



UTILISER DES OUTILS DE GESTION POUR AMELIORER LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE CAS D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE

Olivier VOYANT

Maître de Conférences

Nathalie KRIEF

Maître de Conférences

Université Lumière Lyon 2

15, chemin du petit bois - F-69130 ECULLY

Tél. : 04 78 33 09 66 - Fax : 04 78 33 16 61

E-mail : olivier.voyant@univ-lyon2.fr - E-mail : nathalie.krief@univ-lyon2.fr

Résumé

Malgré les turbulences de l'environnement et l'inexorabilité du changement, certaines entreprises restent « obnubilées » par la gestion du quotidien et l'utilisation purement technique d'outils de gestion. A partir d'un cas d'entreprise, nous proposons de montrer comment une rupture avec ces pratiques permet de rendre plus pertinents et efficaces les outils de gestion et d'améliorer les performances de l'entreprise.

Mots-clés. - outils de gestion – performances – stratégie – environnement - grande distribution.

Abstract

In spite of turbulences of environment and the inexorability of change, some firms stay obsessed by the daily running and the purely technical use of management tools. Based on a case study, we suggest to show how breaking these practices enables these management tools to become more focused and efficient and to improve performance of the firm.

Keywords. - management tools – performances – strategy – environment - hypermarkets.

Introduction

L'inexorabilité du changement et les turbulences de l'environnement constituent deux éléments majeurs et récurrents dans la vie des entreprises. Souvent cantonnée au discours¹, la conduite du changement dans les entreprises s'accompagne, dans le meilleur des cas, d'outils mais dont le sens n'est pas construit. En effet, les outils sont souvent considérés par les acteurs, notamment dans une démarche stratégique, comme de simples supports en papier. Les éléments périphériques permettant de donner du sens, en termes de cap à suivre et d'utilité des outils, sont souvent négligés. De fait, la pertinence et l'efficacité des outils s'en trouvent réduites car ils ne sont pas considérés comme une aide au raisonnement et à la réflexion (Charpentier, 1997 ; Moisdon, 1997).

A partir d'un cas d'entreprise de service de la grande distribution, au sein de laquelle des outils d'intention et de démultiplication stratégiques ont été implantés, nous présentons un élargissement de l'appréhension des outils (de leur conception à leur mise en œuvre) à travers quatre axes majeurs :

- La mise en place d'une démarche participative de définition de la stratégie,
- La prise en compte d'une écoute active de l'environnement,
- Le renforcement de la cohésion des membres de l'équipe de Direction,
- Le perfectionnement technique des outils.

Avant de présenter les résultats obtenus et leur interprétation sur ces quatre points, nous proposons de définir, dans un premier temps, notre problématique ainsi que l'approche méthodologique de recherche-intervention que nous avons utilisée.

1. Problématique et approche méthodologique

Pour aider le lecteur à suivre notre développement, nous présentons de façon synthétique la base expérimentale de notre recherche et l'approche scientifique adoptée.

1. Voir au sujet de la compréhension des discours stratégiques : BARRY D. et ELMES M., 1997 ; O'CONNOR E.S., 1995 ; BOJE D.M., 1995.

1.1. Présentation de l'entreprise

L'entreprise dans laquelle nous avons réalisé cette recherche-intervention, d'un effectif de 1 500 personnes, est une filiale à 99,60 % d'un grand Groupe français de la distribution. Elle a été créée en 1983 et ses statuts comportent trois objets : la gestion du service après-vente, la livraison des produits neufs vendus et la gestion de la force de vente des rayons de bazar à service des hypermarchés.

En 1996, alors que notre Centre de recherches publiait ses récents résultats sur la contribution des systèmes de rémunération à la performance de l'entreprise, cette filiale a cherché à nous rencontrer pour nous faire part de sa problématique : son système de rémunération était devenu, au fil des années, source d'iniquité avec 9% des personnes qui touchaient plus de 50% des primes versées ; ces dernières, représentant plusieurs millions de francs annuels, n'avaient plus aucun lien avec les performances économiques de l'entreprise.

Les travaux réalisés en 1997 ont conduit à la mise en place d'un outil de management, le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable², qui est venu se substituer à l'ancien système de primes. Malgré les difficultés rencontrées, comme le fait de gérer une baisse de salaire pour 15 % des effectifs, les résultats ont permis à l'entreprise d'augmenter les salaires de 85% des salariés, de mettre en place un système de primes souple et en meilleure harmonie avec son environnement. En effet, au lieu d'être fixes, les objectifs attribués aux personnels évoluent en fonction des intentions stratégiques de l'entreprise. Depuis cette date, de nombreux travaux d'amélioration de l'organisation ont été conduits par l'entreprise. Ils lui ont permis de transformer une perte comptable significative en résultats positifs de plusieurs millions de francs et de doubler son volume de chiffre d'affaires ainsi que ses effectifs.

Fort de ce rétablissement significatif, la Direction de la filiale a souhaité poursuivre sa collaboration avec notre équipe de recherche en 2000 afin de répondre à l'objectif général suivant : « **Rassembler les hommes pour une société de services au service des clients** ». En effet, face aux évolutions technologiques, concurrentielles, économiques et juridiques (notamment avec de nouvelles directives européennes), ainsi qu'aux évolutions de

2. Outil de management qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération substantiel lié à l'atteinte d'objectifs d'équipe et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés de l'entreprise (SAVALL H. et ZARDET V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p., p. 495).

comportements des clients, la Direction a souhaité qu'une mobilisation générale se crée pour permettre d'acheminer l'entreprise vers la « civilisation du service ». Son ambition était de développer un projet pour les trois à quatre années à venir, à partir du terrain, et répondant aux objectifs suivants :

- Apporter une perspective d'avenir et contribuer à donner un sens au travail,
- Rassembler les hommes autour d'objectifs mobilisateurs,
- Faire connaître à chacun le cap que s'est fixée l'entreprise.

Plus globalement, la Direction de la filiale souhaitait que ce projet apporte la réponse à des opportunités à saisir pour la construction d'un avenir encore plus serein et contribuant à l'image de professionnalisme des hypermarchés.

Pour cela, nous avons convenu qu'il était nécessaire d'élargir la conception de deux outils de gestion implantés au sein de la filiale dès le début de l'année 1998. Ces deux outils, présentés succinctement au point « 2.2. Méthodologie de recherche-intervention », concernent la définition et la démultiplication des intentions stratégiques de l'entreprise.

1.2. Méthodologie de recherche-intervention

Notre équipe de recherche pratique une démarche de « recherche-intervention », c'est-à-dire une recherche scientifique qui « soumet les idées à l'expérience des faits » (Bernard, 1984). Dans ce cadre, il y a une coproduction de connaissances d'intention scientifique entre les chercheurs et les acteurs qui sont sous observation. Ce type de recherche se distingue du regard contemplatif (recherche dont l'essentiel consiste à décrire et à expliquer) en ce sens qu'elle considère que pour étudier, il faut transformer l'objet. Nous rejoignons ainsi le principe de fécondité des démarches transformatives évoqué par de nombreux auteurs (Lewin, 1947 ; Savall, 1977 ; Avenier, 1989 ; Avenier et Nourry, 1997). Si cette recherche est considérée comme peu confortable pour le chercheur (Arnaud, 1996), elle permet de structurer des connaissances d'intention scientifique sur la restructuration et la déstructuration de l'objet étudié avec, comme point central, une observation scientifique sur les résistances aux changements.

Pour mettre en oeuvre cette méthodologie de recherche, nous avons formulé une **hypothèse** qui peut se résumer comme suit : « **L'élargissement de la conception des outils de gestion peut permettre d'accroître leur pertinence et leur efficacité et d'améliorer les**

performances de l'entreprise ». Cette formulation fait référence à deux catégories de problèmes détectés dans l'utilisation des outils implantés en 1998 au sein de l'entreprise. La première concerne le manque d'animation collective et partagée des outils ; la seconde touche, quant à elle, le manque d'alimentation des outils en informations « fraîches » et issues de l'environnement externe. Pour valider notre hypothèse centrale, et rendre explicite ce que l'on entend par « élargissement de la conception des outils », nous avons formulé 4 hypothèses intermédiaires concernant la démarche participative, l'écoute de l'environnement, le renforcement de la cohésion des membres de la Direction et le perfectionnement technique des outils comme sources d'accroissement de la pertinence et de l'efficacité des outils.

Pour tester ces hypothèses, nous avons défini avec l'entreprise un fil conducteur, un protocole d'intervention comprenant 5 phases principales. L'articulation de ces phases à nos hypothèses intermédiaires est présentée dans la figure n°1. Aux intersections, nous indiquons les principales contributions des phases du protocole d'intervention à la validation de nos hypothèses de recherche.

Le protocole mis en oeuvre s'est focalisé autour des deux outils de gestion implantés au sein de l'entreprise en 1998. Ces outils sont le **plan d'actions stratégiques internes-externes** et le **plan d'actions prioritaires**. Pour le premier, il s'agit de « clarifier la stratégie de l'entreprise à 3 ans, voire à 5 ans, aussi bien vis-à-vis de ses acteurs-cibles externes (clients, fournisseurs...) que de ses acteurs-cibles internes (du PDG à l'employé et ouvrier). Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de son environnement externe pertinent et de son évolution interne ». Le second est « l'inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité. Les actions sont en partie motrices (projet actif sur l'environnement externe) et en partie réductrices de dysfonctionnements (action sur l'environnement interne) » (Savall et Zardet, 1995).

Figure n°1
Contribution des phases du protocole d'intervention à la validation des hypothèses de recherche

Hypothèses Protocole	Démarche participative	Ecoute de l'environnement	Cohésion de la Direction	Perfectionnement technique des outils
Diagnostic de veille stratégique	Implication de la Direction et des Directeurs de site	Photographie de l'environnement	Identification des convergences de vue	Identification des faiblesses dans l'utilisation des outils
Groupe de projet stratégique (alimenté par le diagnostic)	Implication de la Direction et des Directeurs de site	Définition des intentions stratégiques à 3 ans et préparation de la démultiplication	Groupe scindé en 2 instances : cohésion politique au sein de la Direction, élargie ensuite avec les Directeurs de site pour un travail opérationnel	Introduction de nouveaux outils comme l'outil « croisement des plans d'actions prioritaires » qui permet d'organiser la transversalité
Séminaire stratégique	Implication de la Direction et des Directeurs de site	Enrichissement et stabilisation des intentions stratégiques	Test sur 2 jours de la cohésion des membres de la Direction répartis en ateliers	Achèvement collectif des travaux de perfectionnement des outils
Assistances personnalisées individuelles	Implication de la Direction et des Directeurs de site	Echanges avec les chercheurs sur les difficultés de compréhension	Echanges avec les chercheurs sur les difficultés de compréhension	Echanges avec les chercheurs sur les difficultés de compréhension
Groupe de projet Direction	Implication de la Direction	Non concerné	Réduction des non-dits	Non concerné

Nous présentons ci-après les résultats et l'interprétation de la recherche en reprenant chacune de nos hypothèses intermédiaires.

2. Résultats et interprétation

Nous proposons ici de présenter la contribution des 4 hypothèses de départ (démarche participative, écoute de l'environnement, cohésion des membres du Comité de Direction et perfectionnement technique des outils) à l'accroissement de l'efficacité et de la pertinence des outils de gestion dans une démarche stratégique.

2.1. Démarche participative

La démarche participative apparaît comme le moyen privilégié pour mobiliser toutes les compétences internes et les forces vives de l'organisation au service de son projet stratégique, car « sans armée organisée, les stratégies de l'état-major restent de beaux exercices de style

qui n'intéressent guère que l'intellectuel » (Martinet, 1983). Dans le même ordre d'idée, Avenier (1997) utilise la notion de projet participatif pour favoriser la définition et la mise en œuvre des stratégies, selon une démarche collective de la conception et du pilotage de sa mise en acte. Conformément à ces principes, le dirigeant de l'entreprise a souhaité construire un projet stratégique à l'horizon des trois à quatre années à venir à partir d'une démarche participative qui apparaît comme une condition sine qua non de l'adhésion au projet et, de fait, de sa réussite. Ainsi, le projet stratégique n'a pas été élaboré de manière isolée par un seul homme, le dirigeant, mais par les 5 membres de la Direction et les 11 Directeurs de site de l'entreprise.

Ce choix a été motivé par deux facteurs principaux.

- Tout d'abord par les « mots d'ordre » affichés par la Direction de l'entreprise : outre la qualité de service et la satisfaction du client, les hommes de l'entreprise sont placés au cœur de la démarche, en ce sens que ce sont eux qui permettent cette qualité et cette satisfaction. Ainsi, il apparaît nécessaire d'impliquer l'ensemble de l'encadrement à l'élaboration du projet général de l'entreprise afin de **mieux « garantir » le passage à l'acte à tous les niveaux de l'organisation.**
- Une telle démarche répond aussi à l'objectif consistant à **ne plus agir de façon désordonnée** (chaque acteur poursuit des caps différents, voire divergents), afin d'éviter les pertes d'énergie, précieuses car limitées. Par la définition participative d'un projet stratégique, l'ensemble des personnes s'est accordé sur une ligne directrice permettant de regarder et d'aspirer au même avenir, et d'éviter que chacun « tire » de son propre côté, soit volontairement par stratégie personnelle et opposition, soit involontairement par méconnaissance ou non-adhésion au projet de l'entreprise. La démarche participative a ainsi permis d'éviter la dispersion par rapport aux axes définis, d'une part parce que chacun s'est entendu sur les objectifs pertinents à atteindre, d'autre part parce que chacun a participé à la construction de l'image de l'avenir de la société.

Cette démarche présente néanmoins des **difficultés majeures, qu'il est nécessaire de prendre en compte** pour libérer les freins et éviter la résistance au changement des acteurs. Dans le cadre de notre recherche-intervention, nous en avons identifié trois principales, notamment au niveau de l'encadrement : la charge de travail, l'« externalisation » de la définition de la stratégie, la réduction à la baisse de l'ambition stratégique de la Direction.

Une démarche participative est consommatrice de temps. C'est en ce sens qu'elle n'est pas toujours mise en œuvre jusqu'au bout. Lors de notre recherche-intervention, l'encadrement s'est souvent plaint de la charge de travail qu'occasionnait une telle démarche, tant au niveau des réunions collectives, qu'au niveau du travail de préparation et d'exploitation de ces réunions. Cette contrainte a pu être levée par l'arbitrage de la Direction sur les priorités d'action : privilégier la démarche stratégique par rapport au quotidien d'aujourd'hui, car « la stratégie c'est l'amélioration du quotidien de demain ». Ainsi, la démarche a été perçue comme un investissement contraignant mais nécessaire.

La deuxième contrainte rencontrée pour mener à bien cette démarche réside dans ce que nous avons appelé l'« **externalisation** » **par l'encadrement de la définition de la stratégie** de l'entreprise, c'est-à-dire une réaction du type : « la stratégie, c'est l'affaire de la Direction et pas celle de l'encadrement ». Nous avons interprété cette réaction : d'une part, par manque d'habitude de l'encadrement à participer à la définition de la stratégie, d'autre part, et aussi par conséquence, par crainte de l'encadrement de ne pas savoir faire. Cette crainte a été avérée par certaines difficultés de compréhension et de formalisation-rédaction des différentes séances de travail. Elle a été par ailleurs accentuée par une peur de découvrir certaines orientations sur l'avenir de la société, comme par exemple la disparition à terme du service après-vente. Le développement d'une pédagogie de la part de l'équipe de Direction et des chercheurs a permis de limiter cette difficulté. Cet effort pédagogique peut être résumé comme suit : si la menace de disparition du service après-vente est bien réelle, elle peut se trouver fortement réduite à partir du moment où les acteurs prennent en charge collectivement la préparation de leur avenir.

Enfin, **les ambitions stratégiques affichées au démarrage de la démarche ont été revues à la baisse**, les caps définis dans le projet stratégique final étant moins ambitieux, en quantité et qualité. Ainsi, la démarche participative est venue amoindrir le développement souhaité par la Direction initialement, mais le résultat reste pourtant supérieur car les caps sont partagés et défendus par tous.

La conduite d'une démarche participative, souvent reconnue pour ses bienfaits mais rarement mise véritablement en pratique compte tenu de ses difficultés, a été, dans le cadre de notre entreprise-partenaire, une véritable « révolution » quant à l'évolution des mentalités et des comportements, notamment des membres de l'encadrement. En effet, alors qu'auparavant

l'encadrement participait à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, au seul niveau de sa démultiplication, leur participation au processus de définition des axes stratégiques à trois-quatre ans a permis, d'une part une véritable adhésion au projet proposé, d'autre part une volonté de défendre avec énergie ce projet, tant vis-à-vis du reste de l'entreprise, que vis-à-vis des partenaires extérieurs. Ce résultat a pu être obtenu, non pas parce que les difficultés de mise en œuvre d'une démarche participative ont été ignorées et outrepassées, mais justement parce qu'elles ont été prises en compte tout au long du processus et incluses dans la démarche. Ainsi, outre le « produit fini »³ obtenu, la formalisation du contenu du plan stratégique à trois ans, le résultat s'inscrit aussi et surtout dans la démarche mise en œuvre, sans faire de dichotomie entre contenu et processus stratégiques (Desreumaux, 1993 ; Lauriol, 1996 ; Laroche, 1997). La réussite du projet est donc conditionnée tant par les objectifs fixés que par la démarche mise en œuvre pour les atteindre.

2.2. Ecoute de l'environnement⁴

Comme gage de mise en œuvre d'une démarche participative, nous avons souhaité élargir le cercle « classique » d'écoute de l'environnement réservé généralement aux membres de la Direction en intégrant l'ensemble des Directeurs de site y étant rattachés. Cet élargissement étant organisé, nous nous sommes rendu compte que l'entreprise était, comme dans la plupart des cas (Lesca, 1992), « sourde » à son environnement. En effet, si quelques actions d'écoute de l'environnement existaient, elles n'étaient que très rarement identifiées et exploitées. Ce constat explique sans doute les difficultés rencontrées par l'entreprise pour alimenter en informations « fraîches » sa démarche stratégique, et plus particulièrement son plan d'actions stratégiques internes-externes. Ce constat est apparu d'autant plus inquiétant pour l'entreprise que ces dernières années ont fait apparaître une nouvelle révolution, celle du service. En effet, nos récentes expérimentations nous montrent que la valeur intrinsèque du produit s'efface de plus en plus derrière la notion de service. Il ne s'agit plus pour l'entreprise de faire de la réparation après-vente mais véritablement de mettre en place le service après-vente.

Afin de nourrir la démarche stratégique et de redonner du sens aux outils, nous avons conduit des entretiens individuels auprès des membres de la Direction et des Directeurs de site. Ces entretiens ont principalement permis aux acteurs de s'exprimer sur ce que pouvaient penser

3. Cf. point « 3.2. Ecoute de l'environnement ».

les clients, les fournisseurs, les concurrents et les institutionnels du positionnement de l'entreprise sur ses produits, ses marchés, ses technologies et son potentiel humain.

Les résultats de ces entretiens peuvent être synthétisés en quatre points majeurs à prendre en compte pour la définition des intentions stratégiques de l'entreprise.

- Le premier concerne la nécessité de **développer un dispositif de veille stratégique**. La veille, notamment concurrentielle, a été jugée insuffisante par l'équipe de Direction et les Directeurs de site. Même si certains ont développé un système et un réseau de veille sur les produits concurrents, ces cas restent isolés et marginaux, la veille n'étant ni organisée ni structurée sur l'ensemble de la société. Cette nécessité de développer un dispositif de veille stratégique est renforcée par le fait que la société a cumulé un important retard sur le service-conseil et l'anticipation des besoins des clients. Si quelques actions sont engagées dans ce sens, de nombreux efforts restent à consolider et à poursuivre pour améliorer le service au client et anticiper ses besoins, notamment en termes de délais, de prêt de matériel, de livraison tardive après 20 heures...
- Le second point fait référence au **renforcement de la qualité des interfaces entre le Groupe et la filiale**. Au niveau externe, l'absence de politique de communication de la part du Groupe sur son service après-vente nuit fortement à la connaissance de la filiale, à sa renommée et à son positionnement différentiel sur le marché. Au niveau interne, le manque de coordination entre le Groupe et la filiale conduit cette dernière à un risque d'isolement qui pourrait l'amener à subir des décisions du Groupe telles que la sous-traitance du service après-vente des hypermarchés.
- Le troisième point met en exergue l'urgence pour l'entreprise de **bâtir une organisation cible**. Il s'agit ici de développer, de manière anticipée, une réflexion sur l'adaptation et la mutation des métiers de l'après-vente pour entreprendre une rénovation de fond du fonctionnement interne de la filiale. En effet, l'évolution de l'environnement (montée de l'exigence des clients, modifications du contexte législatif, orientations stratégiques du Groupe, concurrence accrue) conduit la société à s'interroger sur la conception du service après-vente du futur : quels sont les recrutements à faire et l'organisation à mettre en place si les évolutions européennes exigent des distributeurs l'échange (et non plus la réparation) des matériels en panne ?

4. A ce sujet, voir VOYANT O. (1997), *Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 400 p.

- Enfin, le quatrième point concerne la **consolidation du management** de l'entreprise. La réduction des défaillances dans l'utilisation des outils de management apparaît d'autant plus prioritaire qu'une fragilité et un manque de fertilité de la cohésion interne ont clairement été signalés au cours des entretiens.

Le diagnostic, par sa « fonction occasionnelle » (Martinet, 1988) de « labourage et d'oxygénation » des pratiques, crée chez les acteurs une volonté de changement désignée par Lesca (1992) comme un « déclic ». Néanmoins, cette volonté, aussi nécessaire qu'elle soit, reste insuffisante. Elle doit être relayée par des leviers plus puissants tels que la conduite d'un projet. A cette occasion, « les solutions s'entrechoquent, se contredisent puis se construisent au fur et à mesure, et en même temps, que le problème se révèle à la conscience des acteurs » (Marmuse, 1999) pour, *in fine*, être recentrées et formalisées. Dans le cadre de notre recherche, les travaux réalisés en séances de projet ont repris les quatre points précédemment présentés. Ces derniers ont constitué un filtre permettant de définir une intention stratégique composée de 4 axes (ou caps) pour les trois années à venir. Ces axes⁵ sont les suivants : mettre en place un dispositif d'écoute interne-externe au service du client ; bâtir l'entreprise du futur ; renforcer la cohésion et la coordination avec le Groupe ; bien vivre le service après-vente. Pour des raisons de confidentialité, nous ne développerons pas la démultiplication de ces axes stratégiques. Tout au plus, nous pouvons préciser que l'ensemble de ces axes a fait l'objet d'une démultiplication au travers des 5 plans d'actions prioritaires des membres du Comité de Direction mais également de ceux des 11 Directeurs de site et des 25 membres de l'encadrement intermédiaire des sites.

2.3. Cohésion des membres du Comité de Direction

La démarche stratégique s'est accompagnée d'une réflexion approfondie sur la cohésion des membres du Comité de Direction de l'entreprise. Bien que résistante au départ pour mener une telle réflexion, qui ne semblait avoir, *a priori*, aucune corrélation avec la démarche stratégique, l'équipe de Direction s'est très rapidement rendu compte de la nécessité de ce travail pour fédérer l'encadrement.

5. La formulation des axes présentés correspond aux résultats du groupe de projet mais également à ceux du séminaire réunissant les membres de la Direction et les Directeurs de site. L'objectif et l'organisation de ce séminaire sont présentés au point « 3.4. Perfectionnement technique des outils ».

Notre principal souci était le suivant : comment « vendre » une démarche et un projet communs à l'encadrement si l'équipe de Direction n'est pas complètement en phase ? L'objectif final à atteindre résidait dans la réduction de la fracture au sein de la Direction et entre ses membres et ceux de l'encadrement, par la construction d'une équipe de Direction soudée, plus efficace et donnant moins de signes de faiblesses de management.

Dans ce sens, un travail important en « coulisses » a été réalisé avec les membres de la Direction sur la réduction des « non-dits » (Savall et Zardet, 1999 ; Egan, 1993), l'harmonisation des outils utilisés et l'union dans les discours et les actes vis-à-vis de l'encadrement. Un tel travail n'a pas été gratuit, mais fondé sur un constat qui s'est révélé lors des toutes premières séances de travail avec l'encadrement : le manque de cohésion entre les membres de la Direction qui pouvait être perçus par l'encadrement, et utilisé par celui-ci pour servir des intérêts personnels... L'objectif était donc de trouver un dénominateur commun le plus grand possible pour faire en sorte que chacun parle la même langue et donc éviter que l'un parle anglais, un autre espagnol et un autre allemand et que personne ne soit trilingue ! L'objectif de la stratégie de l'entreprise passe par le sous-objectif de la cohésion de l'équipe.

Les relations de confiance coconstruites par le dirigeant avec ses principaux partenaires (Charreaux, 1988) ont permis, outre l'amélioration de la qualité des réunions du Comité de Direction, de renforcer la cohésion de ce dernier lors des séances de travail avec l'encadrement. Cela s'est traduit concrètement par une homogénéité dans la diffusion des messages à l'encadrement, une aide mutuelle sur les sujets abordés, une vente en équipe du projet stratégique qui a été achetée par l'encadrement, un sentiment de confiance renforcé de l'encadrement vis-à-vis de sa Direction... Ces apports ont eu un double effet : l'encadrement s'est senti rassuré car la Direction parlait d'une seule voix, ce qui a permis d'éviter les désaccords, voire les contresens et les contrordres ; la Direction s'est sentie renforcée, car en parlant d'une seule voix, l'encadrement n'a plus pu jouer sur les oppositions éventuelles entre les membres de la Direction.

2.4. Perfectionnement technique des outils

Un travail sur les outils eux-mêmes (plan d'actions stratégiques et plans d'actions prioritaires) a été réalisé en termes de perfectionnement. Cet approfondissement s'est traduit, pour le plan stratégique, par l'organisation d'un séminaire stratégique de deux jours et pour les plans

d'actions prioritaires, par une mise en corrélation de l'ensemble des plans à tous les niveaux, au sein d'un outil appelé « tableau de croisement des plans d'actions prioritaires ».

Le séminaire d'impulsion stratégique s'est fixé pour objectif de formaliser et d'arrêter le plan stratégique de l'entreprise à partir des quatre axes de réflexion issus du diagnostic de veille stratégique et des lignes directrices proposées par la Direction. Quatre groupes de travail ont été constitués (un par thème) avec l'ensemble des Directeurs de site, pilotés et animés par un membre de l'équipe de Direction.

Le séminaire s'est déroulé selon les rythmes suivants : après avoir constitué la composition de chaque groupe de travail, les groupes se sont réunis en ateliers pour proposer des objectifs et des actions stratégiques sur les thèmes qu'ils avaient en charge, puis une présentation de chaque atelier a eu lieu en séance plénière, pour enrichir les travaux de chacun. L'équipe de Direction a ensuite proposé les résultats issus du groupe de travail qu'elle avait constitué avec ses cinq membres. Dans une seconde étape, les ateliers se sont réunis à nouveau pour enrichir le plan d'actions stratégiques et élaborer la fusion et la consolidation entre les cinq groupes. Une fois le contenu du plan stratégique stabilisé, à l'issue de la première journée de séminaire, la seconde journée a consisté, d'une part à élaborer le planning trisannuel des actions proposées, d'autre part à constituer un argumentaire sur le choix des actions retenues.

A l'issue de ces deux journées de travail, alternant séances plénières et ateliers en sous-groupes, le plan stratégique de l'entreprise à trois ans a été validé et stabilisé, avec la participation de tous les Directeurs de site et de l'équipe de Direction. Les quatre axes qui le composent sont les suivants :

- Mettre en place un dispositif d'écoute interne-externe au service du client,
- Bâtir l'entreprise du futur,
- Renforcer la cohésion et la coordination avec le Groupe,
- Bien vivre le service après-vente.

Enfin, ces deux journées ont également été le moyen de tester et mettre en pratique la cohésion des membres de l'équipe de Direction. L'évaluation du séminaire par l'ensemble des participants ayant été positive, l'entreprise a décidé de renouveler cette expérience chaque année.

Après l'organisation de ce séminaire, et dans le cadre de la démultiplication du plan stratégique en plans d'actions prioritaires, une réflexion a été menée sur le croisement de l'ensemble des plans d'actions au niveau du Comité de Direction. Un travail important d'harmonisation et de mise en cohérence des plans d'actions a été réalisé. Ce travail de perfectionnement consiste à identifier les demandes de coopération d'un service à l'autre pour la réalisation des actions prioritaires. Le tableau de croisement des plans d'actions permet à chacun d'identifier les actions sur lesquelles il est sollicité, par une autre personne, pour coopérer à leur réalisation dans un souci de transversalité de la mise en oeuvre stratégique. Il permet ainsi à chaque individu, d'avoir une vision globale sur les actions qu'il pilote au sein de son propre plan d'actions (c'est-à-dire au sein de son service) et sur les actions auxquelles il coopère et qui sont mentionnées dans le tableau de croisement des plan d'actions (c'est-à-dire les actions sur lesquelles il est sollicité par d'autres services).

L'organisation du séminaire et le perfectionnement de la démultiplication du plan stratégique ont permis de transformer une perception *a priori* lourde, complexe voire bureaucratique (dans le sens de la paperasserie) des outils de gestion, de la part de l'encadrement, en une vision dynamique de ce type d'outils, considérés comme rassurants pour la perception de l'avenir et utiles pour l'animation des équipes et le renforcement du management.

Conclusion

Traditionnellement, les discours qui accompagnent la présentation, l'introduction et le développement des outils de gestion accordent une place prépondérante au « substrat technique » au détriment de la « philosophie gestionnaire et des relations organisationnelles qui entourent les outils » (Hatchuel et Weil, 1992). Cette approche a sans aucun doute été renforcée au sein de notre entreprise-partenaire du fait de son appartenance à un Groupe, un secteur d'activité où le pragmatisme, la gestion du quotidien constituent des leitmotivs pour aller vite (trop vite ?) et concentrer ses efforts sur la technique. Si les outils ont été rapidement pris en charge par les acteurs, ils n'ont pas toujours été bien compris et assimilés. C'est à partir de ce constat que nous avons proposé un élargissement de la conception des outils en quatre points.

- Le premier concerne la mise en place d'une **démarche participative** pour faire « vivre » les outils. Par leur implication, les acteurs adhèrent au projet et souhaitent la qualité de sa mise en oeuvre. A titre d'exemple, les acteurs de notre entreprise-partenaire ont

clairement exprimé leur volonté de défendre avec énergie les plans réalisés et souhaité mettre en place des réunions mensuelles pour piloter leur état d'avancement.

- Afin de nourrir la démarche stratégique en informations « fraîches », nous avons conduit auprès des membres de la Direction et des Directeurs de site de l'entreprise des entretiens portant sur les pratiques d'**écoute de l'environnement**. L'exploitation de ces entretiens ayant permis de formaliser des axes stratégiques fédérateurs et innovants, la Direction de l'entreprise a décidé de mettre en place une base de données de collecte régulière d'informations stratégiques internes-externes. Cette base, reprenant la structure, l'arborescence thématique de notre diagnostic, a pour objectif d'être le support permettant d'enrichir, une fois par an, le plan d'actions stratégiques internes-externes de l'entreprise.
- Parmi les facteurs-clés de succès d'une démarche stratégique, la force de persuasion de la Direction semble être un point faisant l'unanimité au sein de la littérature. Pour l'obtenir au sein de notre entreprise-partenaire, nous avons utilisé comme levier le renforcement de la **cohésion des membres du Comité de Direction**. Indépendamment des efforts réalisés et des résultats obtenus, les membres de la Direction ont considéré que la cohésion construite restait fragile et qu'elle nécessitait une vigilance de tous les instants. Certaines actions permanentes ont donc été mises en oeuvre telles qu'une réunion hebdomadaire du Comité de Direction, qui devrait favoriser un traitement préventif des risques de non-cohésion.
- Enfin, un travail sur les **outils** eux-mêmes a été réalisé en termes de **perfectionnement**. Les propositions ont consisté à organiser un séminaire stratégique de préparation du plan d'actions stratégiques internes-externes, et à proposer un nouvel outil permettant de prendre en compte le fonctionnement transversal de l'entreprise. A cette occasion, les échanges au sein de l'entreprise ont montré que le temps pouvait constituer une variable importante pour consolider (digérer) et faire progresser de nouveau les perfectionnements réalisés.

Lors de l'évaluation de cette action, les membres de la Direction ont reconnu que l'élargissement proposé était de nature à accroître la pertinence et l'efficacité des outils plan d'actions stratégiques internes-externes et plan d'actions prioritaires. En effet, la meilleure utilisation de ces outils aura permis, entre autres, de mieux comprendre l'évolution des métiers, la nécessité de se remettre en cause (face aux évolutions des clients, de la législation, des fabricants, de la concurrence...) et, plus généralement, de faire évoluer l'entreprise vers la civilisation du service.

Références bibliographiques

- ARNAUD G. (1996), « Quelles stratégie d'observation pour le chercheur en gestion – Prolégomènes à toute recherche in situ », Collection Economies et Sociétés, *Revue Sciences de Gestion*, n°22, pp. 235-264.
- AVENIER M.-J. (1997), « Stratégie tâtonnante et démarche-projet : une modalité née dans le contexte des opérations de constructions publiques », ouvrage collectif coordonné par AVENIER M.-J., *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Collection « Stratégies et Organisations », pp. 269-297.
- AVENIER M.-J. (1989), « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », Collection Economies et Sociétés, *Revue Sciences de Gestion*, n°14, pp. 199-218.
- AVENIER M.-J. et NOURRY L. (1997), « Connaissances engendrées dans une recherche-intervention : modalités de production et conditions de légitimation », Colloque de l'IAE de Lille, *Constructivisme(s) et sciences de gestion – Tome 2*, Université des Sciences et Technologies de Lille, pp. 307-318.
- BARRY D. et ELMES M. (1997), « Strategy Retold : Towards a Narrative View of Strategic Discourse », *Academy of Management Review*, 22, 2, pp. 429-452.
- BERNARD C. (1984), *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, Flammarion, 318 p.
- BOJE D.M. (1995), « Stories of the Storytelling Organization : a Postmodern Analysis of Disney as « Tamara Land », *Academy of Management Journal*, 38, 4, pp. 997-1035.
- CHARPENTIER C. (1997), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Nathan, 357 p.
- CHARREAUX G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance », Collection Economies et Sociétés, *Revue Sciences de Gestion*, n°8-9, pp. 47-65.
- DESREUMAUX A. (1993), *Stratégie*, Précis Dalloz, 447 p.
- EGAN G. (1993), « Le non-dit dans l'entreprise et ses coûts », *Problèmes Economiques*, n°2.372, 20 avril 1994, article publié sous le titre « The Shadow Side », *Revue Management Today*, pp. 1-7.
- HATCHUEL A. et WEIL B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.
- LAROCHE H. (1997), « La querelle du contenu et du processus : les enjeux de la transformation de la stratégie », Actes de la 6^{ème} Conférence de l'AIMS, *Les fondements de la gestion stratégique*, Volume 2, Ecole des HEC, Montréal, pp. 141-146.
- LAURIOL J. (1996), « Une analyse des représentations de la stratégies et de son management dans la production d'ouvrages en langue française (1990, septembre 1996) », Actes de la Journée « Recherche en Gestion », FNEGE, Université Paris IX-Dauphine, pp. 159-183.
- LESCA H. (1992), « FENNEC : Tableau de bord pour l'évaluation de la veille stratégique de l'entreprise », *Revue Brises* n°17, *L'information et la communication dans l'entreprise*, pp. 209-216.
- LEWIN K. (1947), « Frontiers in Group Dynamics I », *Human Relations*, Vol. 1, pp. 5-41.
- MARMUSE C. (1999), « Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens », Actes de la 8^{ème} Conférence de l'AIMS, Ecole Centrale, Paris, 20 p.
- MARTINET A.-C. (1983), *Stratégie*, Vuibert, Collection « Gestion », 320 p.
- MARTINET A.-C. (1988), *Diagnostic stratégique*, Vuibert, Collection « Gestion », 157 p.
- MOISDON J.-C. (sous la direction de) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arslan, 286 p.
- O'CONNOR E.S. (1995), « Telling Decisions : the Role of Narrative in Organizational Decision-Making », in Z. Zaphira, *Organizational Decision Making*, 303-323, New-York, Cambridge University Press.
- SAVALL H. (1978), « Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », Rapport au 7^{ème} colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, décembre 1977, *Revue Economie Appliquée*, n°4, 36 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1999), « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose », 9^{ème} Journées Nationales d'Etudes, Institut Psychanalyse et Management, 21 p.

SAVALL H. et ZARDET V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p.

VOYANT O. (1997), *Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 400 p.