Lyles et Mitroff 1985).

Ainsi, la gestion de la formulation de problème organisationnel est apparue comme un thème majeur de recherche et particulièrement au niveau de la prise de décision stratégique en raison de la complexité des situations et de l'étendue du champ décisionnel.

L'ACS et nos deux concepts de problématique et d'intention stratégique se situent dans ce programme de recherche de formulation de problème organisationnel comme des outils pragmatiques de structuration des discours stratégiques. Dès lors, les concepts de problématique stratégique et d'intention stratégique retenus ne consistent pas à ajouter des définitions supplémentaires, mais à proposer une méthode pratique.

Par rapport aux trois conceptualisations identifiées ci-dessus, nous demeurons sur la conceptualisation d'un problème comme un écart entre

l'appréciation des objectifs et l'appréciation de la situation. Notre concept de problématique stratégique formalise cette idée puisqu'il structure au préalable les dimensions dans lesquelles s'exprimeront les jugements et les préférences.

La conceptualisation portant sur les moyens de réduire l'écart entre l'état désiré et l'état actuel est écartée parce qu'au niveau conceptuel elle nous apparaît plutôt comme l'énoncé d'une réponse.

Notre deuxième concept d'intention stratégique est en conséquence intrinsèquement lié au concept de problématique stratégique, puisqu'il caractérise l'expression de préférences dans ce cadre retenu pour l'appréciation.

Le concept d'intention stratégique proposé ici est donc différent du concept de Hamel et Prahalad (1989).

Ces auteurs définissent en effet les contours d'ensemble d'une philosophie de gestion stratégique, et non un outil pratique incorporé dans une méthode d'ADS. Ils écrivent :

"D'une part, l'intention stratégique dessine une position désirée de leadership et établit les critères que l'organisation utilisera pour mesurer ses progrès. Komatsu décide "d'encercler Caterpillar". Canon cherche à "battre Xerox. Honda lutte pour devenir un deuxième Ford, un pionnier de l'automobile. Tous ces exemples sont des expressions d'intention stratégique.

D'autre part, l'intention stratégique est plus que de simples ambitions sans entraves ... Le concept désigne un processus actif de management qui comprend : la concentration de l'attention de l'organisation sur la nature de "la victoire" ; la motivation des personnes en communiquant la valeur d'une cible ; la place pour les contributions individuelles et collectives ; l'animation de l'enthousiasme en procurant des définitions opérationnelles nouvelles lorsque

les circonstances changent ; et l'utilisation de l'intention pour guider de manière cohérente l'allocation des ressources."¹

Ainsi, seule la première partie de cette définition générique se rapproche de notre proposition, même si les exemples fournis, "Beat Xerox", sont très généraux nécessitent d'être explicités. De manière plus précise l'ACS met l'accent en aval sur les multiples dimensions d'appréciation possible d'une situation stratégique et donc d'une intention stratégique, et par là même sur les arbitrages, les priorités entre les dimensions d'appréciation. Avec quels critères est il possible d'apprécier la proposition "battre Xerox" "encercler Komatsu" ?

Deux autres concepts proches de la notion d'intention stratégique de Prahalad et Prahalad peuvent être évoqués (Cambell et Yeng 1991) : la notion de mission et celle de vision stratégique. La mission selon eux articule une cohérence entre la définition de l'activité de l'organisation et de ce qu'elle devrait être d'une part et d'autre part la définition de l'ensemble des valeurs culturelles qui rassemble les membres d'une organisation.

La mission concerne donc le comportement de l'organisation, dans ses normes, ses valeurs et ses finalités.

La notion de vision stratégique fait quant à elle référence à un état futur possible et désirable de l'organisation. Cette image mentale peut être aussi précise qu'un but particulier ou peut rester vague. Le point clé est que l'image créée soit crédible et attirante de façon claire par rapport à la situation actuelle.

Vision stratégique et mission peuvent être identiques. Cependant les auteurs les distinguent en intégrant le temps. Une mission stratégique reste souvent intemporelle car elle caractérise l'identité de l'organisation, alors que la

¹ Notre traduction.

vision stratégique est plus proche de la notion de but. Lorsqu'une vision est atteinte il convient d'en définir une nouvelle. De plus, le terme de la vision stratégique a des implications importantes : s'il est trop éloigné, elle peut perdre son pouvoir de motivation.

Pour eux le concept d'intention stratégique de Prahal et Prahalad recoupe très largement les notions de mission et de vision stratégique, et en cela il souffre des mêmes difficultés que la notion de vision stratégique.

Pour résumer, notre proposition se distingue de ces définitions par deux aspects fondamentaux. Ses concepts ne se présentent pas comme des définitions alternatives au niveau théorique. Ce sont des définitions de travail, des constructions formelles pratiques, propres à une méthode d'aide à la formulation de problématique stratégique. En un certain sens, l'ACS instrumente les philosophies de gestion présentées ci-dessus. Elle propose un système de gestion possible de la formulation stratégique visant à définir une cohérence stratégique collective pour l'organisation.

Cette cohérence stratégique est poursuivie à travers une démarche individualiste partant des discours des acteurs du processus de décision stratégique. La première étape de l'aide à la cohérence stratégique consiste donc à expliciter les espaces d'appréciation stratégique des acteurs concernés.

Il est intéressant avant de montrer sa réalisation en pratique pour des décideurs en situation dans une entreprise, d'étudier comment peuvent être utilisés ces concepts pour analyser certains modèles de stratégie. Ces modèles fondent en effet des discours stratégiques susceptibles d'être passés au crible de nos outils.

§3) Application de ces concepts aux discours stratégique de Porter et de Wiseman

La topologie industrielle de Porter (1982, 1986) et la notion de coup stratégique de Wiseman (1987) constituent un discours stratégique qui permet de préciser la portée de nos concepts.

La démarche de Porter consiste dans un premier temps à configurer les relations particulières de conflits/coopération entre les acteurs d'une compétition industrielle. Un système de compétition se définit comme l'ensemble des éléments qui caractérisent la concurrence d'une industrie et sur lesquels une entreprise peut se créer un avantage compétitif.

Il présente 5 forces concurrentielles :

- La menace de nouveaux entrants qu'il analyse plus précisément par les éléments suivants : économies d'échelle, différences de protection par des brevets, accès aux circuits de distribution, besoins en capitaux, etc.

- Le pouvoir de négociation des clients qui dépend de la concentration des clients, des quantités achetées, des capacités d'intégration des entreprises du secteur, etc.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs déterminé par leur niveau de concentration, les menaces d'intégration aval ou amont, et la différenciation des moyens de production, etc.

- Les menaces de produits de remplacement marquées par le niveau des prix relatifs des produits de remplacement, les coûts de conversion, etc.

- les rivalités entre les firmes existantes du secteur qui tiennent à la croissance des secteurs, au rapport coûts fixes /valeur ajoutée et aux différences entre les produits, l'image de marque, etc.

Dans un deuxième temps, il précise comment ces caractéristiques de la compétition sont déterminées par les stratégies génériques des entreprises. Il en distingue trois : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration d'activités (recentrage).

La notion de force concurrentielle de Porter porte donc sur des éléments stables d'une industrie qui sont autant de contraintes ou d'opportunités à conquérir pour une entreprise. Dans notre perspective d'aide à la cohérence stratégique, ce discours peut être analysé avec nos concepts de problématique et d'intention stratégique.

Les cinq forces concurrentielles apparaissent alors comme l'ensemble des dimensions permettant, pour une entreprise, d'apprécier les conséquences d'une stratégie et donc sa position concurrentielle. Cela définit sa problématique stratégique.

Ces dimensions sont multiples et peuvent servir à la fois pour apprécier les résultats d'une stratégie et fixer une intention stratégique.

Les stratégies génériques proposées par Porter définissent les moyens de la réaliser, c'est-à-dire d'assurer un positionnement sur les cinq dimensions de la problématique stratégique qu'il retient, parce que ce positionnement de l'organisation sur cet ensemble d'attributs détermine ses résultats et sa survie.

En utilisant un vocabulaire inspiré de la théorie des jeux, la problématique stratégique de Porter définit la structure d'une compétition économique. Elle permet donc à la fois de se donner une représentation des objectifs de positionnement à structure donnée, du positionnement des compétiteurs, mais aussi d'initier des actions visant à changer la structure du jeu.

C'est en ce sens qu'on retrouve Wiseman et son concept de coup stratégique, c'est-à-dire d'action à son avantage pour modifier le système de compétition (le nombre d'attributs ou leur nature).

En pratique, ce concept se formalise par la construction d'indicateurs qui qualifient la capacité de réaction de l'entreprise à une modification de l'environnement (action d'un concurrent, fournisseur, client, ...), ou même une intention d'actions.

L'origine de ce discours tient à un diagnostic qui porte sur la nature des relations de compétition dans une structure industrielle supposée stable à l'échelle de la décision stratégique. On aurait pu présenter avec le même formalisme la méthode du BCG qui pour sa part ne prend en compte essentiellement que deux attributs qui vont définir la problématique stratégique : le taux de croissance de l'entreprise et sa capacité à générer du cash. La détermination de préférences sur ces deux dimensions va caractériser les arbitrages à opérer entre les domaines d'activités stratégiques qui constituent le portefeuille d'activités de l'entreprise.

Section 2 - Insertion de la méthode dans un processus de décision stratégique

Trois éléments seront développés : l'interaction entre l'analyste et les décideurs au cours des entretiens individuels, la question de la validation des modèles créés pour les acteurs et la structuration de la réunion de synthèse, enfin on discutera l'existence et la stabilité de la cohérence stratégique.

§1) Application des concepts pour les discours des acteurs d'une entreprise

a) Les difficultés a priori de l'explicitation d'un discours stratégique par un acteur

L'application de la méthode aux discours des décideurs impliqués dans une décision stratégique est a priori moins simple à réaliser que dans le cas d'un discours théorique déjà bien structuré et figé.

Le recueil des discours stratégiques des acteurs peut être beaucoup plus difficile pour plusieurs raisons.

Il exige une interaction forte avec chaque acteur impliqué dans le processus de décision et, comme toutes les formes d'interaction, cela requiert de nombreuses qualités : construire une relation de confiance entre l'analyste et l'interlocuteur, développer des capacités d'écoute et de compréhension réciproques, etc.

En outre il est demandé à l'interlocuteur de fournir des jugements de valeur sur la stratégie de son entreprise. Or, au-delà des difficultés propres à ce questionnement, de telles informations sont souvent sensibles, subjectives et donc rarement explicitées, car elles mettent en cause des personnes qui peuvent se situer à un niveau hiérarchique supérieur ou équivalent.

De plus les jugements à l'origine de son élaboration peuvent être biaisés par le manque d'information et la situation de l'interlocuteur dans l'entreprise. Par exemple, Hatchuel et Molet (1986) mettent l'accent sur les biais de jugement impliqués par une position dans l'organisation (l'existence de rationalités locales). Crozier et Friedberg (1977) insistent sur les comportements politiques internes liés à la rétention d'information et à la non divulgation des objectifs suivis. Recueillir des opinions sur la stratégie de l'entreprise serait donc inutile, cette question relèverait uniquement du plus haut niveau hiérarchique, seul à même de synthétiser et d'opérer les arbitrages nécessaires.

Enfin, les interlocuteurs peuvent avoir un intérêt personnel à déformer l'information ou à ne pas exprimer sincèrement leurs jugements.

b) Arguments a priori

Ces difficultés sont en fait communes à toutes les méthodes qui s'appuient sur une méthodologie individualiste et qui privilégient ainsi l'interaction entre les individus et l'analyste. Il nous a semblé nécessaire en conséquence de garantir la confidentialité des entretiens individuels. En revanche chaque modèle anonyme, représentatif d'un discours stratégique, est communicable. Ainsi, on peut sans doute limiter les inhibitions à remettre en cause des collègues ou une politique générale.

Les deux dernières difficultés sont plus importantes. Elles semblent en effet nier la pertinence d'une approche d'aide à la décision fondée sur le recueil des discours des acteurs d'un processus de décision en raison des modèles d'acteurs qu'elles construisent.

Le premier élément de réponse tient également ici à l'anonymat attaché aux modèles individuels et à la focalisation de la méthode sur la problématique et l'intention stratégique pour l'organisation. Ainsi, la démarche de l'ACS ne consiste pas à définir en observateur une grille d'appréciation de la stratégie, mais à relever les points de vue spécifiques des acteurs, tous aussi légitimes. La notion de biais de jugement considéré de l'extérieur par un observateur perd de sa pertinence. La question à résoudre demeure celle de la synthèse de ces points de vue afin d'élaborer un cadre partagé d'appréciation des actions stratégiques.

Dès lors l'ACS pourrait favoriser la compréhension et l'adhésion aux actions stratégiques prises ultérieurement en réponse à l'adoption d'un discours stratégique unique pour l'organisation (problématique et intention).

En résumé, expliciter les discours stratégiques individuels de chacun ne renvoie pas aux jeux de pouvoirs internes entre cadres mais à la logique de l'action collective de l'organisation toute entière. Nous pouvons donc inférer a priori que l'anonymat attaché à ces logiques, la focalisation sur les problématiques et les intentions stratégiques (le pluriel est important), peuvent permettre l'élaboration consensuelle d'un cadre d'appréciation collectif de la stratégie et au moins concentrer et éclaircir la nature des positions des acteurs.

c) Philosophie générale et pratique de l'interaction individuelle

L'interaction entre un analyste et son interlocuteur dans un processus d'analyse de la décision a été comparée à une psychothérapie selon Fischhoff (1980), dans la mesure où l'analyste de la décision tente de formaliser les

pensées et les sentiments que le décideur veut utiliser dans la résolution d'un problème. Dans ce cadre, la mise en évidence par l'analyste des incohérences de préférences du décideur ou bien d'erreurs dans le calcul des vraisemblances est un aspect majeur du processus. En effet, elle implique bien souvent un approfondissement de la réflexion du décideur pour dépasser et résoudre les problèmes soulevés par l'analyste.

Notre méthode a pour objectif premier la définition d'un cadre du jugement individuel, elle se place donc plutôt dans le cadre d'un dialogue maïeutique parce que l'enjeu n'est pas de transformer ou de rendre compatibles les jugements de préférences et de vraisemblances d'un décideur avec les axiomes d'une théorie de la décision. L'objectif de l'interaction est plus simplement, en interrogeant l'interlocuteur, d'explicitier avec lui son appréciation de la situation stratégique de son organisation en la décomposant par rapport aux principales valeurs qui la fondent.

Très souvent, dans l'interaction avec les interlocuteurs, il convient de rappeler que l'usage de la formalisation vient de la complexité du problème qui ne peut être traité informellement. Comme un des points centraux de l'analyse est de montrer les écarts entre les interlocuteurs en matière soit de problématique stratégique, soit d'intention stratégique, il doit être absolument clair qu'ils ont le droit de revoir le travail de l'analyste avant l'organisation de la réunion, afin de s'assurer qu'il n'y a pas de mauvaises représentations de leur jugement.

La définition de la problématique stratégique s'élabore au cours d'un entretien semi-directif avec chacun des dirigeants ayant une responsabilité dans la stratégie, tant dans sa conception que dans sa mise en oeuvre². L'objectif de

² Par exemple un directeur de production, un directeur d'usine, un directeur commercial, un directeur financier, ...

l'entretien est de recueillir l'appréciation par l'interlocuteur de la situation stratégique de l'organisation dans un discours susceptible avec lui d'être réduit en une problématique stratégique individuelle. On peut également présenter l'entretien individuel comme un problème de structuration hiérarchique des objectifs de l'organisation. Chacun des interlocuteurs, doit alors décomposer son jugement jusqu'au niveau suffisant, selon eux, où des attributs pertinents pour la problématique stratégique sont définis.

Après chaque entretien individuel, un résumé narratif de l'interview est réalisé et l'analyste construit la problématique stratégique et l'intention stratégique associées à ce discours. On dispose donc pour chaque interlocuteur d'une modélisation formalisée de son discours stratégique et d'un résumé du discours stratégique tenu.

Nous proposons alors une deuxième étape de réflexion en groupe pour mettre en commun les différents modèles de valeurs, et donc poser la question de la cohérence stratégique au niveau global.

Il s'agit de la compatibilité des modèles individuels entre eux, mais aussi de la pertinence d'une éventuelle synthèse par rapport à l'extérieur. Les deux composantes sont importantes à relever car la cohérence stratégique renvoie certes aux écarts de représentation des acteurs et à leurs dépassements dans la construction d'un discours stratégique unique.

Elle qualifie cependant également la relation du modèle final par rapport au réel. Il semble en effet plausible que les mouvements dans les représentations des acteurs tiennent à des argumentations portant sur l'environnement externe. Le rôle de l'analyste dans la réunion de groupe

comme facilitateur de consensus tend pour le moins à favoriser cette catégorie d'argumentation.

§2) Le séminaire stratégique

a) Validation des modèles individuels et structuration du séminaire stratégique

Afin de valider de manière plus formelle les modèles individuels créés et structurer la réunion de mise en commun des modèles pour construire une cohérence stratégique, une étape de synthèse intermédiaire a été imaginée.

Une problématique stratégique synthétique des différents modèles individuels est conçue et envoyée aux interlocuteurs. L'objectif est de recueillir dans le cadre commun ainsi construit une appréciation de la situation de l'organisation sur chacune des dimensions de la problématique stratégique intermédiaire et une intention stratégique. Il leur est donc demandé d'explicitier leurs priorités par rapport aux attributs, l'état actuel de l'organisation sur chacun des attributs et les niveaux minima souhaités.

Il s'agit en quelque sorte d'un résultat intermédiaire qui fait apparaître pour la première fois à chacun des individus concernés l'ensemble des dimensions d'appréciation évoquées au cours des entretiens individuels.

Par comparaison des réponses dans le cadre général ainsi défini et des modèles individuels construits à la suite des discours stratégiques recueillis au cours des entretiens, on peut valider les modélisations (problématique et intention stratégique). Ces résultats sont ensuite envoyés à chaque interlocuteur pour vérifier la cohérence de la modélisation à la fois par rapport au discours,

et par rapport au questionnaire intermédiaire fondé sur la problématique stratégique intermédiaire.

A l'issue de ce processus on dispose pour chaque individu impliqué dans le processus :

- De son discours stratégique résumé et traduit par un modèle (problématique stratégique et intention stratégique) explicitant l'ensemble des attributs sur lesquels se fonde son appréciation de la situation stratégique de l'organisation. On dispose également, dans ce cadre, du niveau où se situe l'organisation, des priorités et des préférences à fixer pour l'organisation.

- D'un jugement plus formalisé sur l'état actuel et l'état désirable pour l'organisation dans un format commun à tous les décideurs concernés : la problématique stratégique intermédiaire.

La comparaison des deux sources de données sous le contrôle ex-post de chaque acteur conforte définitivement la modélisation retenue pour chaque acteur. Par exemple, on pourrait définir comme modèle de synthèse dans le cas d'une entreprise de l'industrie pharmaceutique le modèle suivant construit comme synthèse des modèles du directeur d'un site de production et du directeur commercial.

Problématique Stratégique Intermédiaire :

<ul style="list-style-type: none"> - Xa politique des visiteurs médicaux - Xb conditions générales des autorisations de mises sur le marché obtenues - Xc prix obtenus par rapport aux spécialités concurrentes pour la même indication thérapeutique - Xd délais de production - Xe coûts de production 	<ul style="list-style-type: none"> - Xf parts de marchés pour une indication thérapeutique donnée - Xg politique de R&D - Xh liens R&D avec les politiques commerciales de lancement des produits - Xi qualité de la production - Xj sécurité des installations industrielles - Xk volumes produits de spécialités
---	--

Problématique Stratégique du Directeur de Production :

<ul style="list-style-type: none"> - X1 prix des spécialités - X2 volumes des ventes de spécialités - X3 nombre des visiteurs médicaux - X4 volumes produits 	<ul style="list-style-type: none"> - X5 indice de qualité de la production - X6 délais de production - X7 coûts de production - X8 sécurité des installations industrielles
--	---

Problématique Stratégique du Directeur Commercial :

<ul style="list-style-type: none"> - X'1 politique des visiteurs médicaux - X'2 conditions générales des autorisations de mises sur le marché obtenues - X'3 prix obtenus par rapport aux spécialités concurrentes pour la même indication thérapeutique 	<ul style="list-style-type: none"> - X'4 parts de marchés pour une indication thérapeutique donnée - X'5 politique de R&D - X'6 liens R&D avec les politiques commerciales de lancement des produits - X'7 qualité de la production
---	---

Le deuxième pas de notre méthode consiste alors à mettre en commun ces résultats anonymes avec tous les décideurs concernés. Cela revient à mettre en scène, dans une réunion du groupe de décideurs, l'unicité ou la variabilité des discours stratégiques sur l'organisation, afin de faciliter la constitution d'un consensus sur une cohérence stratégique (une problématique et une intention stratégique unique).

Diverses procédures peuvent être utilisées pour organiser cette étape mais elles se fondent toutes sur une présentation des résultats de l'étape intermédiaire. Cette dernière permet d'utiliser des techniques d'analyse de données pour identifier des regroupements entre les acteurs, établir une distance permettant de calculer un indice de cohérence stratégique du groupe en question, ou encore déterminer les éléments fondamentaux de différenciation des discours pour structurer le débat.

En cas d'écarts importants entre les acteurs impliqués dans le processus, on peut organiser un séminaire structuré sur les positions antagonistes. L'objectif poursuivi est d'éclaircir les hypothèses qui les fondent, et tenter d'obtenir un consensus sur le cadre d'interprétation stratégique (l'ensemble des attributs), le niveau où se situe l'entreprise et l'intention stratégique.

On peut au contraire proposer d'organiser le débat à partir de la synthèse intermédiaire des positions individuelles constituée de tous les attributs définis par chacun des participants de la décision. Le débat se structure alors logiquement premièrement sur l'ensemble des attributs à retenir, puis sur la qualification de la situation de l'entreprise en la matière, et enfin sur la définition d'une ambition stratégique dans ce cadre.

Le contexte peut être important dans le choix de telle ou telle méthode, et particulièrement les résultats de l'indice de distance entre les représentations des acteurs du processus. La problématique stratégique de la firme pharmaceutique pourrait ainsi être :

<ul style="list-style-type: none"> - 1 Parts de marchés pour une indication thérapeutique donnée - 2 Prix obtenus par rapport aux spécialités concurrentes pour la même indication thérapeutique - 3 Qualité de la production - 4 Conditions générales des autorisations de mises sur le marché obtenues 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 Politique de visites médicales - 6 Délai de passage de la découverte d'une molécule à sa commercialisation - 7 Délais de production
--	---

§3) Existence et stabilité du discours stratégique individuel et collectif

L'aide à la cohérence stratégique proposée ne se centre donc pas sur l'étape de définition d'alternatives stratégiques et de choix entre elles. Elle se focalise "simplement" sur le partage et la construction d'une problématique et d'une intention stratégique commune. Ainsi, il ne s'agit pas d'aider à prendre une décision stratégique, mais à faire partager par tous les participants au processus de décision stratégique, un même cadre d'analyse et un système d'objectifs. Cette unicité a été appelée cohérence stratégique. On se concentre dans un premier temps sur la structuration des objectifs et leur explicitation en partant des individus. Cela doit permettre, dans un deuxième temps lors d'un séminaire stratégique, de faciliter la mise en place d'une seule problématique et d'une seule intention stratégique pour toute l'organisation.

Dès lors, la question de l'existence et de la stabilité d'une telle vision stratégique partagée par les participants aux processus de décision stratégique ne peut se démontrer mathématiquement. La question est donc plutôt celle de l'intérêt de construire une cohérence stratégique unique pour l'entreprise. N'y a-t-il pas d'intérêt à conserver des schémas d'interprétations différents et donc des cohérences stratégiques multiples pour une seule organisation ?

Plusieurs arguments centrés sur l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise peuvent cependant être évoqués pour justifier la construction d'une cohérence stratégique.

L'existence de l'entreprise en tant qu'acteur, doté de la responsabilité juridique, lui impose de se situer dans son environnement, c'est-à-dire de se

définir par rapport à ses partenaires extérieurs (Etat, collectivités territoriales, fournisseurs, clients, concurrents, ...). Dès lors, vis à vis de ces derniers, il semble important de définir une seule cohérence stratégique³.

Faire partager une cohérence stratégique explicite aux acteurs internes en contact avec un partenaire dans le cadre d'une coopération peut même s'avérer un impératif afin d'éviter des contradictions, des interférences et une dilution de l'identité de l'organisation pour ses partenaires.

La demande de communication et d'information exigée par les différents acteurs à l'intérieur de l'entreprise à propos de sa stratégie est également de plus en plus importante. Elle a été renforcée par différents dispositifs législatifs en France sur la communication et l'information dans l'entreprise (Lois Auroux). Elle se traduit pour une équipe de direction par la nécessité de mettre en place un discours stratégique cohérent en direction de différents acteurs : pour les actionnaires, le management et les salariés. A nouveau, il semble nécessaire de disposer d'une seule cohérence stratégique explicite et diffusable par les responsables aux différents niveaux de communication.

A ce niveau interne de la communication, on peut également développer une argumentation en termes de contrôle stratégique. Construire une cohérence stratégique formelle avec les deux concepts de problématique stratégique et d'intention stratégique, peut servir d'outil de pilotage global de l'organisation. On peut retrouver les thèmes motivant la construction d'un système de contrôle stratégique associé à la participation, et à la motivation au niveau d'une équipe de direction. En effet, la construction collective d'une cohérence stratégique

³ D'autant plus qu'on assiste à travers différents mouvements industriels comme l'impartition, le développement de réseaux d'entreprises, de coopérations sous de multiples formes à une multiplication des interactions entre différents membres de l'entreprise et l'environnement.

permet d'en faire un outil extérieur aux subjectivités interpersonnelles, et ainsi de favoriser le débat sur sa cohérence interne, et sur sa pertinence par rapport à l'environnement. Dès lors cela constitue un moyen de contrôle des résultats généraux de l'organisation, si la cohérence stratégique n'est pas mise en question.

A quoi sert de mettre en place une procédure d'explicitation de la cohérence stratégique si les conditions environnementales changent, et qu'un changement stratégique, donc de discours s'impose ?

Un auteur comme Mintzberg (1990), on l'a vu, soutient que l'explicitation d'une cohérence stratégique est également un filtre qui peut mener à scléroser les évolutions et les adaptations nécessaires d'une organisation dans son environnement. L'idée de coups stratégiques de Wiseman et les thèmes de la "turbulence" de l'environnement, de la rapidité des changements technologiques et des pratiques des entreprises, nous rappellent que le "temps long" de la stratégie s'est raccourci. Ils insistent sur l'intérêt à rechercher la flexibilité des comportements stratégiques et donc des discours stratégiques. Les figer dans le cadre formel proposé ici serait alors très souvent inopportun et même dangereux dans certaines configurations industrielles.

Mais il semble qu'on puisse également retourner ces arguments en considérant qu'ils justifient au contraire, avec plus de force la nécessité d'explicitation d'une cohérence stratégique afin de la gérer au plus vite si nécessaire. En effet, un des principaux résultats impulsés par les recherches sur l'urgence montre qu'il est encore plus nécessaire dans ces situations de partager une

même compréhension des situations et/ou préparer et prévoir des plans d'actions pour répondre à l'inattendu.

Dès lors, l'existence d'une cohérence stratégique explicite peut permettre plus facilement de repérer des mutations imprévues de l'environnement ou des mouvements difficilement interprétables de concurrents.

Enfin, il convient de rappeler que notre concept de cohérence stratégique se construit à partir des notions d'intention stratégique et de problématique stratégique, eux-mêmes établis sur la base des discours portés par les acteurs de l'organisation sur la stratégie globale de l'organisation. On a montré que nos deux concepts de problématique et d'intention stratégique se polarisaient sur les valeurs qui fondent l'appréciation de la situation générale de l'entreprise. A ce niveau général de l'ordre de l'identité de l'entreprise, de ses finalités, son objet social, il semble plausible de supposer une certaine stabilité.

Section 3 - L'ACS et les autres méthodes d'aide à la décision stratégique

§1) L'aide à la formulation de problème et le processus de décision

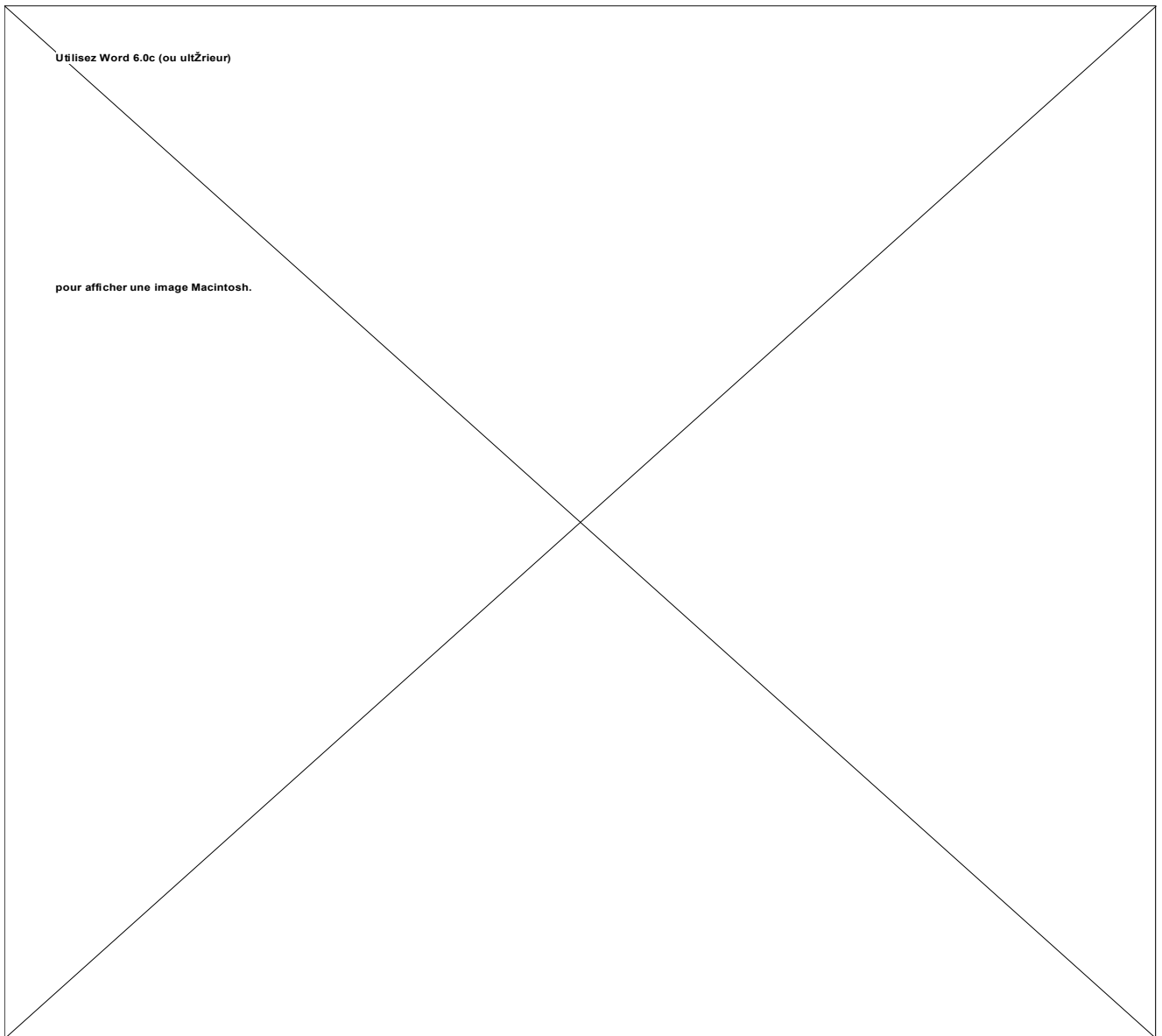
Schwenk et Thomas (1983) ont proposé de regrouper les différentes méthodologies d'aide à la formulation de problème en 4 catégories dans leur effort de synthèse entre les méthodes d'aide à la formulation de problème et les modèles descriptifs de processus de prise de décision.

Ils distinguent les méthodes fondées sur le rapprochement entre un problème et un type de problèmes, les méthodes d'émulation de la créativité, les méthodes de "l'avocat du diable" ou de "l'enquête dialectique", et enfin l'analyse de la décision comme stimulus pour un dialogue politique.

Il convient d'ajouter à cette typologie les méthodes d'inspiration cognitive fondées sur l'utilisation de la notion de carte cognitive pour formaliser les problèmes stratégiques, dont un exemple est fournie par la méthode SODA (Strategic Options Development and Analysis) proposée par Eden (1985, 1989).

Chacune de ces méthodes s'intéressent plus spécifiquement à certaines difficultés relatives à une étape particulière du processus de prise de décision, bien que chaque méthode puisse affecter l'ensemble du processus. Les auteurs proposent de reconnaître la nature séquentielle et itérative des processus de prise de décision en intégrant dans un modèle général les méthodologies et le processus décisionnel.

Le modèle descriptif qu'ils proposent est repris ci-dessous : il montre comment s'articulent les différentes méthodes d'AD considérées comme des itérations dans un processus décisionnel défini par une séquence d'étapes.



Il est difficile de situer dans cette modélisation l'ACS et la méthode SODA car le cadre proposé par Schwenk et Thomas est celui de la résolution classique d'un problème de décision. En élargissant ce questionnement classique à celui de la définition du problème, la synthèse proposée conserve l'analogie entre la prise de décision individuelle et la prise de décision collective.

Dans cette acception, un processus de prise de décision se décrit comme une suite d'étapes dans lesquelles un certain nombre de tâches cognitives sont

accomplies, jusqu'à une étape finale de sélection d'une option. Schwenk et Thomas focalisent l'attention sur les étapes initiales de ce processus (dans les termes de Simon l'étape d'Intelligence), et surtout sur l'insertion des méthodologies d'aide à la décision.

Cela ne permet pas de rendre compte des spécificités de l'aide à la formulation de problème organisationnel stratégique. En effet, ce modèle repose sur une taxonomie de méthodes fondée sur la reconnaissance de figures problématiques simples, et la présence de certaines étapes clés distinctives communes aux processus de décision stratégique. En outre, le modèle intègre ces deux éléments en faisant jouer aux méthodes d'AD un rôle de cycle dynamisant le processus décisionnel initial.

Cette modélisation de l'interaction entre les méthodes d'AD et le processus décisionnel apparaît peu appropriée aux problématiques stratégiques non structurées et multi-individuelles. La première raison tient aux travaux présentés dans notre première partie qui montrent les complexités de l'interaction entre une intervention dans une organisation appuyée par une méthodologie et le processus décisionnel.

De plus, la question du passage des problématiques individuelles à une problématique collective n'apparaît pas clairement dans la modélisation proposée. Or c'est l'organisation de ce passage qui caractérise les méthodes de l'enquête dialectique, de l'avocat du diable ou de l'analyse de la décision conçues comme des supports du dialogue politique entre les parties prenantes de la décision stratégique.

C'est également cette question qui apparaît prégnante dans la méthode SODA et l'ACS parce que la complexité et l'incertitude qui caractérisent les processus stratégiques collectifs ne permettent logiquement de lancer une décision stratégique que lorsqu'un problème stratégique a été structuré.

Seulement lorsqu'une représentation simplificatrice de la situation stratégique et des objectifs stratégiques est acceptée par les parties prenantes à l'élaboration et à la mise en oeuvre de l'action.

Ainsi, l'affectation des ressources par laquelle se traduit toute décision stratégique peut se justifier. La question de la combinaison des moyens pour résoudre le problème est discutable.

Ainsi, on oppose deux activités managériales individuelles et organisationnelles : l'activité de structuration de problème et l'activité de résolution de problème. Et si on reconnaît depuis Simon (1955) qu'une des manières les plus utilisées de résoudre un problème est de le simplifier, de le changer, et donc que ces deux activités sont en interaction complexe, cela semble plus fréquent pour les individus que pour les organisations.

On peut en effet au niveau organisationnel supposer une certaine stabilité des problématiques de l'action parce qu'elles sont construites collectivement dans une hiérarchie. De plus si effectivement une stratégie légitime de recherche de solution peut consister à reposer le problème, il ressort naturellement qu'a priori il ait été posé.

En se focalisant sur l'activité de structuration de problème, montrons que les méthodes évoquées mettent au coeur de leur problématique la question de la synthèse des problématiques individuelles en une problématique collective.

§2) Les méthodes de formulation de problème : de l'individuel au collectif

Les méthodes de "l'enquête dialectique" (Mitroff & Emshoff & Kilman, 1979) et de "l'avocat du diable" (Mason & Mitroff, 1981) se situent de manière critique par rapport aux interventions classiques d'expert en organisation qui se

contentent d'aider un décideur à formuler une stratégie. Elles préconisent trois activités pour aider la structuration des problèmes complexes :

- la mise à jour de conflits entre les décideurs
- l'identification des hypothèses relatives à l'environnement interne et externe sous-jacentes aux propositions de problématiques
- la critique de ces hypothèses

La méthode de l'enquête dialectique commence par l'identification du plan actuel, de la stratégie existante de l'organisation, et des hypothèses sur laquelle elle s'appuie. Afin de tester ces hypothèses, un contre plan est imaginé. Il doit apparaître réalisable tant vis à vis de l'environnement externe qu'au niveau politique interne.

La deuxième étape consiste à organiser une réunion sur la base de la discussion des deux plans. Contrairement aux traditions managériales, les auteurs insistent sur une mise en scène des contradictions entre les deux plans : les défenseurs des deux plans interprétant de manière différente les mêmes données.

Ces oppositions amènent les décideurs à réexaminer les hypothèses sur lesquelles se fondent les plans et ainsi à former la base d'une nouvelle définition de problème.

La méthode de "l'avocat du diable" proposée par Mason consiste à faire intervenir des planificateurs avant le management. Chacun d'eux défend un plan et est chargé de critiquer la partie adverse. Les défauts des plans sont ensuite discutés par chacune des parties.

Enfin les plans et leurs critiques sont présentés aux managers regroupés et servent de base à l'élaboration d'un plan.

La conception en termes de dialogue politique de l'analyse de la décision, consiste à reconnaître la nature socio-politique des processus de formulation et de résolution de problème et en conséquence à changer l'objectif et l'implémentation des méthodes d'aide formalisées. Il apparaît ainsi nécessaire de focaliser les méthodes d'aide à la décision formalisées comme l'analyse de la décision sur la structuration des problèmes dans une approche visant à générer un dialogue sur les hypothèses, la nature du problème et des solutions disponibles.

Dès lors il n'y a pas de distinction entre l'analyse de la décision et la formulation de problème parce que ces deux éléments sont insérés dans un processus de dialogue dont le but est de définir un cadre de réflexion pour les problèmes peu structurés.

L'intervention ainsi conçue s'élabore en deux temps : le premier consiste à définir pour le groupe de décideur une première analyse de la décision qui montrerait les différents cadrages possibles, et leurs hypothèses sous-jacentes vis-à-vis du problème. Définir et "secouer" un arbre de décision peut permettre de réaliser cette tâche.

Cette première analyse sert alors de base de débats au groupe de décideurs afin de discriminer entre les options de recherches possibles et construire à la fois l'ensemble des options disponibles et les critères de jugement. En particulier des analyses de sensibilités peuvent être lancées à ce moment pour valider les hypothèses retenues dans la modélisation.

La structuration de problème étant validée par le groupe de décideurs, une analyse plus approfondie et plus réaliste peut alors être menée pour, à l'issue d'une réunion finale de négociation et de débats entre les décideurs, choisir quelle option stratégique mener.

Cette proposition consiste donc, à travers les réunions de groupe de validation et les cycles de restructuration des problématiques, à rapprocher les modèles formels de décision des processus organisationnels de décision stratégique .

La méthode SODA (Eden ; 1985, 1989) repose sur la notion de carte cognitive, et une insertion dans l'organisation considérée comme une coalition d'individus.

La notion de carte cognitive provient de la recherche psychologique sur la perception. Dans la méthode SODA, la carte cognitive est un modèle conçu pour représenter la façon dont une personne définit un problème. C'est un réseau de concepts reliés par des flèches, codés à partir des discours de la personne. La méthode repose donc sur l'idée que le langage est le moyen de base de la définition et de la résolution des problèmes organisationnels. En effet, lorsqu'un manager parle d'un problème et de ce qu'il conviendrait de faire, il utilise le langage pour argumenter sur ce que le monde est et comment il pourrait être changé.

Une intervention en organisation reposant sur la méthode SODA se déroule de la manière suivante :

- 1) Une négociation est menée avec le responsable de l'entreprise pour éclaircir les raisons de son appel à un expert extérieur. Elle vise plus particulièrement à obtenir l'assurance de son soutien, la connaissance des enjeux socio-politiques internes liés au projet et la définition de la liste des personnes concernées par l'intervention.

2) Des entretiens d'une durée de 45 mn chacun avec les personnes d'un premier groupe permettent de définir une carte cognitive initiale afin de prévoir les lignes de forces du second entretien.

3) Les cartes construites pendant les premiers entretiens sont reconstruites et analysées.

4) Un deuxième entretien est réalisé avec les personnes concernées pour approfondir, compléter et s'assurer de la pertinence de la carte cognitive initiale. A l'issue de l'entretien, une image des croyances de chaque personne sur les éléments du problème principal est obtenue.

5) Enfin, les cartes cognitives individuelles sont agrégées par rapprochement des concepts identiques et des liaisons possibles entre les cartes du point de vue de l'analyste. La carte agrégée ainsi construite est appelée carte stratégique. Elle est utilisée pour structurer un atelier de travail de groupe.

6) L'atelier de travail SODA repose sur une organisation cyclique afin de s'assurer que les participants pourront intégrer l'ensemble des questions mises à jour à l'aide de la carte stratégique. Il présente généralement les étapes suivantes :

- présentation rapide de l'intervenant, des buts clés, des problèmes posés, des options possibles et des hypothèses.

- Discussion générale fondée sur l'élargissement et l'approfondissement de la carte stratégique suivant un plan défini à l'étape 5.

- l'issue du processus permet de savoir si des analyses de RO⁴ plus classiques sont nécessaires (modèles financiers, simulations, ...).

En résumé, la méthode SODA utilise le concept de carte cognitive comme dispositif de formulation des problèmes individuels. Surtout, elle sert à faciliter

⁴ Recherche Opérationnelle.

et focaliser les débats, donc à négocier la définition d'un problème collectif complexe et non structuré. Elle s'oppose donc aux méthodes d'intervention en organisation qui s'appuient sur une connaissance spécifique portant sur la nature ou le contenu du problème pour le résoudre. Elle se définit comme un dispositif constructeur de consensus, et donc d'engagement pour l'action.

Conclusion - Les particularités de l'ACS

On a montré comment l'ACS en reposant sur les deux concepts de problématique stratégique et d'intention stratégique et des modalités d'insertion particulières dans l'organisation ne prétend pas déterminer une action stratégique optimale, mais servir :

1- A formaliser les discours stratégiques individuels

2- Donc à organiser le débat stratégique sur la définition d'une cohérence stratégique collective à travers la mise en commun de ces modélisations dans un séminaire.

3- A préconiser ainsi non une "solution à un problème bien posé", mais un processus d'expression des logiques locales partielles permettant un apprentissage des acteurs sur leurs représentations, et la possibilité d'émergence d'une synthèse collective.

L'ACS n'est donc pas une méthode de résolution de problème stratégique, mais une méthode de structuration de problème stratégique. C'est un premier point distinctif important car il implique étant donné la complexité, le flou et l'implication de nombreux individus dans la stratégie, de considérer l'élaboration d'un problème stratégique comme le résultat de choix. Ainsi, dépasser la légitime pluralité des représentations et des discours stratégiques possibles portés par des acteurs pour construire celle d'une organisation est reconnu. En effet, sans l'existence d'un problème stratégique bien identifié pour l'organisation on perd le concept de décisions et d'actions stratégiques.

On voit donc se dessiner un espace de débats et d'argumentations stratégiques dans lesquels la question clé est la définition collective du problème stratégique de l'organisation, c'est-à-dire du cadre d'interprétation selon lequel les différents acteurs vont agir.

Deux questions apparaissent alors : celle du contenu et de sa pertinence d'une part et celle de sa construction d'autre part. L'ACS considère ces deux aspects à la fois du fait de son ancrage multi-critères sur le contenu du problème, et du fait de son insertion organisationnelle qui part des représentations individuelles.

Elle met l'accent de manière analogue aux méthodes SODA, à l'enquête dialectique et celle de l'avocat du diable sur l'organisation du passage des représentations individuelles à une représentation collective. En ce sens comme la méthode SODA, elle propose une instrumentation des idées plus générales de l'enquête dialectique et de l'avocat du diable.

Un dispositif de facilitation de ce passage est donc proposé reposant sur l'expression formalisée des jugements des acteurs dans un cadre multi-critères. La validation des modèles ainsi construits se fonde sur un usage original des techniques d'analyse des données.

L'originalité de la méthode se situe également à ce niveau : la combinaison de l'utilisation de concepts proches des formalisations multi-critères avec des modalités d'insertion particulières dans l'organisation. Ce point de vue est décliné à travers le souci de l'insertion de la méthode dans l'organisation et la question du passage de l'individuel au collectif. La méthode instrumentalise ainsi les propositions générales sur la rénovation de l'analyse de la décision.

En définitive, le modèle proposé permet de retrouver les thèmes du pilotage stratégique parce que l'expression collective d'un discours stratégique pour l'organisation formalisée par une problématique et une intention stratégiques peut être à l'origine d'un système de contrôle stratégique. On a ainsi un moyen opérationnel d'appréciation de la gestion d'une organisation.

Chapitre 7 - Une intervention d'ACS et ses enseignements

Introduction

La première partie de la thèse a montré la nécessaire séparation entre les modèles normatifs, descriptifs et prescriptifs dès lors qu'on se place du point de vue de la validation des modèles.

En matière prescriptive, nous avons proposé d'organiser la discussion de validation à partir des relations qu'entretient un modèle d'AD avec les modèles normatifs et descriptifs qui le soutiennent.

Cette proposition constitue un approfondissement du critère d'intelligibilité des méthodes d'AD. De ce point de vue, rapporter une intervention dans une entreprise constitue une illustration importante. C'est ce que nous abordons en présentant le contexte et le déroulement d'une intervention d'ACS.

Section 1 - Le contexte de l'intervention

§1) Présentation de l'entreprise

L'intervention d'ACS a eu lieu de janvier 1994 à décembre 1994, dans un cabinet d'expertise comptable, qu'on appellera Cab, spécialisé dans le conseil aux comités d'entreprise, et plus précisément dans l'un de ses organes, le groupe Z.

La structure de ce cabinet fortement décentralisée repose sur un organe de gestion appelé groupe qui rassemble les experts travaillant dans un même secteur d'activité, ou dans la même région (la métallurgie, la banque, la chimie, les Pays de Loire, la Bretagne, Le Nord...). Ce sont ces experts et en conséquence chaque groupe qui assument la réalisation matérielle des études commandées par les comités d'entreprise. Les groupes réunissent en moyenne une vingtaine d'experts, appelés intervenants, susceptibles de prendre en charge la réalisation d'une étude.

Chaque groupe possède une large autonomie de gestion en raison des caractéristiques du projet initial de Cab : remplir professionnellement ses missions de conseil dans une organisation décentralisée, en l'absence de liens de subordination directe, avec des procédures de décisions collectives qui se fondent sur un principe de vote égalitaire.

Le fonctionnement courant est fondé sur la coordination mutuelle entre les intervenants et leur adhésion au projet du Cab.

Les groupes constituent le niveau principal de gestion (allocation des missions entre les intervenants, décisions d'études de secteur, recrutement, contrôle des procédures, contrôle de qualité des rapports et des missions, décisions internes, ...).

Ils sont animés par des secrétaires élus qui ont pour rôle d'organiser les débats dans le groupe et proposer des règles de gestion. Ils ont également un rôle d'interface avec les autres structures.

Le groupe apparaît en conséquence le maillon essentiel de gestion parce qu'il met en application pratique la réalisation professionnelle des missions avec les clients. En particulier, c'est à son niveau que sont mises en oeuvre:

- Des procédures de vérification de qualité du travail
- Les règles de constitution des dossiers de travail en conformité avec les recommandations de l'ordre des experts comptables
- Des procédures de recrutement des collaborateurs et des experts comptables (tous sont considérés comme des intervenants)
- Une politique de facturation externe et interne
- Une politique de développement et de définition des relations avec les clients
- Une politique de recherche sur l'évolution des analyses à mener et des types de travaux à promouvoir dans les missions.

§2) Pourquoi choisir le groupe Z de Cab comme lieu d'intervention

Le première raison du choix du groupe Z comme lieu d'intervention d'ACS est liée à ma participation en tant qu'intervenant depuis 1992 aux activités de ce groupe constitué de 20 personnes. Le premier élément explicatif réside ainsi dans l'opportunité de mettre en application les résultats d'une recherche sur les processus de décision stratégique au sein d'une entité caractérisée par l'absence d'autorité hiérarchique formelle. En effet, dans ce contexte très particulier la méthode d'ACS supporte de nombreuses contraintes supplémentaires car elle peut à tout moment être remise en question par les

comportements des intervenants et ne bénéficie pas, par exemple, du soutien d'une direction.

Ce contexte est également favorable à l'expression de discours stratégiques distincts et c'est la raison principale du choix du groupe Z comme lieu d'exercice de la méthode. Il est remarquable de noter la proximité de la situation du groupe Z avec la problématique générale de l'ACS.

Chaque intervenant est un acteur du processus de décision stratégique, puisqu'il vote les textes, mais surtout par ses actions d'interventions en entreprise comme représentant du groupe. L'insertion de chacun est cependant très différenciée comme le montre la statistique suivante.

Elle présente différents éléments caractérisant les intervenants du groupe Z : l'ancienneté, le nombre de jours d'intervention en clientèle, le nombre de missions traitées , etc .

Types de jours de travail dans le groupe Z de CAB

Jours en missions	1992	1993	1994	Moyenne
I1	80	90	100	90
I2	30	50	40	40
I3	50	93	81	75
I4	30	38	53	40
I5	.	.	42	42
I6	140	160	150	150
I7	107	127	110	115
I8	.	.	51	51
I9	.	25	20	23
I10	110	110	80	100
I11	.	.	42	42
I12	140	120	90	117
I13	145	150	155	150
I14	58	81	71	70
I15	70	80	100	83
I16	50	60	85	65
I17	.	.	110	110
Total	1010	1184	1380	

Nombre de Missions	1992	1993	1994	Moyenne
I1	5	6	8	6
I2	3	5	4	4
I3	11	9	10	10
I4	3	6	5	5
I5	.	.	6	0
I6	22	27	22	24
I7	9	9	10	9
I8	.	.	4	0
I9	.	3	2	23
I10	6	6	4	5
I11	.	.	3	0
I12	8	8	5	7
I13	10	10	11	10
I14	.	.	6	6
I15	.	.	8	8
I16	6	7	9	7
I17	.	.	10	8
Total	83	96	127	

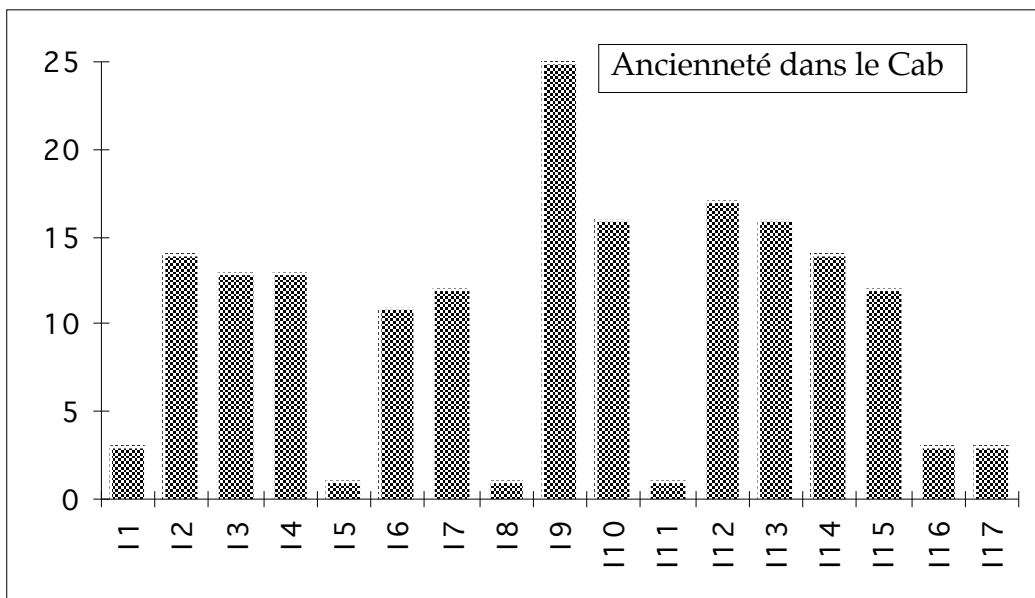
Types de jours de travail dans le groupe Z de CAB

Jours en études	1992	1993	1994	Moyenne
I1	0	12	5	6
I2	0	0	0	0
I3	0	4	4	3
I4	0	0	0	0
I5	.	.	0	0
I6	27	10	10	16
I7	14	18	14	15
I8	.	.	0	0
I9	.	0	0	23
I10	0	13	12	8
I11	.	.	0	0
I12	20	20	18	19
I13	17	12	15	15
I14
I15	5	5	11	7
I16	4	8	12	8
I17	.	.	8	8
Total	87	102	109	

Jours de gestion CAB	1992	1993	1994	Moyenne
I1	0	0	7	2
I2	0	0	0	0
I3	30	17	24	24
I4	0	0	0	0
I5	.	.	8	8
I6	5	5	1	4
I7	56	57	64	59
I8	.	.	0	0
I9	.	0	0	0
I10	0	0	0	0
I11	.	.	4	4
I12	2	2	0	1
I13	22	22	10	18
I14	8	5	6	.
I15	0	0	4	1
I16	3	3	6	4
I17	.	.	15	15
Total	126	111	149	

	Ancienneté	A travaillé
--	------------	-------------

			avec x Intervenants sur missions
I1	3	I1	4
I2	14	I2	0
I3	13	I3	7
I4	13	I4	5
I5	1	I5	6
I6	11	I6	10
I7	12	I7	8
I8	1	I8	7
I9	25	I9	2
I10	16	I10	2
I11	1	I11	5
I12	17	I12	3
I13	16	I13	7
I14	14	I14	5
I15	12	I15	5
I16	3	I16	10
I17	3	I17	8



Elle illustre différents faits :

Le groupe comporte deux types de population : des intervenants récemment recrutés (moins de 3 ans) et des intervenants dont l'ancienneté est beaucoup plus importante (supérieure à 10 ans).

On note également en observant les statistiques sur l'évolution des jours travaillés par mission une disparité entre les intervenants. On peut supposer à cet égard un effet dû à l'étendue des missions : certains intervenants se spécialisant sur de grosses études et d'autres sur des études plus réduites.

Une forte disparité d'implication et d'insertion dans la vie du groupe est remarquable puisque certains travaillent uniquement sur les travaux d'intervention, alors que d'autres prennent également en charge des travaux administratifs et des travaux d'études à usage interne.

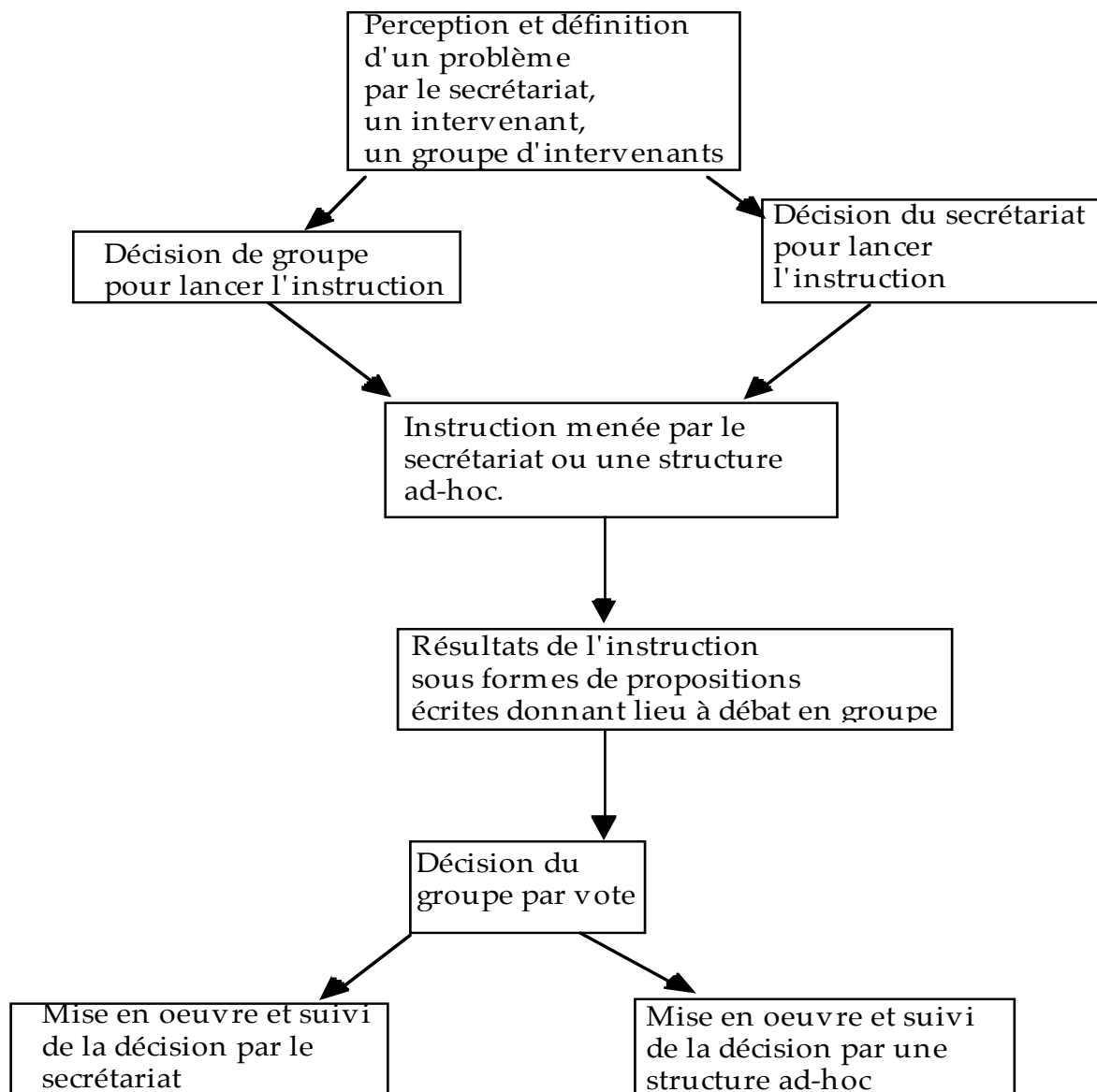
De ce point de vue, on notera enfin que l'insertion, mesurée par le nombre de personnes avec lesquelles un individu a travaillé, varie considérablement de zéro à dix personnes en 1994.

L'ensemble de ces faits permet de supposer une variété assez grande dans les représentations des problèmes, des solutions et des priorités de gestion si on accepte l'idée que les représentations des acteurs sont reliées à leur modalité d'insertion dans le groupe et dans le Cab.

L'observation directe des processus de décision dans le groupe permet de corroborer cette hypothèse. En effet, le groupe Z suit la philosophie autogestionnaire précisée au §1, qui implique que toute décision fait l'objet d'un vote et donc d'un débat contradictoire. De ce fait, la durée moyenne de prise de décision est le plus souvent longue et se conclut couramment par le maintien

du statu-quo. En effet, la nature particulière de l'activité et les statuts particuliers des intervenants autorisent la plus grande flexibilité de fonctionnement. Ainsi, la plupart des stimuli à l'origine des processus de décision dans le groupe appartiennent à la catégorie intermédiaire des "problèmes/opportunités" de la typologie allant des opportunités aux crises (Mintzberg Rasingahni et Théoret 1976).

En résumé, la trame formelle d'un processus de décision dans le groupe peut se représenter de la manière suivante :



Ce schéma montre l'importance du secrétariat et son poids dans la décision car il a la maîtrise de l'animation du groupe. Il est souvent à l'origine de l'instruction d'une question et il décide l'ordre du jour des réunions de groupe nécessaires au débat et du vote entraînant décision. Enfin il est chargé du suivi et de la mise en oeuvre effective des décisions.

Ce schéma ne décrit pas plus spécifiquement l'étape d'instruction qui peut s'avérer très longue et prendre de multiples formes pour des raisons de simplification. De même, on ne fait pas figurer ici les arrêts possibles du processus de décision, les accélérations, les boucles de retour en arrière ou de dépassement d'une étape qui peuvent se produire.

Enfin, la question de la mise en place des décisions et de leur pilotage n'est pas abordée plus en avant car elle peut également prendre des formes très diverses : de l'absence totale au contrôle régulé effectué par une structure ou un poste ad-hoc.

Pour résumer, plusieurs arguments justifiaient la pertinence d'une intervention d'ACS dans ce contexte très spécifique.

Premièrement, le caractère formel d'un vote pour toute décision détermine une attention toute particulière aux croyances et aux préférences des intervenants dans le groupe. Ici le caractère collectif de la décision est explicitement à prendre en compte. L'absence d'autorité formelle définissant les buts et le vague sentiment ressenti par une majorité d'intervenants du groupe d'actualiser, voire de redéfinir la vocation initiale de l'organisation, facilitait la réalisation du projet d'intervention.

L'égalité hiérarchique entre les acteurs, mais leur disparité dans l'accès à l'information et dans l'implication dans l'organisation pouvait à priori laisser

croire à la diversité des cadres de représentation et donc à la pertinence de l'ACS.

Le nombre limité d'intervenants, leur haut niveau de formation, leur implication directe dans la définition et l'application des politiques décidées en groupe m'ont également semblé des éléments importants pour justifier un premier test de l'ACS en pratique.

Enfin, les caractéristiques particulières de Cab laissant une large autonomie dans la gestion des groupes, favorisaient une intervention d'ACS à ce niveau organisationnel.

De manière plus générale enfin, la situation du groupe Z apparaît un cas extrême du fait de l'absence d'autorité hiérarchique formelle en son sein, de la grande liberté d'expression correspondante, et de la diversité des insertions des intervenants. Il constitue donc un cas particulièrement intéressant pour y mettre en oeuvre la méthode d'ACS.

Une situation a priori plus classique dans laquelle s'exerce une autorité hiérarchique formelle pourrait en effet conduire à une moins grande diversité des discours stratégiques, ou peut être à une réticence plus importante de leur expression. Elle devrait donc, en particulier si elle est soutenue par une direction générale, faciliter l'émergence d'un consensus sur une problématique et une intention stratégiques et dès lors la mise en oeuvre de l'ensemble de la méthode.

Les résultats descriptifs sur les processus de décision stratégiques des grands groupes, dans lesquels une large autonomie est laissée aux filiales, montrent cependant que l'autorité hiérarchique ne suffit pas à provoquer la cohérence stratégique.

Il est cependant clair que l'ACS gagnerait à être également mise en oeuvre dans des contextes organisationnels plus classiques comme par exemple ceux dont Mintzberg (1986) dresse la typologie. C'est sans doute une voie de recherche complémentaire indispensable pour l'avenir puisque le groupe Z correspond le plus à une adhocratie. Il faudrait ainsi envisager une application d'ACS dans un grand groupe industriel à la structure conglomérale, comme Saint-Gobain par exemple, c'est-à-dire une structure divisionnalisée. De même son exercice dans une PME classique avec un leader autoritaire, c'est-à-dire dans les termes de Mintzberg une structure simple, pourrait illustrer plus complètement sa pertinence.

§3) Obtention de l'accord pour entreprendre en partie l'ACS

Nous avons présenté notre proposition en utilisant le support reproduit ci- après en annexe (Projet d'ACS). Le projet a été amendé dans sa deuxième étape. La décision d'entreprendre la deuxième partie de l'intervention, à savoir la mise en oeuvre d'un séminaire stratégique pour tenter de construire une convergence des représentations des acteurs, étant repoussée à la présentation des premiers résultats.

Le groupe Z a donc voté à l'unanimité pour réaliser la première partie de l'ACS, c'est-à-dire entreprendre et traiter les entretiens individuels. L'objectif de l'intervention devient par conséquent de produire un rapport synthétisant les résultats obtenus sur les représentations des membres du groupe en laissant anonymes les positions de chacun.

Il est intéressant de noter que l'argument principal pour repousser la décision sur la deuxième partie de la méthode était clairement exprimé comme la crainte d'un renforcement des conflits entre les membres du groupe. D'emblée, la majorité des membres du groupe anticipait des écarts importants

de représentation et donc la crainte qu'une tentative de convergence ne contribue paradoxalement qu'à renforcer les divergences. Le consensus n'a pu émerger en conséquence que sur la première partie d'ACS destinée à augmenter le niveau d'information des acteurs sur les représentations des autres. C'est bien évidemment une limite importante de cette application pratique⁵.

⁵ Cette limite a été par la suite dépassée puisque le groupe Z a décidé de poursuivre l'intervention. L'obtention de l'accord des membres du groupe Z, le contexte et le déroulement de la deuxième étape de l'intervention sont décrits dans l'annexe 7. Ces développements n'ont pas été intégrés à la section 2 en raison des délais importants d'intervention qui ont caractérisé cette mise en oeuvre singulière.

Section 2 - Le déroulement de l'intervention

§1) Les entretiens individuels

On pouvait envisager deux types de recueil d'information sur la problématique et l'intention stratégique des interlocuteurs :

- Une série de questions posées directement aux interlocuteurs à l'aide d'un questionnaire et en présence de l'analyste, afin qu'ils explicitent formellement leur problématique stratégique et leur intention stratégique.

- Un entretien plus ouvert, semi-directif, permettant d'obtenir des interlocuteurs l'expression de leur appréciation de la situation du groupe, et par conséquent de découvrir les dimensions par rapport auxquelles la stratégie du groupe est appréciée. Dans cette optique l'expression de la situation actuelle et de la situation désirée de l'organisation est toutefois beaucoup plus difficile à obtenir, tout comme l'explicitation des arbitrages entre dimensions.

Chacune de ces méthodes a des avantages et des inconvénients. Nous avons choisi la seconde afin de ne pas bloquer les interlocuteurs sur les concepts difficiles d'intention stratégique (appréciation des arbitrages entre dimensions, des cibles et de la situation actuelle). Il nous a semblé, dans le contexte particulier de ce groupe et dans l'état de prototype de la méthode, qu'il serait plus riche de ne requérir au cours de l'entretien que le discours stratégique qualitatif des interlocuteurs. L'analyste limite alors au maximum ses interventions. Une conséquence importante de cette décision est qu'il revient à l'analyste de construire le modèle qui représentera le discours tenu sous le contrôle de l'interlocuteur (on y reviendra par la suite).

Nous avons procédé de la manière suivante pour chaque entretien enregistré d'une durée variant entre 1h et 2h.

En premier lieu, nous procédions au rappel et à la présentation des objectifs de l'entretien, et à son organisation (cf. Annexe Présentation et Objectifs de l'Entretien).

Au cours de l'entretien, nous avons procédé à deux types de relance. Dans un premier temps, il s'agissait le plus souvent possible de s'assurer de la bonne compréhension des analyses de l'interlocuteur en posant les questions suivantes: pourquoi ? Comment définissez vous cela ? Qu'est-ce-que cela veut dire ? Si j'ai bien compris, vous venez de dire que ..., est-ce bien cela ?

Dans un second temps, parce que nous nous étions situés au niveau stratégique, nous nous attendions à des appréciations portant sur :

- les finalités à rechercher dans le contenu du travail, vi- à-vis des clients
- l'organisation de ce travail, les moyens mis en oeuvre pour les réaliser

Lorsqu'un seul de ces deux aspects était développé par l'interlocuteur, la discussion était amenée sur l'autre.

Enfin, à l'issue de l'entretien, l'analyste tentait très rapidement en quelques mots de définir les principales dimensions d'appréciation évoquées, afin de s'assurer de la bonne compréhension de l'entretien. Les entretiens ont été réalisés entre Février et Juillet 1994.

§2) Recueil et traitement de l'entretien individuel

Chaque entretien enregistré a été d'abord résumé de manière discursive, puis ensuite, le double modèle de la problématique stratégique et de l'intention stratégique a été construit par l'analyste.

La forme discursive des entretiens a cependant entraîné certaines difficultés que nous allons présenter ici.

a) la construction des problématiques stratégiques

On note en premier lieu une certaine confusion entre la problématique stratégique personnelle, qui répond à la question "Pourquoi je travaille à Cab et dans le groupe Z ?", et la problématique stratégique pour le groupe qui répond à la question "Quelles sont les valeurs qui, selon vous, permettent d'apprécier la situation du groupe ?".

Les deux aspects ont été souvent confondus par les interlocuteurs. En conséquence, les discours stratégiques des interlocuteurs se sont rapidement polarisés sur les pratiques personnelles des intervenants tant du point de vue de l'organisation interne que du point de vue du contenu du travail pour les clients.

Cette remarque montre la distance entre les concepts théoriques classiques de stratégie et les discours "stratégiques" perçus et tenus par les interlocuteurs. Seuls trois membres du groupe Z sur 18 ont mis en avant le concept de différenciation des services rendus aux clients comme élément d'appréciation de la situation stratégique du groupe.

La deuxième difficulté tient à la notion de problématique stratégique. Les discours recueillis se fondent généralement sur trois catégories d'énoncés :

- des diagnostics qui mettent en relation des effets de causalité entre des faits, des pratiques et leurs interprétations ;

- la définition des termes utilisés par chacun ;
- l'énonciation de problèmes.

L'analyste peut relier ces trois catégories d'énoncés à des références en termes d'objectifs sur des dimensions d'appréciation. Mais on remarque le plus souvent qu'ils (ou elles) demeurent implicites dans les discours des interlocuteurs. Une certaine réticence à leur énonciation apparaît également notable : soit la référence à la dimension est considérée comme évidente, soit l'interlocuteur hésite à l'explicitier.

A cet égard et étant donné les jeux infinis que l'analyste peut nouer entre les fins et moyens, nous avons adopté le principe pragmatique de descendre le plus bas possible dans les séquences d'inférences moyens-fins présentes dans les discours des interlocuteurs. Ainsi, il nous a semblé possible de gérer l'arbitraire qu'on ne peut manquer de relever dans la définition des axes d'appréciation, en fonction du niveau que l'on choisit de sélectionner dans la chaîne fins-moyens pour chacun des interlocuteurs.

Cette difficulté est importante car chacun privilégie une certaine précision, qui repose sur un certain niveau dans son arbre de valeur. Ce niveau dans l'arbre de valeur semble propre à chaque interlocuteur et justifie la problématique et l'intérêt de la méthode ACS.

Malgré ces difficultés il a été possible de définir pour chaque interlocuteur une problématique stratégique.

b) L'élaboration des intentions stratégiques

La troisième difficulté est de définir les intentions stratégiques dans les termes des problématiques stratégiques de chacun. En effet, s'il apparaît possible de préciser pour chacune des dimensions la direction visée, les discours qualitatifs ne permettent pas d'apprécier la situation du groupe ni l'importance et le jeu des arbitrages entre les dimensions. Pour compléter la modélisation il est apparu nécessaire d'ajouter une étape à la méthodologie. Il s'agit à la fois de mieux apprécier les problématiques stratégiques individuelles élaborées par l'analyste, mais aussi de recueillir une information plus précise permettant l'expression des intentions stratégiques de chacun.

Plutôt que de renvoyer à chaque interlocuteur son résumé d'entretien et son modèle associé, il a donc été procédé à l'envoi d'un questionnaire fermé reproduit en annexe (cf Questionnaire de validation).

Ainsi, apparaît un moyen de synthèse puisque l'ensemble des réponses au questionnaire définit dans un même format une image de la diversité ou de l'unité des représentations des membres du groupe.

Ce questionnaire a été intégré par la suite dans la conception générale de l'ACS comme étape intermédiaire de synthèse. En effet, il est construit par l'analyste comme une synthèse des différentes dimensions évoquées par les acteurs lors des entretiens individuels. Il constitue donc un premier retour pour les interlocuteurs car étant donné le parti pris de descendre le plus bas possible dans les problématiques stratégiques, le nombre de dimensions à considérer est très important. Ainsi, avant même de répondre au questionnaire et préciser l'intention stratégique, chacun peut comparer sa problématique individuelle à

la synthèse collective (très large si on considère le nombre d'items) qui est présentée.

Ce questionnaire peut également être utilisé in fine pour mesurer l'impact de la méthode sur les représentations finales des interlocuteurs. Il suffit en effet, après la réunion de synthèse, de le reposer pour lire les évolutions dans les positions de chacun.

§3) Elaboration, recueil et traitement du questionnaire

L'élaboration du questionnaire n'a pas été trop ardue étant donné le parti pris de se situer le plus bas possible dans les arbres de valeurs individuelles. Cependant les différences de niveau des problématiques des interlocuteurs rendent la synthèse peu homogène : certaines dimensions d'appréciation sont très abstraites alors que d'autres le sont beaucoup moins.

Le nombre de dimensions à considérer est également très grand puisqu'il comporte 70 items. La variété des items à considérer et leur nombre expliquent que l'appréciation de la situation et de l'intention stratégique soit proposée aux interlocuteurs sous forme qualitative. Il leur est demandé de noter chacun des items sur une échelle allant de 1 à 5.

Enfin, pour réduire le nombre de dimensions à considérer dans l'optique de la synthèse finale, les tâches d'arbitrage entre les dimensions sont réduites au choix de 5 dimensions prioritaires. Ensuite, il est demandé aux interlocuteurs de sélectionner pour ces 5 dimensions un poids (allant de 1 à 5) définissant son importance.

Pour des raisons pratiques, il n'a pas été possible de mettre en place des entretiens individuels afin de s'assurer de la compréhension des tâches à

accomplir. Le questionnaire et les réponses ont été échangés par courrier. Par rapport aux 18 entretiens initiaux, seule une personne n'a pas renvoyé le questionnaire. Cet excellent taux de retour doit être nuancé par le temps mis à obtenir les réponses, qui a été très variable selon les individus (de quelques jours à quelques mois). Il convient de noter également la variabilité de l'attitude vis-à-vis de ce questionnaire. Le temps de traitement du questionnaire, probablement un bon indicateur d'attention, varie selon les individus interrogés d'une trentaine de minutes à plusieurs heures. De même, nombreux sont ceux qui se sont estimés incapables de répondre aux questions posées sur certaines dimensions. Tous ont tenu à faire remarquer la difficulté de la tâche qui leur était demandée, particulièrement sur certains items abstraits, peu explicites, dont l'interprétation pouvait être multiple. Outre cet aspect d'incompréhension ou d'ambiguïté relatif aux items, il convient de noter l'attitude de deux personnes qui se sont estimées incapables d'apprécier la situation actuelle mais capable de fixer des intentions.

Une seule personne n'a pu fixer les cinq dimensions prioritaires, mais plusieurs ont proposé un nombre plus grand de réponses.

Le recueil des questionnaires a permis dans un premier temps de compléter et d'affiner les problématiques stratégiques individuelles construites par l'analyste à l'issue des entretiens. En effet, si l'on compare les items retenus par l'analyste dans les modèles initiaux et les items retenus comme importants par les interlocuteurs dans le questionnaire de synthèse, on constate des différences significatives.

Ce résultat montre la nécessité de l'étape intermédiaire plus formalisée pour élaborer les problématiques stratégiques. En effet, s'il existe des différences notables entre les problématiques stratégiques initiales et les

résultats du questionnaire, on ne note pas de contradiction lorsque ces derniers sont rapportés aux entretiens résumés. Dès lors, les écarts constatés ne peuvent pas s'expliquer par des changements de représentation des membres du groupe. Au contraire l'interprétation et l'analyse des entretiens s'enrichissent parce que les effets initiaux d'interaction entre l'analyste et les interlocuteurs sont diminués. Un effet de "savoir commun" doit également jouer parce que chacun a devant lui toutes les dimensions envisagées par les autres.

Deux analyses supplémentaires ont été tirées des résultats de l'enquête pour structurer le rapport de synthèse. Il s'agit de deux analyses en composantes principales conçues pour représenter la proximité des individus entre eux du point de vue de la situation stratégique d'une part et de l'intention stratégique d'autre part.

En effet, en sélectionnant comme variable représentative les dimensions les plus citées en importance, on a dans un premier temps réduit le nombre de dimensions à considérer de manière à pouvoir appliquer très simplement une analyse en composante principale. Il suffit en effet de coder l'absence de réponse par zéro et de considérer les réponses comme des notes pour appliquer cette méthode et pouvoir représenter la situation des personnes les unes par rapport aux autres.

Conclusion Les enseignements de l'intervention

Les enseignements de l'intervention se limitent jusqu'à présent à la mise en oeuvre de la première partie de la méthode puisque l'organisation d'une réunion de synthèse permettant de définir un modèle collectif n'a pas pu se réaliser. Ils portent donc d'une part sur l'interaction entre l'analyste et les acteurs au cours des entretiens individuels et d'autre part sur les traitements réalisés par l'analyste à partir des données recueillies. C'est le point que nous développerons dans un premier temps avant d'exposer les conditions d'application de la méthode.

a) L'explicitation des discours stratégiques individuels en une problématique et une intention stratégique est possible ... si l'étape de synthèse interne plus formalisée est ajoutée

Le premier enseignement de l'intervention est simplement qu'elle a eu lieu. Cela montre dans le contexte spécifique du Cab l'adhésion d'un groupe de décideurs au questionnement moteur de la méthodologie : l'intérêt d'explicitier comme connaissance commune les problématiques et les intentions stratégiques des acteurs concernés.

Mais le point majeur tient probablement aux caractéristiques de cette adhésion quant au déroulement de l'intervention. En effet, s'il est apparu consensuel de faire apparaître ces représentations, c'est uniquement à travers une intervention expertale se concluant par un rapport et non comme la méthode le prévoit, à travers une réunion de tous les acteurs impliqués.

L'anticipation de désaccords profonds entre les membres du groupe explique dans le contexte particulier du Cab ce refus de la confrontation directe des représentations et la décision de les médiatiser sous la forme d'un rapport.

Cette confrontation semble cependant inévitable parce que les résultats de la première étape d'intervention sont non conclusifs et ouverts. Le choix d'une problématique et d'une intention stratégique pour le groupe ne peut en effet être que le produit du groupe et non celui d'un analyste. De ce point de vue l'usage de l'analyse des données dans la synthèse est uniquement descriptif et informatif sur les écarts ou la proximité des acteurs entre eux. En aucun cas il ne sert au choix entre des représentations.

Le deuxième élément a été la nécessité d'enrichir plus formellement les modèles construits par l'analyste après la première série d'entretiens. Il semble que ce soit le résultat du parti pris initial de structurer les entretiens sous des modalités très libres. La liberté de discours des acteurs permet une grande richesse de contenu mais a pour contrepartie de ne pas se focaliser sur la construction des modèles formels, sur les problématiques et les intentions stratégiques. La modélisation devient alors du ressort de l'analyste qui même sous le contrôle des acteurs risque de commettre des erreurs.

Le questionnaire fermé remplit alors deux fonctions.

Il précise l'information disponible sur les dimensions à retenir dans la problématique stratégique et les intentions stratégiques des acteurs. En ce sens, il complète et affine les modèles initiaux construits par l'analyste.

Mais en même temps, il sert à sensibiliser les acteurs à la variété des dimensions évoquées et à leurs différences d'abstraction. Il impose donc un effort supplémentaire de réflexion aux acteurs. Il convient de noter cependant que l'organisation d'un entretien avec l'analyste pour répondre au questionnaire aurait permis de limiter les difficultés de compréhension de certaines dimensions. Cela permettrait également d'unifier les attitudes des acteurs vis-à-vis du questionnaire.

L'utilisation d'un questionnaire fermé est souvent critiquée dans les enquêtes en entreprise parce qu'elles ont une vocation descriptive. Ces critiques ne nous semblent pas porter dans le cadre d'aide à la décision retenu ici pour l'ACS. Elle s'inscrit, en effet, dans une démarche prescriptive de modélisation. Il ne s'agit plus alors de décrire des représentations mais d'en construire en mettant à jour des éléments le plus souvent implicites.

De plus, le questionnaire fermé utilisé dans l'ACS n'est pas le résultat d'une construction intellectuelle propre à l'analyste. Il ressort directement des discours des acteurs du processus de décision. Le rôle de l'analyste ne consiste pas à transformer des dimensions ou à en inventer de nouvelles, mais simplement à organiser la recension et la présentation des différentes dimensions évoquées par les interlocuteurs lors des entretiens individuels.

Le questionnaire fermé peut également se justifier étant donné l'objectif fixé de cohérence stratégique. Imposer un cadre renforce les objectifs d'arbitrage, de réflexion approfondie et de prise en compte des dimensions d'autrui. Ainsi, on peut obtenir l'effet de coordination désiré par l'explicitation d'un savoir (l'étape de synthèse) devenu commun.

De même, l'utilisation d'une méthode d'analyse des données pour présenter les résultats obtenus peut être critiquée en raison du faible nombre de réponses ou parce que certains des points conservés semblent aberrants. Ces critiques nous semblent également non pertinentes. En effet, si on les accepte c'est alors considérer l'analyse de données pratiquée dans le cas Z de manière classique, dans une perspective inductive de recherche de variables explicatives, ou de simplification d'un ensemble multidimensionnel à sa projection dans le plan le plus significatif.

Dans l'ACS, l'analyse en composante principale est menée uniquement pour imager de manière pratique les situations de tous les membres du groupe, les uns par rapport aux autres. On ne peut donc en exclure certains, ni critiquer le faible nombre d'individus représentés, même si naturellement cela vient limiter les conclusions de l'analyse.

Pour en terminer sur ces aspects méthodologiques, il est nécessaire de souligner à nouveau le caractère prototypal des outils utilisés dans cette première mise en oeuvre de l'ACS.

b) Les limites de cette intervention

La première limite tient au double statut de "l'analyste" puisque dans ce cas précis il est également membre du groupe Z. Cet aspect doit cependant être nuancé dans la mesure où il participe depuis peu de temps aux activités du groupe Z. De surcroît, comme toute méthode d'aide à la décision, l'ACS est interventionniste. Dès lors, il ne s'agit pas comme dans une étude de terrain descriptive de limiter les biais liés à la présence d'un observateur. Dans un contexte d'AD comme le nôtre, l'analyste et sa méthode ont pour vocation la transformation de la situation actuelle.

De ce dernier point de vue la maîtrise difficile du calendrier de l'intervention est un élément qui ressort. En effet, la mise en oeuvre s'est étendue sur près d'une année. Il est en conséquence difficile d'apprécier l'impact de la méthode sur l'organisation elle-même au delà des considérations méthodologiques précédentes. Il est clair qu'une intervention plus concentrée dans le temps aurait sans doute été un temps plus fort du processus de management stratégique. C'est d'autant plus important que l'ACS dans ce cas n'a pas été appliquée entièrement. Ainsi, on remarque la nécessité d'adapter la

temporalité de l'intervention au processus de décision spécifique dans lequel l'ACS s'insère.

Le dernier point tient au processus décisionnel spécifique du groupe Z, et au-delà à son organisation. Si on a déjà développé par ailleurs l'impact organisationnel du groupe Z sur la mise en oeuvre de la méthode, il convient de mettre l'accent pour conclure sur la nature du processus de décision dans lequel l'ACS s'est insérée.

L'intervention s'est déroulée dans un contexte général de réflexion sur la redéfinition des structures et des missions du groupe Z. Elle a donc eu lieu dans le cadre d'un processus de décision d'opportunité, sans urgence.

Toutes ces caractéristiques limitent les enseignements que l'on peut porter sur l'application de l'ACS dans le groupe Z. Il serait donc opportun de mener à bien d'autres applications dans différentes organisations s'insérant en particulier dans différents types de processus de décision stratégique.