

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRES DE FIN D'ÉTUDES

THÈME

**Évaluation de processus de prise de décision stratégique d'un Groupe  
industriel**

**Cas : le Groupe Société Nationale des Transports routiers**

**SNTR.**

**Présenté par**

BOUDJEMIA Zohir

**Encadré par**

Dr. BELMIHOUB

**Septembre 2013**

## Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier mon encadreur, Monsieur BELMIHOUB, ainsi que mon tuteur Monsieur MAZA le responsable du DACG du Groupe SNTR qui m'a encadré durant mon stage de fin d'études et Monsieur OUKAMOUM (le DFCP du Groupe SNTR) avec qui j'ai pu travailler. Leurs conseils et leurs compétences m'ont permis de progresser et d'acquérir une première expérience bénéfique dans le domaine de management stratégique et l'élaboration des stratégies.

Je tiens remercier aussi, le Colonel SAADAN Zouhir mon enseignant en art de la stratégie, et Monsieur MALKI Ahmed expert en management par la qualité et le Docteur BOULAM Nacer professeur et consultant en gouvernance et politique de la défense & sécurité internationale, de leurs aides et conseils, tout aux longues de ma recherche.

Et à la fin, je présente mes respects aux agents de la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management de leurs efforts remarquables pour offrir un climat favorable pour la recherche.

**À ma chère maman.**

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b><u>Chapitre 1</u> : Évolution des théories de prise de décision stratégique Introduction.....</b>	<b>7</b>
1. Approche normative formaliste de la stratégie .....	8
2. L'approche décisionnelle comportementale : les stratégies émergentes une complémentarité à la planification délibérée.....	15
3. L'approche de configuration et de la rupture.....	19
4. le processus stratégique des Groupes Industriels.....	24
Conclusion du chapitre.....	26
<b><u>Chapitre 2</u> : Évaluation de l'orientation stratégique et l'organisation de Corporate du Groupe SNTR</b>	
Introduction .....	27
1. Présentation du la société Nationale des Transports Routiers SNTR.....	28
2. Diagnostic sur l'orientation stratégique du groupe SNTR : essai de détermination de la vision et de la philosophie de gestion stratégique du Groupe SNTR.....	34
3. Diagnostic sur les outils d'aide à la prise de décision dans le processus stratégique de la société-mère du Groupe SNTR.....	42
4. Processus d'élaboration des stratégies des filiales.....	47
Conclusion du chapitre 2.....	49
<b><u>Chapitre 3</u> : le processus stratégique de Groupe SNTR Introduction.....</b>	<b>50</b>
1. Les niveaux de prise de décision .....	51
2. L'enchaînement du processus stratégique de la société mère : la détermination de la situation globale.....	55
3. Synthèse du processus de prise de décisions stratégiques du Groupe SNTR.....	58
4. L'approche de l'analyse stratégique des filiales .....	62
5. Synthèse sur les hypothèses fixées dans la problématique sur le processus stratégique du Groupe SNTR.....	55
Conclusion du Chapitre.....	58

**Conclusion générale .....69**

**Bibliographie.**

**Table des matières.**

## Résumé

L'élaboration de la stratégie est devenue un processus complexe de traitement de l'information et de prise de décisions stratégiques, pour cela la démarche d'élaboration de la stratégie de la firme doit être performante, afin d'assurer, non seulement une bonne compréhension et adaptation à son environnement, mais aussi, une meilleure allocation des ressources et une utilisation efficace des compétences de la firme. Le processus stratégique se compose d'une succession de procédures : la détermination d'une vision, un diagnostic stratégique interne et externe, une classification des choix possibles et en fin une mise en place de la stratégie choisie.

Dans notre travail nous avons essayé de comprendre ma manière d'assurer la performance d'un processus stratégique : commençant par analyser les différentes approches théoriques existantes sur le domaine, et une étude de cas sur le groupe SNTR qui consiste à diagnostiquer les procédures conduisent à la création de la stratégie.

## Abstract

The strategic process is a sequence of actions that finishes by a setting up of a strategy: of the determination of a vision, a strategic diagnostic, a classification of the possible choices, in ends the setting up of the choice. Several approaches tried to give their model in the scheduling, positioning and the emergent school.

In our word we tried of understands the evolution of the approaches, in order to led a diagnosis on the development of the strategy within the SNTR. To schematize the manner whose decision is taken in the corporate level of a State-controlled Group.

## **ملخص**

إن مسار وضع إستراتيجية يتطلب مجموعة من المراحل المتتالية بدءاً من: تحديد رؤية واضحة على ما ستكون عليه بالمؤسسة في المستقبل، ثم مرحلة التشخيص التي تشمل المحيط الخارجي (زبائن، ممولون، منافسون...) و الداخلي الذي يدور حول تحديد إمكانيات المؤسسة وقدراتها، بعد هذا يصبح من الإمكان تحديد مختلف التوجهات التي يمكن للمؤسسة القيام بها، و في الأخير ندخل في عملية تطبيق الإستراتيجية، أين يمكن توضيح مسار وضع الإستراتيجية من خلال عديد المقاربات النظرية التي نذكر منها: مدرسة التخطيط، المقاربة المفاهيمية و مقاربة تموضع المؤسسة.

في بحثنا الميداني ركزنا على محاولة فهم مسار صنع الإستراتيجية المؤسسة الوطنية للنقل البري، بالتركيز على: دراسة الإستراتيجية السابقة، هيكل المؤسسة و نظام المعلوماتية فيها.

Mots clés: stratégie, processus stratégique, informations.

Key words: strategic, process, information

#### Table des abbreviations

BCG	Boston consulting Group
SNTR	Société Nationale des Transports des Routiers
DAS	Domaine d'Activité stratégique
DFCP	Direction des finances et de participations
DACG	Direction de contrôle de gestion
2PL	Second party logistic
3PL	Third party party logistic
4PL	For the party logistic
ERP	Entreprise Ressource Planning (Progiciel de Gestion intégrée)
DGF	Direction General des filiaux
AGEX	Assemblé général extraordinaire

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'élaboration de la stratégie est devenue un processus complexe de traitement de l'information et de prise de décisions stratégiques. Face à une sphère de mondialisation caractérisée par une concurrence plus intense, une accélération du rythme de l'innovation et une visibilité réduite alors que les investissements sont de plus en plus lourds <sup>(1)</sup>, la création d'un avantage concurrentiel durable est désormais l'objectif de toute stratégie <sup>(2)</sup>. Pour atteindre cet objectif, la démarche stratégique de la firme doit être performante, afin d'assurer, non seulement une bonne compréhension et adaptation à son environnement, mais aussi, une meilleure allocation des ressources et une utilisation efficace des compétences de la firme (petite et moyenne entreprise, groupe ou bien une firme multinationale). Cette recherche de la performance des processus stratégiques guide depuis soixante (60) ans la recherche et la réflexion stratégique appliquées aux entreprises <sup>(3)</sup>. L'importance du processus stratégique réside dans son rôle qui consiste pour une organisation à définir ce qu'elle sait faire, ce qu'elle veut faire et comment elle veut le faire <sup>(4)</sup>, c'est une succession de procédures (le processus stratégique) conduisant à la prise de décision stratégique, dont quatre étapes essentielles se distinguent :

- La définition d'une vision : qui englobe la détermination de l'identité de la firme, sa mission et sa culture ;
- La mise en place d'un diagnostic interne des ressources et compétences de l'organisation, et un diagnostic externe des opportunités et menaces existantes sur l'environnement ;
- Les classifications des choix possibles, et l'adaptation d'une orientation parmi les solutions proposées ;
- Évaluation de la stratégie mise en place et la comparaison des écarts.

Si la stratégie est connue comme un art depuis les méthodes révolutionnaires de SUN ZU, l'analyse des processus d'élaboration de la stratégie des entreprises n'a commencé qu'au

---

<sup>(1)</sup> : ABATE René – DUCREUX Jean-Marie – KACHNAR Nicolas « *Le grand livre de la Stratégie* », Boston Consulting Group, Eyrolles 2009, p18.

<sup>(2)</sup> : GARIBALDI Gérard « *analyse stratégique* », EYROLLES, 2008, p3.

<sup>(3)</sup> : GARIBALDI Gérard, *ibid.*, p37.

<sup>(4)</sup> : KAST Robert « *La théorie de la décision* », paris : La découverte, 2002, p 11.

début des années trente aux États-Unis par les travaux de BERNARD (1938) <sup>(1)</sup> et ceux de CHANDLER, afin de devenir une discipline dans les années soixante, par le modèle LCAG et celui d'ANSOFF. Actuellement, les écoles de pensée qui traitent les processus d'élaboration de la stratégie peuvent être classés en trois grandes approches : l'approche normative formalisée, qui adapte les principes analytiques et systémiques dans son analyse de l'environnement et dans les procédures de mise en place d'une stratégie (le modèle LCAG, BCG, Mc KENSY, A.D.LITTEL). L'approche de l'apprentissage, qui considère que les stratégies peuvent être émergentes sans une planification précédente, par l'intelligence cognitive des dirigeants et le développement des compétences internes (l'école cognitive, l'école de l'apprentissage et l'école des ressources et compétences). Et la troisième approche celle de la configuration et de la transformation qui s'intéresse à l'aspect révolutionnaire de l'innovation dans l'élaboration de nouvelles stratégies (le ré-engineering).

Cependant, l'enjeu réside dans le choix de l'approche à prendre en considération pour construire une stratégie. Est-il efficace de suivre une approche quantitative délibérée ? Ou celle qui se fonde sur les capacités humaines à prédire un comportement émergent à l'avenir ? L'adaptation d'un modèle de processus stratégique d'une firme peut être conditionnée par plusieurs facteurs, comme la culture des dirigeants, celle de l'entreprise ou de l'environnement, les capacités de l'organisation et aussi la taille de la firme et sa structure juridique. Ces deux derniers éléments rendent l'élaboration de la stratégie, une tâche complexe. Vu le nombre important des acteurs intervenants et la décomposition de l'organisation à un ensemble de pôles hiérarchiques de pouvoirs dans certaines situations : les Actionnaires, le niveau Corporate, les niveaux business et le niveau opérationnel, ce qui peut réduire le choix et imposer dans certains cas la nature de la démarche stratégique à mettre en place. Comme le cas des groupes industriels qui possèdent une forme juridique particulière, dont la planification stratégique est toujours favorisée <sup>(2)</sup> pour éliminer les conflits, réduire les zones d'incertitudes et minimiser le risque lié à la perte de l'identité.

---

<sup>(1)</sup> :CHAKRAVARTHY B.S., White R.E: « *Strategy process: forming, implementing and changing strategies*», Handbook of strategy and management, Ed A.M. Pettigrew, (H. Thomas & R. Whittington), London, 2002-2003.

<sup>(2)</sup> :BRULHART Franck « *les 7 points clés du diagnostic stratégique* » éd EYROLES, 2009, p 209.

Dans ce cadre, la stratégie des groupes industriels consiste toujours à optimiser sans cesse les conditions économiques de leurs activités<sup>(1)</sup> et maîtriser l'information afin d'assurer la synergie entre leurs filiales et entre leurs divers domaines d'activités stratégiques. Ce qui fait que dans la plupart des situations le processus stratégique des groupes se compose d'une combinaison de techniques, de méthodes et de modèles d'analyse : L'adaptation de la planification stratégique au niveau Corporate (société mère), l'application des méthodes analytiques pour élaborer les business plans, l'utilisation de leadership dans la création d'une vision, dans la création de synergie et dans le management des niveaux opérationnels et le développement des orientations émergentes par les comités de coordination.

En revanche la problématique qui se pose est sur l'efficacité et l'efficience du processus stratégique de groupe vu le champ large de manœuvre : la méthode de planification peut rendre les groupes rigides face à la concurrence<sup>(2)</sup> et éliminer la volonté d'innovation. Et l'inexistence des procédures formalisées engendre une ambiguïté dans l'orientation du groupe. La maîtrise des deux dimensions à la fois semble difficile en termes de coût et de complexité du système qui demande une compétence élevée de la main-d'œuvre. La réponse à ces dernières problématiques, nécessite une intention particulière à plusieurs facteurs déterminants : L'activité mère du groupe, la situation de son système d'information, le degré de formalisation des procédures et le degré de l'informel existant sur le marché. Dans un environnement comme le nôtre (économie algérienne) ces facteurs influencent considérablement les processus de formulation de la stratégie des grands groupes.

Dans notre étude de cas (groupe SNTR), nous avons essayé de comprendre cette relation entre : l'efficacité des outils d'aide à la prise de décision (système d'information, le management stratégique...Etc.) et le choix d'un modèle pour un processus stratégique performant. Nous partons du postulat que le style de management des grands groupes publics favorise les procédures systémiques formalisées, orientées vers un comportement délibéré rigide. Sachant que le groupe SNTR (Société Nationale des Transports routiers) possède une structure lourde de sept (7) filiales et un métier de logistique sensible aux fluctuations

---

<sup>(1)</sup>: CARTER Jean Baptiste « *Innovation organisationnelle et gouvernance des groupes* » presse Unive, Lyon 3, 2003, p17.

<sup>(2)</sup>: MINTZBERG Henry: « *Safari au pays de la stratégie : l'exploitation des grands courants de la pensée stratégique* », éd Pearson, 2009, p135.

économiques, et d'une influence réciproque considérable avec son marché. Ce qui donne une importance vitale à la perfection de son processus de prise de décision stratégique ! L'élaboration d'une stratégie dans ce cas nécessite donc des outils performants et des organes bien structurés qui possèdent une crédibilité d'une information actuelle et une capacité à assurer une transparence des procédures qui permettent de se différencier par un processus stratégique efficient et adéquat à la culture interne.

A partir de ce point de vue, quelles sont les procédures de prise de décision stratégique au sein du Groupe SNTR ? Y a-t-il des mécanismes de synergie dans la mise en place d'une stratégie pour le Groupe SNTR ? Existe-t-il des pratiques formalisées, ou bien un mode de fonctionnement spécifique, d'une manière à ce que l'entreprise dispose à tout moment, d'un objectif clair, avec une flexibilité importante d'adaptation de sa structure, de ses ressources, de ses compétences et de sa culture aux fluctuations permanentes de l'environnement ?

Plusieurs autres questions découlent

- Y a-t-il une évaluation efficace des stratégies précédentes ?
- Y a-t-il un système d'information stratégique performant au sein de la SNTR ?
- Est-ce que la planification stratégique est efficace pour le groupe ?
- La formalisation des procédures est-elle nécessaire pour le Groupe SNTR, afin de déterminer sa stratégie ?

Dans ce cadre et pour répondre à ces problématiques, nous proposons les hypothèses suivantes :

- La planification stratégique est encore un outil efficace dans l'élaboration des stratégies au sein du groupe la SNTR ;
- Le leadership peut servir à assurer la synergie, à travers la coordination entre l'ensemble des forces formelles et informelles, ainsi entre les stratégies délibérées et les orientations émergentes ;
- La synergie est le résultat d'un système d'information efficace, des objectifs clairs, d'une culture solide et des orientations basées sur le mode évolutionniste de management du Corporate ;
- Les clients participent dans le processus stratégique de l'entreprise.

Nous nous sommes basés dans notre travail de recherche sur les résultats théoriques empiriques en management stratégique, afin de construire une compétence élevée d'observation sur la phase de construction des stratégies au sein du Groupe SNTR. Au même temps, nous avons mené un ensemble d'entretiens avec quelques responsables du Groupe SNTR, et consulté un ensemble de documents internes du Groupe SNTR.

Nous avons utilisé une méthodologie de recherche basée sur les démarches qualitatives, afin d'élargir le champ de vision, pour bien cerner la problématique, en utilisant divers moyens. On se basant sur l'approche cognitive des organisations qui part du postulat, que l'élaboration de la stratégie apparaît et existe clairement dans le cerveau des dirigeants et le comportement des acteurs de l'organisation.

Pour atteindre un résultat dans notre travail de recherche, on propose la démarche suivante en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à l'état de l'art, qui résume l'évolution des théories de management dans le processus d'élaboration des stratégies, ainsi que les dernières contributions dans ce domaine de recherche. En outre, nous avons consacré une partie de ce chapitre à la présentation des processus stratégiques dans les groupes.

Dans le second chapitre, nous avons présenté le Groupe SNTR, afin de mener un diagnostic sur son orientation stratégique depuis 2002, la date de sa filialisation (SNTR) et enfin de chapitre, on a essayé de déterminer le schéma de son processus stratégique.

Le troisième chapitre se focalise sur la détermination de l'enchaînement historique dans la détermination de la stratégie, ainsi que la concertation des pouvoirs de décision, afin de présenter un schéma qui résume l'enchaînement de processus stratégique du groupe, en termine le chapitre par une synthèse sur processus stratégique de la SNTR ;

La conclusion portera des éclaircissements sur la question de la synergie dans le processus stratégique d'un groupe.

## **Les raisons du choix de sujet**

Dans notre travail de recherche nous avons fixé trois grands objectifs.

- Construire une base de connaissance solide en matière d'élaboration et la stratégie ;
- Comprendre les mécanismes de prise de décisions stratégiques au sein des grands groupes industriels ;
- Contribuer à l'enrichissement des études sur les processus stratégiques des groupes algériens, et participé à l'amélioration les perspectives de construction des stratégies : ce présent travail nous permet de voir la manière dont les outils d'aide à la prise de décision influence la performance du processus stratégique (on parle dans ce cas de système d'information et l'ERP, le tableau de bord stratégique, les cellules de coordination...Etc.).

Notre but est de contribuer à améliorer la compétitivité des groupes algériens par le biais d'un processus stratégique efficient et efficace, et de faire introduire la culture de modernisation et d'actualisation sur les mécanismes d'élaboration de la stratégie dans le Groupe SNTR.

# **CHAPITRE 1**

## **ÉVOLUTION THÉORIQUE DES PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE**

## Introduction au Chapitre 1

Ce chapitre présente un résumé sur l'évolution des théories d'élaboration de la stratégie depuis l'apparition du modèle LCAG en 1965 jusqu'aujourd'hui. Dans cet enchaînement, nous avons constaté que la plupart des approches sont en quelque sorte complémentaire, le développement de ces approches a été le résultat d'une complexité croissante de l'environnement.

Dans notre classification des écoles, nous avons pris d'abord en considération les principes méthodologiques utilisés dans l'élaboration de la stratégie pour chaque école, ainsi que le caractère délibéré ou bien émergent du processus stratégique. Enfin, nous avons entamé les processus stratégiques au sein des groupes industriels comme introduction à notre étude de cas. Cela permet de comprendre les mécanismes théoriques de prise des décisions stratégiques au sein des groupes industriels.

Nous avons classifié les écoles de pensée sur l'élaboration de la stratégie en trois grandes approches. L'approche normative formalisée, qui adapte les principes analytiques systémiques dans son analyse de l'environnement et dans les procédures de mise en place d'une stratégie. L'approche de l'apprentissage, qui considère que les stratégies peuvent être émergentes sans une planification précédente et la troisième approche celle de configuration et la transformation qui s'intéresse à l'aspect révolutionnaire de l'innovation pour élaborer de nouvelles stratégies.

## 1. L'approche normative formaliste de la stratégie

Les premières approches modernes d'élaborations de la stratégie sont apparues dans les années 1960 aux États-Unis. Selon lesquelles la stratégie est considérée comme un processus délibéré basé sur les fondements analytiques et synthétiques. En distinguant trois grandes Écoles qui portent ces principes :

### 1.1.L'école de la conception

Le modèle de LCAG ou appelé encore SWOT est apparu au Harvard en 1965, développé d'après les travaux de SOLZNICK (1957) et CHANDLER (1962) <sup>(1)</sup>, ainsi que GILMORS & BRADEMBERG<sup>(2)</sup>(1962). Ce modèle a pour but de confronter l'entreprise à son environnement concurrentiel, par l'évaluation de degré d'adaptation des ressources et ses compétences (forces et faiblesses) aux contraintes imposées par l'environnement externe (opportunités et menaces). C. KRISTENSEN et Al<sup>(3)</sup> (1982) résument les principes de ce modèle comme suite :

- L'élaboration de la stratégie doit être un processus délibéré de réflexion consciente ;
- La réflexion appartient au chef de l'entreprise, considéré comme le stratège ;
- Le modèle d'élaboration de la stratégie doit demeurer simple et formel ;
- Le processus stratégique arrive à son terme une fois que la stratégie parvient à être entièrement formulée comme perspective ;
- La stratégie doit être explicite.

---

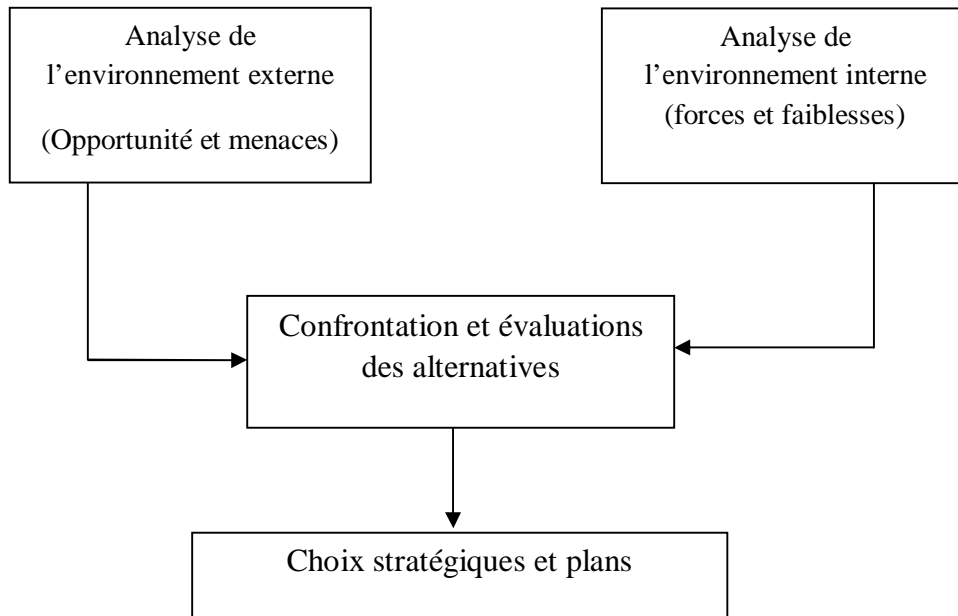
<sup>(1)</sup>: MINTZBERG H: « *Safari aux pays stratégie : l'exploitation des grands courants de la pensée stratégique* ». Éd Pearson, 2009, p 29.

<sup>(2)</sup> : MADANI.M. K. SAID « *Management et Politique de la Performance* ». Hachette, 2009, p13.

<sup>(3)</sup>: GARIBALDI « *analyse stratégique* », EYROLLES, 2008, Pp 32-86.

Le modèle LCAG est peut-être schématisé comme suit :

Schéma 1 : Le Model d'analyse stratégique SWOT



Cette méthode d'analyse a été l'objet d'un développement par plusieurs cabinets de consulting à travers de nouvelles matrices, telles que la matrice BCG, A. D.LITTLE, Mc KENSY.

Le modèle descriptif a connu un succès énorme grâce au caractère de l'environnement des trente glorieuses aux États-Unis, marquées par une croissance économique importante. Ce qui a conduit dans la même période à l'apparition d'une réflexion sur le long terme par le biais de la planification stratégique.

### **1.2.L'école de la planification stratégique**

Cette approche a été développée par Igor ANSOFF dans les années 1965-1970. Elle adapte l'approche systémique pour élaborer un plan stratégique sur le long terme (de 3 ans à 5 ans). En intégrant d'autres facteurs de gestion, on peut la définir comme étant « *la feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle va plus loin que la simple planification en obligeant les organisations à examiner ses contextes internes et externes, à faire des projets à l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant*

*de concrétiser sa mission et sa vision*<sup>(1)</sup> », dans ce cadre la planification stratégique a fait la rupture avec la planification financière qui se focalise principalement sur les indicateurs financiers. Le processus stratégique se compose donc de quatre étapes essentielles : « *la conception du contexte à travers un système de diagnostic, une formalisation des différentes voies possibles par une classification des choix disponibles et la mise en place de la stratégie qui semble efficace.* »<sup>(2)</sup>. La planification stratégique est caractérisée par plusieurs éléments :

- Le contrôle de gestion comme moyen de bouclage de processus : c'est-à-dire que le Contrôle de gestion est un élément de performance dans le processus de création de la stratégie ;
- L'environnement pris en compte est limité sur le marché dans laquelle l'entreprise existe : cela est considéré comme un point positif et négatif en même temps ; positif puisqu'il permet à l'entreprise de maîtriser l'information sur son domaine d'activité et négative parce qu'il ne permet guère de développer de nouvelles idées d'investissement en dehors du marché analysé ;
- Les prévisions sont les exploitations du passé : les projections sur le futur ne sont que des synthèses d'accumulation des expériences précédentes ;
- Les méthodes quantitatives de gestion prévisionnelles sont largement utilisées ;
- Le modèle de planification fonctionne sur la base des scénarios prédéterminés : ce qui demande une grande capacité à prévoir l'ensemble des possibilités, qui semble illimitées!

Toutes ces caractéristiques rendent de la planification stratégique un instrument au service de la vision. Plusieurs modèles complémentaires sont apparus en suivant les mêmes principes, comme le modèle de portefeuille d'activité introduit principalement par KOTLER (1977)<sup>(3)</sup>, fondé sur la planification au niveau business stratégie et la segmentation qui consiste à décomposer l'ensemble des activités de la firme aux sous-ensembles de groupes (Domaine d'activité stratégique DAS). Cette dernière notion (DAS) a été élaborée par

---

<sup>(1)</sup> : ministère du Conseil exécutif Québec : « *La planification stratégique au gouvernement u Québec : théorie et pratique* », octobre 2008. P4. [www.mce.gov.gc.ca/planification-strategique](http://www.mce.gov.gc.ca/planification-strategique).

<sup>(2)</sup> : ANSOFF: « *Implanting strategy management* », Prentice-hall, Englewoodchiff, Londres 1984, P23.  
(Traduction via Internet)

<sup>(3)</sup> : KOTLER Philip : « *in changing Marketing strategy in a new Economy : marketing's drive to maturity* », Harvard business review, d'après un résumé rédigé par Jules Bachman et John Czepiel, Pp43-64.2003

HOFFER et CHANDLER<sup>(1)</sup>(1978). L'évolution de la planification stratégique a permis de classifier les stratégies en trois types :

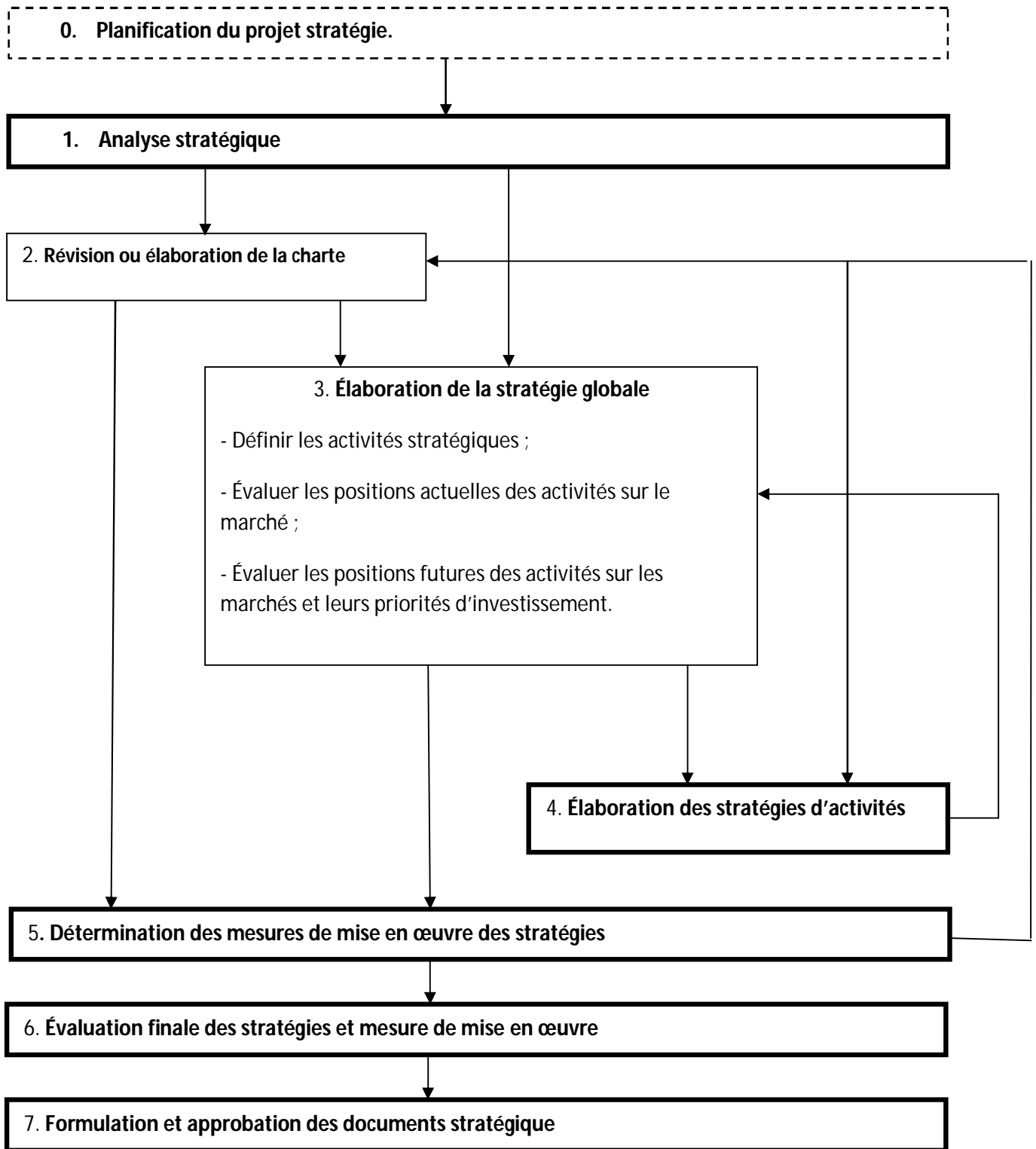
- Les stratégies basées sur le contrôle de la performance : lorsque le changement est lent ;
- Les stratégies fondées sur l'extrapolation : environnement évolutif, mais prévisible ;
- Les stratégies fondées sur l'anticipation : dans un environnement évolutif, mais l'entreprise est flexible ;

Dans cette nouvelle perspective de la planification stratégique, plusieurs mécanismes ont été introduits dans le processus de décision pour faire face à la notion du changement. Dans ce cadre GRUNIG Rudolf et HÜHN Richard ont présenté un modèle amélioré, en 2004 puis en 2009, tout en intégrant la question de la flexibilité, la construction d'une réflexion par la veille et l'ajustement budgétaire permanent, les deux auteurs présentent le modèle de la planification stratégique comme suit :

---

<sup>(1)</sup>: HOFER, CHARLE W. SCHANDEL Dan « *business planning: management organizational effectiness* », Guilford College: West pub, 1978, P219.

**Schéma N° 1: Élaboration de la stratégie globale comme étape du procédé de la planification stratégique.**



Source : GRÜNIG, KÜHN planifier la stratégie, 2009, p109.

Le point faible de la planification stratégique a été résumé dans son caractère rigide, qui suppose la capacité de déterminer tous les scénarios possibles, afin de créer un mécanisme d'utilisation des ressources et compétences disponibles pour chaque scénario à travers des procédures formalisées. Certes, pendant les tarentes glorieuses (et dans un environnement stable en général), ce modèle a connu certaines performances, mais cette efficacité a disparu dès le début des années 1980 avec la multiplication des interlocuteurs de l'entreprise, la montée des rivalités concurrentielles et bien évidemment la succession des crises économiques et financières qui remettaient en cause la crédibilité de la prévision sur le long terme. Ces mouvements extravagants ont poussé les auteurs à chercher d'autres options pour élaborer la stratégie au milieu d'un environnement instable, de ce fait, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'environnement externe de la firme, l'aspect humain de la prise de décision et la question de changement permanent. Ces nouvelles orientations ont conduit à l'apparition de la troisième école qui s'inscrit dans le cadre de l'approche normative formalisée : l'école de positionnement.

### **1.3. L'école de positionnement**

Au début des années 1980, M. PORTER a mis l'accent sur l'importance de la prise en considération de l'environnement externe dans la création d'un avantage concurrentiel durable. La décomposition de l'activité de l'entreprise à un processus (la chaîne de valeur) permet de faciliter le suivi de l'ensemble d'acteurs internes et externes qui interviennent dans la chaîne de valeur. Cela suppose l'introduction obligatoire des exigences des forces externes (5+1) et la surveillance des manœuvres dans le processus de diagnostic précédent à la création de toute stratégie. À cet effet, l'école de positionnement adapte l'approche analytique pour comprendre les acteurs de son environnement. En paradoxe avec les deux autres écoles (conception et planification stratégique), l'école de positionnement a mis en place un nombre limité de stratégies de base, nommées stratégies génériques, qui donnent une position sur le marché selon les données de l'environnement externe. Comme cité auparavant, cette école s'est servie de l'école de conception pour ce développé, par les biais de maintes matrices ressortissantes du modèle de LCAG.

En résumé l'approche normative de l'élaboration de la stratégie se focalise beaucoup plus sur la manière dont la stratégie est créée, en se basant sur l'idée que « *les objectifs sont fixés par les propriétaires et mis en œuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe, au travers une logique des procédures*<sup>(1)</sup> ». Cependant, plusieurs difficultés découlent de cette approche, la normativité ne favorise pas l'apprentissage, les techniques d'analyse et de planification éliminent l'aspect de l'innovation, aucune marge de créativité n'est appropriée à l'homme, l'acteur principal. Ainsi d'un autre côté, la maîtrise de l'information sur le futur semble un tâche difficile, la prévisibilité et la formalisation ne sont pas totalement efficaces dans la plupart des situations.

Pour MINTZBERG, les techniques d'analyse ne donnent pas naissance à la stratégie<sup>(2)</sup>, la planification n'est qu'une mise en place d'une stratégie existante auparavant. Une autre question assez importante qui touche la crédibilité de cette approche, la plupart des données résultantes des trois méthodes, sont de natures quantitatives, cela réduit obligatoirement le champ d'observation en éliminant les aspects qualitatifs. Pour l'approche de positionnement par exemple, l'appui majeur sur les matrices rend les responsables loin de terrains, sans être disposé d'une information efficace et avec le temps, ils perdent leurs visions sur le marché.

La complexité croissante de l'environnement depuis le début des années 1980, a rendu les approches formalistes incapables de faire face aux fluctuations rapides des marchés, ce qui a poussé les théoriciens à s'intéresser sérieusement à l'aspect humain comme le facteur clé de réussite.

La question de la rationalité limitée développée par H. SIMON dans les années 1960 et 1970 a remis en cause les approches mono rationnelles classiques. Les théoriciens de l'école Behavioriste qui ont constatés que les décideurs (l'homme en général) ne prennent pas les décisions optimales, mais les premières solutions satisfaisantes ont permis d'élargir le champ de manœuvre dans le processus de prise de décisions stratégiques. Le concept de l'intuition des dirigeants a été introduit comme un facteur déterminant dans la planification stratégique, cette question a été développée par plusieurs auteurs (BOWER & BUGLMAN 1980-1990,

---

<sup>(1)</sup>: MARCHANSNAY Michel « *Management stratégique* », les Éditions de l'ADREG, 2004.p31.

<sup>(2)</sup>: MINTZBERG Henry: *Op. Cit.* Pp 34-90.

WESTHY 1990, GOSBEI & BULLETT 1994)<sup>(1)</sup>. Cette nouvelle perspective dans l'orientation théorique, qui adapte de plus en plus les facteurs psychologiques a engendré un éloignement sur les méthodes normatives au profit des approches décisionnelles et comportementales.

## **2. L'approche décisionnelle comportementale : les stratégies émergentes une complémentarité à la planification délibérée.**

Contrairement à l'approche normative, qui se focalise sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies, l'approche comportementale décisionnelle s'intéresse à la manière dont les stratégies se constituent réellement <sup>(2)</sup>. On distingue trois sous-groupes dans cette approche, le premier groupe s'intéresse au comportement du propriétaire et l'influence du dirigeant, il englobe deux écoles : L'école descriptive (entrepreneuriale) et l'école cognitive. Le second groupe se focalise sur la relation d'influence et de pouvoir dans la création de la stratégie (l'école politique). Le troisième sous-groupes'intéresse aux ressources et aux compétences, inclut l'école de l'apprentissage et celle des ressources et compétences.

### **2.1.L'entrepreneur et le dirigeant : Origines de l'orientation stratégique.**

Dans ce cadre, on s'intéresse au dirigeant, à son comportement, à son intuition et à la manière dont il prend la décision stratégique. On distingue :

- **Le processus visionnaire** : J.SCHAMPETER est considéré comme le premier à révéler l'importance de l'entrepreneur dans la réussite de tout processus de décision et d'innovation. La vision est un facteur déterminant pour chaque stratégie, elle permet grâce au leadership de l'entrepreneur de construire l'esprit de l'entreprise et la guider vers de nouveaux stades de créativité. Les principes de l'école descriptive peuvent être résumés comme suit :
  - la stratégie existe dans l'esprit de leader comme vision : les connaissances tacites difficiles à expliquer favorisent les pratiques informelles ;
  - le processus d'élaboration de la stratégie est enraciné entre l'expérience et l'intuition du leader ;
  - les stratégies entrepreneuriales possèdent un caractère à la fois délibéré et émergent : délibéré concernant la création de la vision globale qui prend le mode

---

<sup>(1)</sup> : HAFSI Taïeb & Alain-Charles Martinet « *Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique.* » Revue de Gestion, HEC Montréal, 2007/3 (Vol.32). Pp 35-87.

<sup>(2)</sup> : MINTZBERG Op. Cit.p16.

constructiviste comme le souligne KNIGHT (1967) <sup>(1)</sup>, émergente par la façon dont les détails sur l'orientation sont construits.

- **L'école cognitive** : l'origine de cette pensée revient aux travaux d'Herbert SIMON et de MARCH (1947, 1957, 1958). Cette école se focalise sur l'aspect Montale des dirigeants dans l'élaboration de la stratégie, puisque ce dernier assure par son expérience la cohérence entre les techniques analytiques, les techniques systèmes formels de planification et les systèmes informels d'apprentissage. L'école cognitive intègre quatre concepts dans l'élaboration de la stratégie <sup>(2)</sup> : la culture, l'environnement, la structure de l'organisation et le style de management. Dans ce cas la décision suit trois phases essentielles : la création, l'activation et la consolidation, ce qui donne au dirigeant des pouvoirs formels et informels pour assurer l'orientation de sa stratégie. QUIN <sup>(3)</sup>, qui a développé la notion de l'incrémentalisme cognitive dans le processus stratégique, en s'appuyant sur les connaissances tacites des dirigeants, a considéré que « *l'incrémentalisme cognitive est une bonne manière pour déterminer une stratégie, à condition qu'elle soit pratiquée par un dirigeant habile* ».

## 2.2. Les stratégies émergentes des jeux de pouvoir et l'influence de la culture

Ce modèle a été développé par plusieurs auteurs (LINDBLOM 1959, Mac-MILLAN [1978], SARRAZIN [1978], PETTIGREW 1997, BOWER et DOZ [1979]). Selon ses hypothèses l'organisation est composée d'un ensemble de joueurs, selon laquelle « *les stratégies résultent de processus de marchandage, et de négociation entre les groupes d'intérêts, internes et externes* » <sup>(4)</sup>, c'est-à-dire que les processus stratégiques bâtis sur les fondements analytiques ne sont pas naïfs. LINDBLOM <sup>(5)</sup> s'est focaliser sur la notion de l'incrémentalisme logique, selon laquelle le choix d'une action se fait sur pièces, sans spécifier ou clarifier préalablement les objectifs poursuivis et les valeurs évoquées, car les acteurs et les parties prenantes sont en désaccord, influencé par : l'expérience personnelle, la compétition pour les ressources, l'interaction entre les différents sous-systèmes, et l'accès à l'information. Tous ces facteurs conduisent à la fin à une orientation résultante des pratiques

---

<sup>(1)</sup> : KNIGHT a assimilé l'esprit de l'entrepreneur à la prise de risque dans la méthode constructiviste.

<sup>(2)</sup> : GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre « *Stratégor* », 5<sup>em</sup> 2d, DUNAUD, 2009.

<sup>(3)</sup> : QUIN. J B. « *stratégie of change : logique incrémentalisme* ». Renuin, 1980 (Traduction sur internet) ;

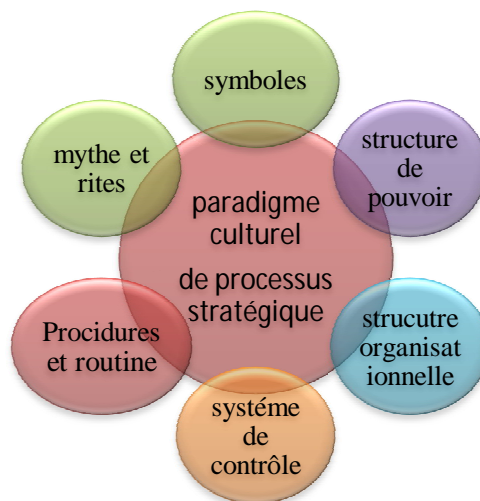
<sup>(4)</sup> : GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre « *STRATEGOR* » 5<sup>em</sup> éd, DUNOD, 2009, p491.

<sup>(5)</sup> : LINDBLOM « *the science thought : politique management* » Review, vol163. 1959. (Traduction internet).

continues. Cette hypothèse a été développée par MINTZBERG<sup>(1)</sup>, qui a proposé une liste des principaux jeux politiques qui peuvent influencer le processus stratégique dans une firme : jeux de construction de l'empire, jeux d'insoumission et jeux de changement. Pour cela, l'élaboration de la stratégie est l'affaire d'une équipe et non d'un seul homme. La stratégie dominante dans l'entreprise sera celle des groupes les plus puissants.

Le modèle politique attire l'attention sur les interactions des stratégies particulières au sein des organisations. Cependant, il néglige l'existence de certaines transcendentes, comme l'individualité et la culture. Pour cela, plusieurs auteurs se sont focalisés sur la question de la culture pour résoudre les conflits. Dans ce cadre, JOHNSON<sup>(2)</sup> introduit la notion de l'incrementalisme cognitive : en considérant que la culture (des dirigeants ou de l'organisation) est un facteur déterminant dans l'élaboration de la stratégie, puisqu'elle devient un instrument d'efficacité en terme de gestion de conflit. La culture donc, permet d'articuler l'ensemble : structure organisationnelle, le système de contrôle, les procédures routinières, le système de pouvoir, les symboles, les rites et les mythes de l'organisation. Le schéma suivant résume la relation :

**Schéma N°2** : le rôle de la culture dans la création de synergie organisationnelle.



Source : STRATÉGOR, p 654.

<sup>(1)</sup> : MARCHENSNAY Michel Op Cit. Pp.249-260.

<sup>(2)</sup> : GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre « STRATEGOR » 5<sup>em</sup> éd, DUNOD, 2009. p173.

En résumé, MARTINET <sup>(1)</sup> (1988) a proposé une démarche multidimensionnelle de la stratégie en intégrant les facteurs : politiques, économiques et sociaux. Dans ce cas, le management stratégique rend explicite ce qui a été sous-entendu par la planification stratégique, c'est à dire, l'efficacité de la démarche stratégique devient de plus en plus capable d'harmoniser les actions sur les différents niveaux hiérarchiques et de maintenir un système de veille stratégique, qui assure la complémentarité entre la vision, le plan d'action, la culture et la stratégie.

### **2.3. Les approches de l'apprentissage : les stratégies émergentes résultantes de l'apprentissage.**

Pendant les années 1980, les rivalités concurrentielles sont devenues de plus en plus agressives, la capacité de maîtriser un avantage concurrentiel demande des mécanismes plus performants et plus flexibles dans le processus de prise de décision stratégique. Dans leurs travaux sur le comportement des entreprises, MILLER et FRISSEN de l'école McGill ont constatés que « *dans un environnement stable, les firmes poursuivent une orientation stratégique formalisée, le changement vient avec des améliorations continues au cours d'une longue période. Mais dans le cas où l'environnement est instable, les fluctuations rapides provoquent un bouleversement qui rend les orientations stratégiques, jusqu'à là suivies par l'entreprise, incohérentes avec le contexte, pour cela il faut des révolutions stratégiques pour atteindre un nouveau stade de stabilité, afin d'avoir l'équilibre dans l'ensemble, stratégie, structure et culture*<sup>(2)</sup>. ». Les deux auteurs ont rendu compte que l'instabilité de l'environnement rend les processus stratégiques basés sur la planification seule inefficaces, en privilégiant d'autres formes de processus, souligné par MINTZBERG, comme des stratégies émergentes, résultantes de l'apprentissage organisationnel.

MINTZBERG ; en 1989 ; a critiqué le rôle de la planification stratégique comme seul processus de création de stratégie « *la planification stratégique doit être retenue pour qu'elle*

---

<sup>(1)</sup> : MARTINET AC « *les discours sur la stratégie* », Revue française de Gestion N°67, janvier-février 1988, pp. 49-60.

<sup>(2)</sup>: MINTZBERG Henry, « *On management: inside our strange of organization* », 1989, trad par : J. M. Beber, 2<sup>em</sup> édition, 2009. P139.

soit, non un moyen de créer une stratégie, mais de programmer les stratégies déjà créées »<sup>(1)</sup>, en distinguant cinq grands défauts de la planification stratégique :

- La confusion entre la stratégie et le plan : la planification est une orientation à long terme, n'est pas une orientation écrite. Il existe plusieurs confusions entre le processus budgétaire et la planification stratégique ;
- L'éloignement des terrains ;
- Le paralyse analytique : elle peut devenir trop focalisée sur les détails, en risque de passer des problèmes majeurs ;
- La déresponsabilisation : il risque de ne pas donner l'information à l'ensemble des membres de l'organisation « *le plan stratégique comme document confidentiel* », il peut être aussi compliqué au point où les individus qui ont participé à sa construction deviennent incapables de l'assimiler dans sa globalité.

MINTZBERG avait constaté que les actions stratégiques peuvent émerger, ce qui fait que les stratégies peuvent prendre naissance dans n'importe quel type d'endroit, là où il existe des personnes ayant la capacité d'apprendre et les ressources nécessaires pour soutenir cette capacité. Alors qu'une fois apparues, ils finissent par être adoptées lorsqu'elles deviennent collectives afin d'envahir le comportement de l'organisation dans son ensemble, ce qui fait que les stratégies peuvent être formées que formulées, à travers l'apprentissage « *une stratégie délibérée exclut l'apprentissage, une fois que la stratégie est formulée, les stratégies émergentes l'encouragent, en répondant aux actions qui peuvent se dissocier*<sup>(2)</sup> ». En revanche, les stratégies émergentes excluent le contrôle, ce qui fait que les processus d'élaboration de la stratégie doivent être impérativement basés sur deux piliers : les processus délibérés et les processus émergents, pour cela il faut des structures organisationnelles stables, ce qui nécessite l'adaptation de l'organisation à son environnement.

### **3. L'approche de configuration de la stratégie.**

Cette dernière approche peut être considérée comme une combinaison de l'ensemble des perspectives citées auparavant, son objectif est de créer la cohérence entre les différentes formules, via des archétypes, en prenant en considération certains facteurs tels que la transformation révolutionnaire dans le comportement des dirigeants. Contrairement à la pensée de l'école de l'apprentissage, plus précisément la vision de QUIN sur le changement

---

<sup>(1)</sup>: MINTZBERG Henry, *ibid.* p145.

<sup>(2)</sup>: MINTZBERG .H. *Op Cit.* P135.

crémental, MILLER considère que le changement devient brutal et révolutionnaire une fois l'environnement connaît des changements permanents. Cela nécessite de prendre en compte les différentes méthodes et faire en sorte de les utiliser dans une seule stratégie. L'étude de cette pensée a eu lieu dans les années 1970 à l'université de McGill développée par plusieurs auteurs (VILLES et SNOW[1978], PETTIGREW Andrew[1987], David HURST[1995]).

En guise de conclusion, le principe de cette approche est d'obtenir un équilibre sur plusieurs dimensions de l'entreprise : structure, système, situation, processus. Puis une fois les données changent et le cycle de vie de la situation précédente arrive à sa maturité, une révolution des méthodes doit être menée afin d'atteindre un nouveau stade d'équilibre.

Toutes les approches citées auparavant de la construction de la stratégie ont pour but la maîtrise de l'information, les fluctuations de l'environnement, les relations de pouvoir, les comportements organisationnels et l'intelligence individuelle et collective. Cependant, la mise en place de chaque méthode dépend essentiellement de certains facteurs : le climat environnemental, la nature, la taille et la finalité de la firme et les contraintes macro et micro économiques. Actuellement et comme le souligne Martine et K. SAÏD « *les processus stratégiques reviennent à privilégier une formulation visant non plus la recherche des moyens pour stabiliser l'entreprise, mais à pouvoir les utiliser comme facteurs dynamiques et son environnement comme levier d'anticipation, d'adaptation et de réussite*<sup>(1)</sup>. ». Comme conclusion à l'enchaînement théorique présenté, PARTHASARTHY<sup>(2)</sup> schématise le processus stratégique dit complexe<sup>(3)</sup> comme suit :

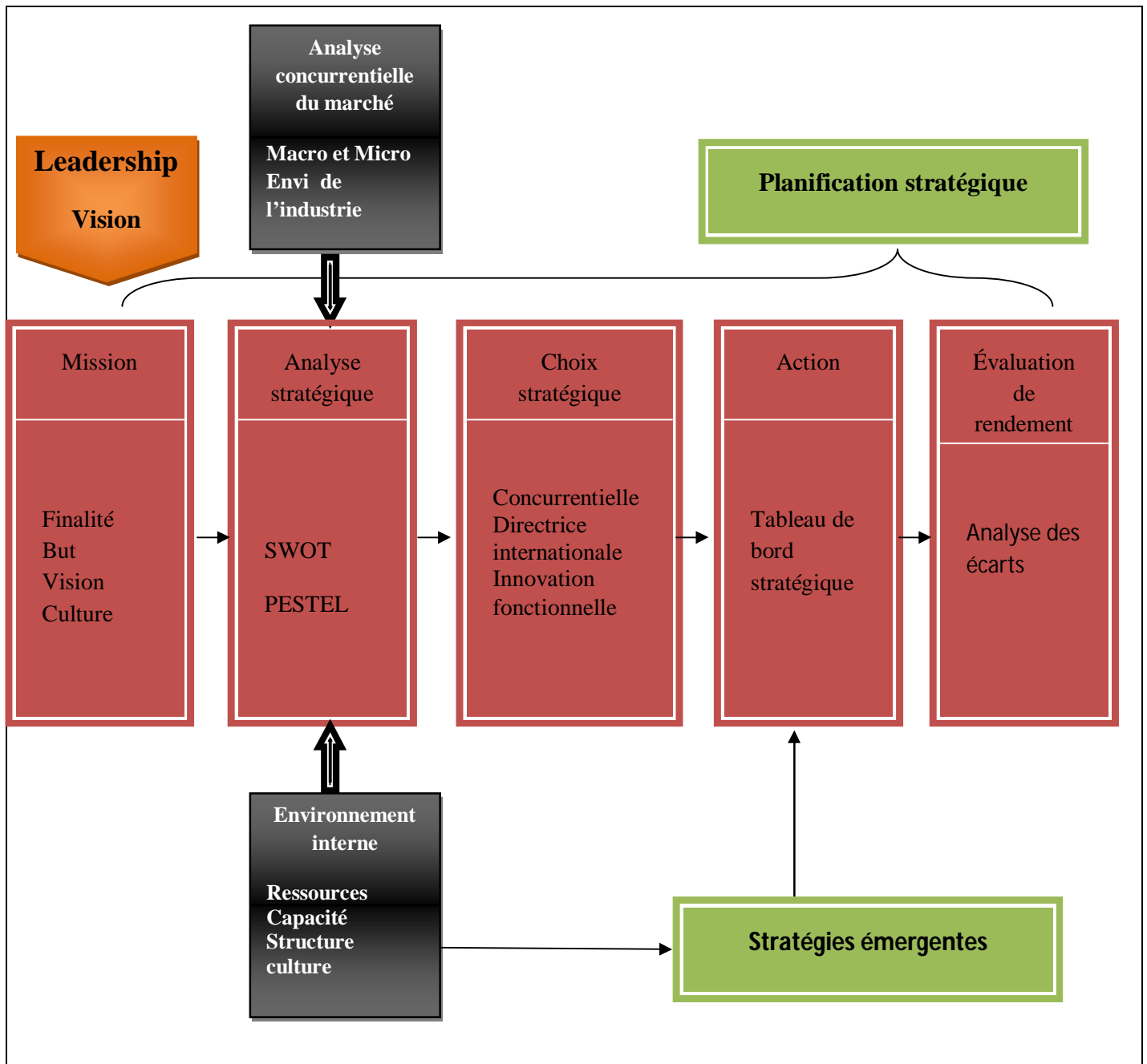
---

<sup>(1)</sup> : MADANI.M. K. SAÏE. *Op Cit.* « Conclusion du livre ».

<sup>(2)</sup> : PARTHASARTHY « *Fondement de management stratégique* », ERPI, 2009, P11.

<sup>(3)</sup> : Notion inespérée de manuelle STRATEGOR, 4<sup>em</sup> éd, 2005.

**Schéma N°3 : le processus stratégique selon PARTHASARTHY**



Source : PARTHASARTHY « *Fondement de management stratégique* », ERPI, 2009, P11.

Le processus stratégique se compose donc d'un ensemble d'étapes nécessaires à la prise de décision stratégique :

**La détermination d'une identité pour l'organisation :** Selon Gérard GARIBALDI « *L'identité de l'Entreprise c'est l'explicitation de l'image très personnelle que*

le niveau politique souhaite que l'on ait de l'Entreprise. S'il devait s'avérer que cette image reste l'apanage exclusif de ce niveau de décision<sup>(1)</sup> ». Généralement, l'identité de l'entreprise est encadrée par quatre facteurs déterminants :

- La Finalité : c'est la raison d'être de l'entreprise, la finalité est souvent fixée par les fondateurs et les propriétaires de la firme. Elle peut être de nature financière, sociale, économique, mais d'une manière globale. La finalité d'une firme est l'existence d'une manière pérenne.
- La Mission : « Une mission est une tâche spécifique dont est chargé une personne ou un ensemble de personnes. Si un groupe n'a qu'une vision, il peut en revanche avoir plusieurs missions correspondant à des domaines d'activités ou des divisions différentes. Une mission a un horizon de temps défini ; elle est réalisable dès lors que certaines compétences, certaines ressources et certaines capacités de l'entreprise sont mises à sa disposition<sup>(2)</sup> ».
- La vision : C'est la volonté de dirigeant à situer sa firme dans le futur<sup>(3)</sup> ;
- Les valeurs : hiérarchie établie entre les principes moraux ; énonce une appréciation. Les valeurs ont un caractère intemporel. Ces éléments et d'autres tels que les rites, les mythes et les tabous constituent la culture de l'entreprise.

**Le diagnostic stratégique** : faire appel à la méthode conceptuelle (la méthode de SWOT):

- Interne en identifiant les forces et faiblesses des ressources de l'organisation ;
- Externe en repérant les opportunités, menaces de l'environnement (macro et micro).

**Le choix stratégique et la fixation des objectifs** : ils consistent à classifier les stratégies selon des données de segmentation, résumées dans les différentes matrices (BCG, MC KINSEY, Arthur D. LITTLE, ANSOFF...Etc.), en distinguant plusieurs types de stratégies génériques :

---

<sup>(1)</sup> : GARIBALDI Gérard « *analyse stratégique* », EYROLLES, 2008. p81.

<sup>(2)</sup> : ABAT René – DUCREUX Jean-Marie – KACHANAR Nicolas « *Le grand livre de la Stratégie* », Boston Consulting Group, EYROLLES 2009. P77.

<sup>(3)</sup>: ULIRIKEMayrhofer « *Management stratégique* », édBréal, 2007. p66.

- Le modèle de PORTER et les stratégies génériques face à la concurrence :
  - Stratégie de domination par les coûts : Elle consiste à présenter une offre de même valeur avec le concurrent, mais avec un coût moins important,
  - Stratégie de différenciation ;
  - Stratégie de concentration ou de focalisation.
  
- La stratégie de diversification : « *La diversification consiste à développer dans une activité qui présente un lien avec les activités existantes*<sup>(1)</sup> », deux types de différenciation, de sophistication, vers le haut, avec un produit de haut de gamme, vers le bas, épuration, ou bien le lowCost. On distingue :
  - La diversification ou intégration verticale ;
    - la diversification, horizontale ou concentrique ;
    - la diversification conglomérée.
  
- La stratégie de spécialisation : « *Une stratégie de spécialisation consiste à se développer dans un seul domaine d'activité stratégique (DAS), ce qui permet à l'entreprise de bénéficier de l'économie d'échelle*<sup>(2)</sup>. »
  
- Stratégie d'internationalisation : l'ouverture sur les marchés internationaux. On peut considérer que l'introduction en bourse représente une forme de stratégie d'internationalisation;
  
- Stratégie d'alliance et les Stratégies de fusion et d'acquisition : l'objectif de ces types de stratégie se multiplie, accroître la part de marché, éliminer la concurrence, diversifier le domaine d'activité, et aussi comme le souligne ALLEK. F<sup>(3)</sup> « *les stratégies d'alliances permettent à l'entreprise de développer ses ressources, en accédant aux ressources stratégiques d'autres entreprises* ».

---

<sup>(1)</sup>: ULRIKE Mayrhofer. Op. Cit. P89

<sup>(2)</sup>: ULRIKE Mayrhofer. Ibid. P88.

<sup>(3)</sup>: ALLEK Faysel Op. Cit, 2011, p47.

La mise en place de la stratégie : c'est la phase d'action, le début de ce processus commence par l'élaboration du tableau de bord prospective qui résume les tâches et les indicateurs à respecter pendant la mise en place de la stratégie ;

**L'évaluation et la correction des actions mises en œuvre** : à travers le diagnostic, financier, stratégique, les opérations d'audit interne et externe.

#### 4. Le processus stratégique des groupes

À partir de ce stade d'analyse, nous allons entamer la démarche stratégique au niveau des groupes, dont le but est de comprendre leurs processus théoriques d'élaboration de la stratégie.

Le processus stratégique des groupes est beaucoup plus complexe par rapport à celui d'une entreprise, en terme de la nature de la structure, le nombre des DAS et le nombre d'intervenants (responsables de l'entreprise mère, responsables des filiales, responsables des commissions de coordination, les acteurs sociaux et les membres de conseil d'administration du groupe...Etc.). Ce qui nécessite une mobilisation permanente pour commercialiser une vision et une orientation stratégique donnée, dans ce cadre et comme le souligne ALTRAD <sup>(1)</sup> la démarche participative est très utile au niveau des groupes : dans une structure assez compliquée, les orientations globales qui sont formalisées uniquement au niveau Corporate, rencontrent une résistance infinie qui domine le champ de relation entre les dirigeants de top Management, ceux des filiales et le reste d'acteurs. Ces groupes qui possèdent une lourde hiérarchie formelle et informelle peuvent suivre trois méthodes dans leurs processus stratégiques <sup>(2)</sup> :

- Une approche Descendante (TOP-UP) : l'orientation globale est déterminée par le PDG de groupe, qui s'explique à travers des points essentiels au niveau des filiales, ces dernières qui vont élaborer leurs propres stratégies en respectant les grandes lignes de Corporate ;

---

<sup>(1)</sup> : ALTRAD. M. « *Le Management d'un groupe international : vers la pensée multiple* », éd ESKA, 2009, P53.

<sup>(2)</sup> : TAHIRI Jouti Ahmed « *le lien entre l'approche de l'élaboration stratégique, le poids de l'entité chargée de l'audit interne et la nature des missions d'audit* ». Article universitaire, 2013, Auditeur interne à la S.G.M.B.

- Une approche ascendante (BETTOM-UP) : regroupé et coordonné entre les stratégies des filiales pour construire la stratégie du groupe ;
- Une approche de concertation : une démarche par des négociations entre les filiales et le Corporate. L'entreprise mère prend en considération le plan des filiales pour construire des plans sur le moyen terme.

L'entreprise mère qui gère le groupe est souvent organisée sous forme des holdings, afin d'en profiter des avantages fiscaux. Le rôle de l'entreprise mère peut être résumé théoriquement comme suit :

- La détermination de la stratégie globale de l'entreprise ; à travers la fixation des domaines d'activité stratégiques, la segmentation et aussi la constitution d'une planification stratégique, souvent elle est chargée aussi de construire un processus stratégique pour chaque orientation stratégique <sup>(1)</sup> ;
- La création de la synergie entre l'ensemble d'activités, et de filiales de l'entreprise ;
- Le pilotage financier et stratégique du groupe.

---

<sup>(1)</sup> : Dans ce cas, le processus stratégique est le métier dont l'entreprise détermine afin qu'il devienne comme DAS essentiel sur lequel la stratégie prochaine sera basée.

**Conclusion du Chapitre 1**

Le processus d'élaboration de la stratégie a connu une évolution importante depuis l'apparition du modèle de conception, dans les mécanismes mis en place, dans les outils et le savoir engagé ou bien dans la manière dont les processus sont conduits. Actuellement les processus stratégiques nécessitent une combinaison multidisciplinaire des instruments pour construire une démarche solide de prise de décision et cela, sur trois niveaux : l'environnement (interne et externe), la structure et la culture de la firme.

**CHAPITRE 2**

**ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION  
STRATÉGIQUE ET L'ORGANISATION DU  
GROUPE SNTR.**

## Introduction au chapitre 2

Ce chapitre a pour vocation la présentation d'un diagnostic sur deux éléments : le premier élément est l'orientation stratégique du Groupe SNTR depuis sa filialisation en 2002. L'objectif est de comprendre la vision du Groupe et le modèle d'affaire existant, ainsi que le développement des filiales. Le deuxième élément du diagnostic est l'organisation du niveau Corporate de la société mère, cela permet de comprendre le fonctionnement du modèle de management pratiqué, la culture existante et le processus d'élaboration de la stratégie du Groupe SNTR. Au début de chapitre une petite présentation historique du groupe a été faite, afin de comprendre la situation et l'organisation du Groupe SNTR.

Enfin de ce chapitre, une idée globale sera construite sur les mécanismes existants pour l'élaboration de la stratégie au sein du Groupe, cela conduit à la détermination de modèle théorique associé qui conduit le processus stratégique : dans la plupart des cas, la nature du modèle (approche théorique existante) se distingue par la nature des outils d'aide à la prise de décision adéquate. Si le Groupe se caractérise par des pratiques non formalisées avec des utilisations des méthodes quantitatives, le management tend vers les approches délibérées d'élaboration de la stratégie. Si la gestion est caractérisée par des pratiques de leadership, par exemple, le management se focalise sur les approches d'apprentissage et émergentes dans ces processus. Cela explique notre démarche qui consiste à évaluer les outils existant au sein du Groupe SNTR (Système d'information, Tableau de bord stratégique, les Reporting...Etc.)

## **1. Présentation de la Société Nationale des Transports routiers(SNTR).**

La société nationale des transports routiers de marchandises (SNTR) est un groupe public, créée en 1967, par l'ordonnance 58-67. Jusqu'en 1987, la SNTR assurait le monopole de l'affrètement en Algérie. Elle a été l'une des plus grandes entreprises de transport de marchandises par route au monde avec un parc national de près de 2.500 attelages de 20 tonnes et plus. Après la mise en place de la loi 88-01 et les lois de 1990, la SNTR s'est transformée à une entreprise publique économique par action, détenue majoritairement par l'État. Avec un capital social en développement continu : 150 millions de dinars en 1990, 750 millions de dinars en 1997, 5 milliards en 2007 et plus de 8 milliards en 2013. L'entreprise assure à cet effet la position de leader sur le marché national. Avec ses activités qui incluent :

- La gestion du fret, l'affrètement et la commission de transport ;
- La logistique et le transport ;
- La maintenance des véhicules industriels, la commercialisation de la pièce de rechange et les pneumatiques, la réhabilitation, le montage et le carrossage des véhicules industriels ;
- prestation des services : sécurité, surveillance et télésurveillance.

À partir de 2002, et après les réformes sur sa structure organisationnelle par une nouvelle politique de filialisation, la SNTR est devenue un groupe industriel constitué de trois filiales. Dans ce cadre, la politique de filialisation peut être incluse dans la stratégie de diversification, elle permet de créer plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS), tout en profitant de la gouvernance semi-autonome sur chacune des DAS, à travers des centres de responsabilités qui offrent plus d'efficacité dans la gestion et la réalisation des stratégies. Ainsi, elle assure l'accès à plusieurs métiers à la fois, tout en profitant de l'expérience accumulée.

## 1.1. Les filiales du Groupe SNTR

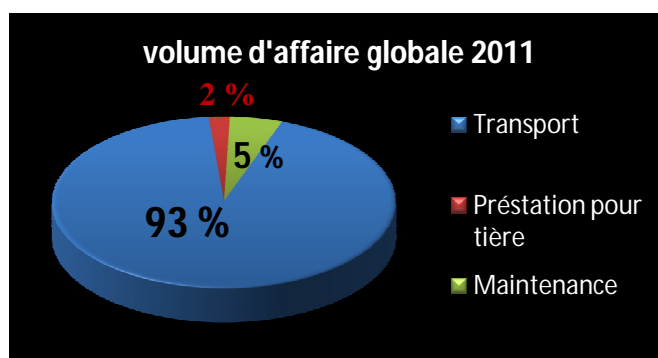
- La société Agence de Gestion du Fret d'Algérie « AGEFAL » SPA : Elle assure deux fonctions : la gestion du fret et l'activité commerciale pour l'ensemble du Groupe. Elle couvre l'ensemble des pôles générateurs de fret routier sur le territoire national. AGEFAL est organisée en cinq (5) agences ou plateformes régionales de fret et dispose de quarante (40) centres de fret qui constituent son réseau commercial à travers le territoire national. En 2012, le chiffre d'affaires de la filiale est atteint les 10 milliards de dinars, et 7 343 000 ton affrété.

- **La Société de Logistique et de Transport « LOGITRANS » SPA** : Est pour rôle l'exécution des opérations de logistique et de transport que lui confie AGEFAL. Elle dispose de 17 centres de transport et de 710 attelages de 17 tonnes. Un capital de 500 MDA en 2011, en détenant près de 25 % du marché National. Cependant, elle a perdu des parts de marché importantes sur le transport des hydrocarbures en 2011. En 2012, 2558 tracteurs ont été employés.

- **La Société de Maintenance et d'Assistance « MAINTENANCE + » SPA** : la M+ est spécialisée dans la Maintenance approfondie, la rénovation d'organes, la réhabilitation des véhicules tracteurs. Ses activités sont élargies à la distribution de pièces de rechange, la vente des pneumatiques et les travaux de carrossage. Elle dispose de 13 centres de maintenance. En 2012, le capital de la M+ est de 200 MDA, en outre elle a réalisé un résultat négatif. Son principal concurrent est ALREM de COSIDER.

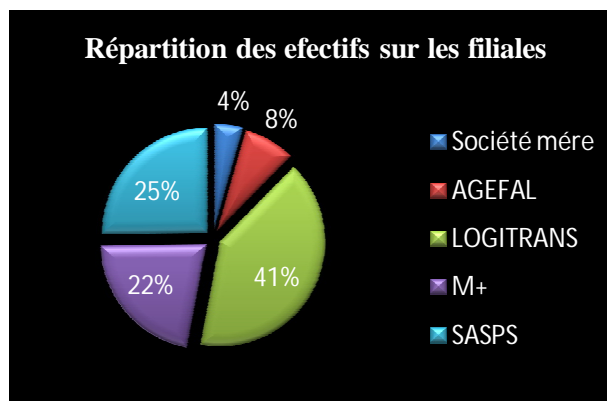
- **Les participations du Groupe SNTR** : Le Groupe SNTR est actionnaire de l'A.C.S (Algérien Containers Services) SPA au capital de 142 MDA, dont la SNTR détient à hauteur de 49 % du capital (51 % part de l'EPAL), le métier de l'ACS est le traitement des conteneurs en zone sous douane (Port sec) à Rouïba.

Exemple de la répartition volume de chiffre d'affaires totales en 2011 sur les trois filiales :

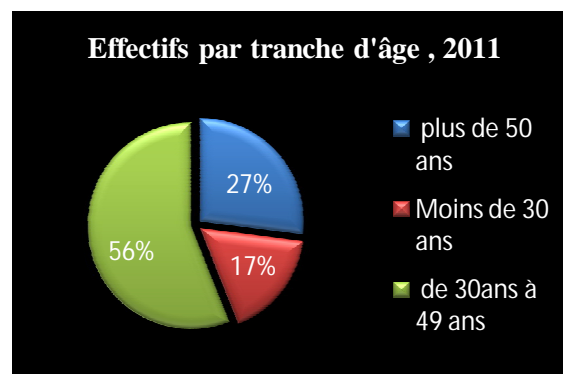


- Les effectifs : En 2012, le nombre d'effectifs est atteints 2750 employés, sont partagés comme suit :

nom de la filiale	nombre d'effectifs
La société mère	111 employés
AGEFAL	203 employés
LOGISTRANS	100 employés
SASPS	645 employés
MAINTENANCE+	558 employés



- La répartition des effectifs selon l'âge :



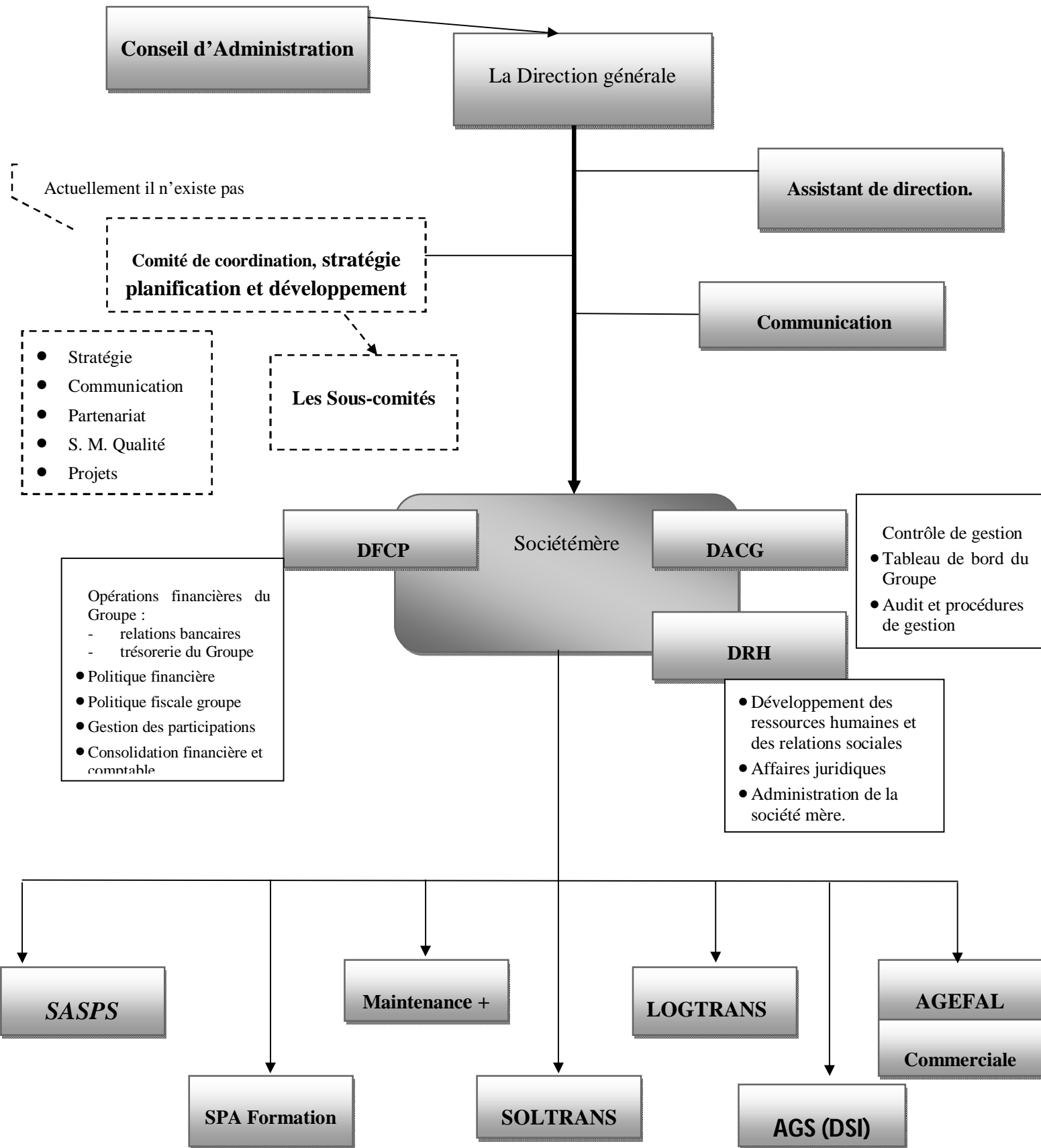
Source : document SNTR

LOGITRANS détient la part la plus importante des effectifs et le groupe possède une Main d'Œuvre de plus en plus vieille, 56 % des employés sont entre 30 ans et 49 ans.

À partir de 2010. Le groupe a entamé une nouvelle phase de changement, vers une nouvelle modernisation de sa structure organisationnelle, le développement de son système d'information et l'actualisation de sa vision, de sa mission et de ses performances managériales. Dans cette même période, il y avait la création de la **Société algérienne de Surveillance et de Prestation de Services (SASPS) SARL**, en réalisant un développement important, dans deux ans seulement son effectif est passé de 200 employés en 2011 à 645 en 2013.

Actuellement (avril 2013), le groupe est en pleine mutation, deux nouvelles filiales sont en phase de la création, SOLITRANCE dans le domaine de l'informatique et l'école de formation. Dans ce cadre aussi plusieurs nouveaux organes sont apparus pour renforcer le management de l'entreprise mère. L'organisation du Groupe SNTR peut être présentée comme suit :

**Schéma N°4 :** Organigramme du groupe SNTR <sup>(1)</sup> : avril 2013



<sup>(1)</sup> : Source : document SNTR.

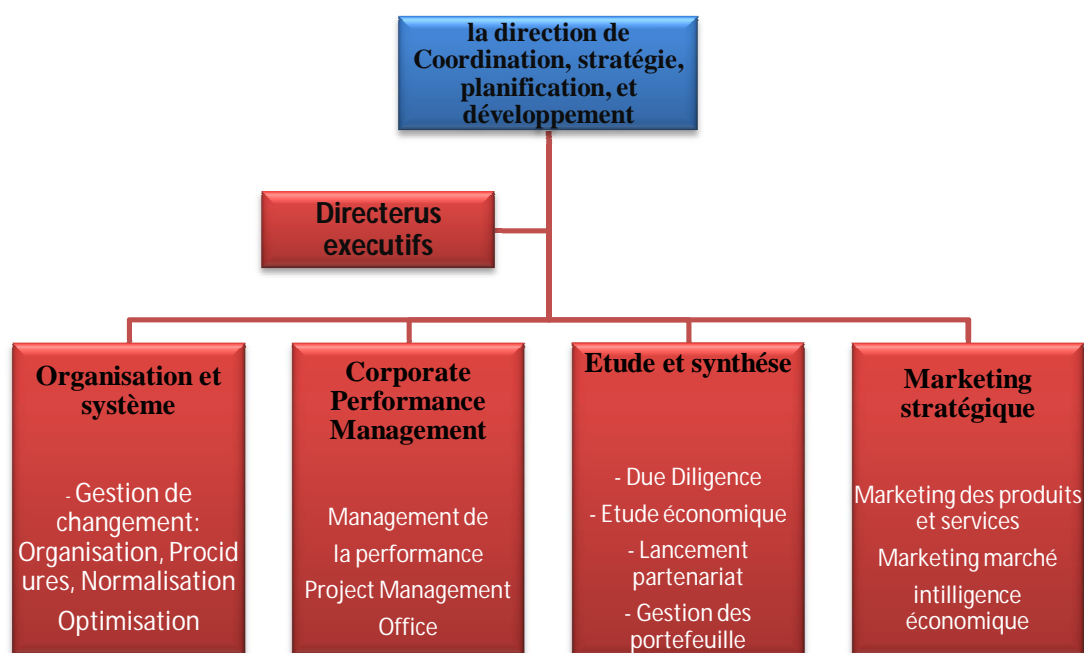
## 1.2. Une mise à jour de la structure organisationnelle de la société mère du

Plusieurs fonctions dans la société mère ont été l'objet de modernisation dans les deux dernières années telle que la direction de communication, la direction de système d'information et la commission de coordination, de planification et développement. Cette dernière a été modernisée à partir de 2012. On peut résumer son rôle comme suit<sup>(1)</sup> :

- La création de synergie entre l'ensemble des filiales du Groupe ;
- La fixation des objectifs pour l'ensemble du Groupe ;
- Élaborer un plan stratégique ;
- Structurer et piloter le marketing stratégique du Groupe ;
- Décliner la stratégie de développement du groupe sur l'exercice 2012-2016 ;
- Modernisation de système de management (modélisation des activités, Planning, Cartographie des processus, mise en place d'outil qualité) ;

Le comité de coordination et les sous-comités doivent jouer un rôle important, non seulement dans la détermination de la stratégie globale du Groupe, mais aussi dans la création de la synergie dans l'orientation stratégique entre l'ensemble des filiales. L'organigramme du comité peut-être schématisé comme suite :

**Schéma N°5** : le comité de coordination



<sup>(1)</sup> : Source : document informationnel de la SNTR, avril 2013.

## **2. Diagnostic sur l'orientation stratégique du groupe SNTR : essai de détermination de la vision et de la philosophie de gestion stratégique du Groupe.**

### **2.1. La filialisation : Une nouvelle stratégie de développement du Groupe SNTR : 2002-2010.**

Pendant les années 1990, la SNTR a connu plusieurs difficultés de nature stratégique : une situation financière endettée, absence d'une efficacité des processus logistiques et d'une maîtrise de l'information. Ces problèmes sont dus majoritairement à la situation chaotique de l'économie nationale marquée cette époque-là.

Cependant, le changement radical dans l'évolution de l'économie algérienne au début des années 2000 a engendré un mouvement croissant de la demande. Cela a permis l'émergence d'une concurrence accrue sur le marché. La SNTR a été obligée de suivre une nouvelle orientation stratégique, afin de s'adapter à la conjoncture. Dans ce cadre, un ensemble de réformes ont été mises en place, dont l'objectif principal<sup>(1)</sup> est de redéfinir une stratégie de pérennité et de survivre dans le nouveau contexte concurrentiel. À cet effet, une stratégie de filialisation a été adaptée, avec la décomposition de l'activité industrielle du Groupe SNTR en trois (3) domaines d'activités stratégiques (DAS) :

Activité de transport, gérée par la filiale LOGITRANS, l'activité de gestion de Fret par AGEFAL, qui assure aussi l'activité commerciale du groupe et l'activité de maintenance avec Maintenance +. L'ensemble géré par l'entreprise mère, comme l'organe chargé d'élaboration de la stratégie, le pilotage du Groupe et la création de synergie.

Ce découpage a suivi la chaîne de valeur existante depuis longtemps au niveau de la SNTR : la commercialisation, le transport et la maintenance. Généralement, ce type de découpage est le résultat d'une segmentation stratégique bien déterminée à la base des compétences de la firme. On peut définir le segment *« comme un domaine stratégique ayant une combinaison de facteurs clés de succès spécifiques et des savoirs-faires spécifiques, résultants d'une accumulation d'expérience, afin de reconstruire un champ de lutte concurrentielle spécifique<sup>(2)</sup>. »*.

---

<sup>(1)</sup> : Groupe SNTR « étude d'organisation phase 1 », ISG-CCE Nov. 2000.

<sup>(2)</sup> : KOTLER Philippe. « MERCATOR », Dunod 2006. Pp 93-145.

### 2.1.1. Principes des démarches de la segmentation stratégiques

On peut résumer le processus de segmentation stratégique comme suit<sup>(1)</sup> :

- Énumération des activités élémentaires au sein de l'entreprise : trois dimensions doivent être prises en compte : la technologie, L'Application (c'est la maîtrise de l'usage de la technologie pour élaborer les biens et services) et le client par la construction d'une bonne information sur client visé, et sur le marché.
- La recherche des facteurs clé de succès : la recherche de ces facteurs dépend la nature de l'activité de l'entreprise, les spécificités résultantes des processus d'apprentissage à l'intérieur de l'organisation, deux dimensions encadrent la recherche de facteurs clés de succès : les attentes des clients, les compétences et de coût associées aux activités de la chaîne de valeur de l'entreprise.
- Regrouper les activités élémentaires en DAS : déterminer les frontières de DAS, afin de préciser la nature de la stratégie à mettre en place, ainsi que les indicateurs de performance liés à ce DAS ;
- La création d'une base stratégique : il s'agit de regrouper les DAS les plus ressemblants dans une seule base. Les bases apparaîtront dans le cas des holdings qui détiennent un ensemble de groupe à l'intérieure.
- Analyse de portefeuilles : le suivi financier comptable ainsi que stratégique, afin de garder une synergie dans l'orientation stratégique de l'ensemble et la cohérence dans les visions.

Une base stratégique est un ensemble de domaines d'activités stratégiques entre lesquelles il existe des portefeuilles de ressources et de compétences. L'ensemble de ces démarches permet de distinguer le système d'information stratégique. Ce qui influence l'orientation de ces bases stratégiques et l'élaboration de la stratégie en général est la manière dont les valeurs sont améliorées, la segmentation doit prendre en compte trois éléments : le marché, les ressources de la firme et la capacité de la firme à mobiliser ses compétences internes.

Durant les trois premières années 2000-2002, le groupe SNTR a essayé de revoir son système d'allocation de ressources et de gestion et gérer son changement. Cependant, ses fonctions ont gardé leurs rôles traditionnels et l'opération de changement a été qualifiée de

---

<sup>(1)</sup> : KOTLER Philippe. Op Cit.

lourde, avec une insuffisance d'efficacité, malgré l'opération de mobilisation, qui a eu lieu entre 1999 et 2000, sous forme de séminaires. Cependant, sur les plans théoriques, il existait cinq associés au changement<sup>(1)</sup>.

- La technologie : assure la modernisation du système d'information ;
- La culture : qui touche les pratiques, les rites, et les valeurs fondamentales de la firme ;
- Le pouvoir : adaptation à la réglementation en vigueur ;
- La configuration : adaptation à des contraintes structurelles.

Dans ce cadre, on peut distinguer deux grandes dimensions du changement, soit une simple amélioration, en réglant une fonction, une structure ou bien une réforme, dont le but est de réparer les dysfonctionnements existants. Soit faire une rupture à travers deux manières :

- La restructuration : garder le même système, avec un re-engineering ;
- La refondation : Elle consiste à créer une nouvelle forme de fonctionnement et de nouvelles pratiques.

Concernant la SNTR plusieurs problématiques ont dominé cette époque :

- l'incapacité de système d'information qui n'adapte pas aux exigences, aussi bien sur le plan stratégique que sur le plan business et opérationnel, et la gestion globale d'un Groupe industriel.
- Le problème de la main-d'œuvre non qualifiée et qui résiste au changement : et pourtant sur le plan théorique le management des organisations complexes s'appuie certainement sur les structures et les systèmes performants, mais aussi sur des ressources humaines compétentes et suffisamment motivées. Ce problème avait influencé largement l'efficacité du Groupe SNTR. Voir même les répercussions qui touchent la période actuelle, comme nous allons le constater dans les phases suivantes.

---

<sup>(1)</sup> : LUGAN J-P « *le changement sans stress : dépasser la résistance et la pression* », Eyrolles 2010. P63-106 ;

Ce qui est remarquable à cette opération de changement, c'est l'absence d'une préparation et d'un entraînement préalable. C'est une mise en place d'un ensemble d'actions qui représentent des fois une rupture, en imposant à la main-d'œuvre une pression de formation pour s'adapter et pourtant ces pratiques sont généralement le résultat d'un environnement instable par la forte concurrence, cependant dans cette période l'environnement est marqué par une stabilité. Dans notre cas, l'opération de changement n'a pas pris en considération l'état de la main-d'œuvre, ou sa capacité à comprendre les enjeux existants.

À partir de 2003, après des manœuvres sur le rôle et l'organisation des filiales, un objectif ambitieux a été fixé d'une manière claire : c'est de devenir le premier opérateur national de fret. Plusieurs déterminants ou bien facteurs clés de succès ont conduit à cette orientation : l'absence totale de la concurrence dans le domaine de l'affrètement et une demande en croissance permanente... Etc. De ce fait, AGEFAL a fixé comme objectif le développement de la commission de transport en devenant l'axe stratégique du SNTR. AGEFAL qui a connu dans cette période plusieurs difficultés : une structure peu efficace et l'inexistence des fonctions stratégiques (comme le marketing) sont devenues rapidement la clé de réussite du Groupe avec une activité rentable. Dans la même période, la filiale LOGITRANS souffre des difficultés importantes et certains dysfonctionnements notamment <sup>(1)</sup> :

- Un système de gestion qui ne couvre pas les besoins de gestion stratégique, et opérationnelle ;
- Un faible encadrement du secteur opérationnel, et des difficultés de coordination entre les structures opérationnelles et centrales.

Cependant, deux problèmes majeurs ont marqué la situation de LOGITRANS :

- Taux d'immobilisation des véhicules très bas, à cause de deux facteurs :
  - Facteurs internes : Imprévisibilité de la demande et l'absence d'une planification ;

---

<sup>(1)</sup> : Groupe SNTR « étude d'organisation phase I », ISG-CCE Nov. 2000. P14.

- Facteurs externes : les obstacles engendrés par les règlements du marché public qui rend les opérations d'acquisition des équipements, une opération lourde dans ses procédures.
- Le vieillissement du parc des véhicules de la SNTR. 46 % des véhicules ont été entre 15-20 ans et plus de 40 % des camions en panne. Face à cette situation AGEFAL, c'est retrouvé face à l'incapacité de LOGITRANS. Le développement d'AGEFAL a été le résultat à la croissance de la demande et l'application de certaines tactiques efficaces.

Entre 2003 et 2008, le processus stratégique de la SNTR a connu un dysfonctionnement, ce qui a engendré le recours au service privé. Avec une proportion de 20 % et 80 % et quelques privilèges dans la Maintenance, la SNTR a surpassé la difficulté.

À partir de cette période (entre 2003 et 2007), la SNTR réalise des résultats de plus en plus satisfaisants. Cela est dû à plusieurs facteurs :

- Comme cité auparavant, la réussite de l'orientation stratégique basée sur l'affrètement ;
- L'orientation purement financière de l'entreprise mère ;
- l'établissement d'un langage foncier commun et le rôle important de Pool dans le cash management « trésorerie » du Groupe SNTR ;
- La croissance économique de la période entre 2004-2008, qui a permis l'évolution de l'activité de transport ;
- La rente pétrolière qui assure une bonne santé financière des clients les plus importants de la SNTR.

Dans la même période la M+ a eu une surcapacité avec une quantité de main-d'œuvre importante, mais en revanche la filiale a connu une concurrence accrue de la part des entreprises crédibles, telles que : ALREM de COSIDER, AMM pour SIDER, et MEI de SONELGZ. D'autres problèmes ont engendré des effets négatifs sur le développement de la filiale plus tard, comme la question de l'absence de toute activité de marketing, donc l'absence d'une stratégie de pilotage, d'information, de communication et même de formalisation des procédures.

Le M+ et LOGITRANS ont gardé leurs dépendances dans le cadre de la commercialisation à AGEFAL, cette dernière qui a été auparavant incapable de faire face à ses deux métiers s'est focalisée sur l'affrètement et la commercialisation opérationnelle, face à cette situation l'entreprise mère, qui souffre dans sa structure, a été incapable de repérer le problème rapidement, vu son rôle comme un holding.

## **2.2. La SNTR entreprise de nature stratégique 2010 : un lobbying stratégique renforcé**

En 2010, les autorités gouvernementales ont classé la SNTR comme une entreprise de nature stratégique pour l'État. Cette procédure a permis au Groupe SNTR de bénéficier de plusieurs privilèges, parmi les plus importants : renforcer sa position par un lobbying beaucoup plus efficace. Depuis cette période et suite à la situation financière qualifiée « de bonne ». Le Groupe SNTR s'est engagé dans un nouveau marché totalement déférent du métier cœur. Avec la création de la filiale de gardiennage SASP : un engagement réussi stratégiquement vu le développement important de cette filiale, dans ci peut de temps (de 200 employés en 2010 à plus de 645 employés en 2013).

### **2.2.1. La certification ISO : outil de performance de processus stratégique des filiales et de la société mère**

Entre la période de 2008 et 2010, les deux filiales AGEFAL et LOGITRANS ont entamé un processus de réorganisation et formalisation de leurs chaînes de valeur, afin d'atteindre la certification de l'ISO 9001 – 2008 à la fin de 2011. À partir de cette période, les deux filiales fonctionnent sur la base des managements par les processus et de la « Quality Total Management ». Selon cette perspective le client devient le centre de préoccupation et la filiale entame des démarches d'amélioration continues.

### **2.2.2. ISO 9001-2008 : quelques notions**

L'adaptation d'un système de management de la qualité relève d'une dimension stratégique<sup>(1)</sup>. La conception de la mise en œuvre d'un système de qualité tient compte de l'environnement de l'organisme, les objectifs particuliers, les produits fournis, les processus mis en œuvre et la taille de la structure de l'organisation.

---

<sup>(1)</sup> : ISO 9001 « systèmes de management de la qualité », 4<sup>em</sup> éd. 2008. Pp 05-35.

En revanche, cette méthode s'appuie sur l'approche par processus, qui détermine les interactions ainsi que les processus existants au sein de l'organisation. L'objectif de cette approche : on peut résumer son objectif comme suit : souligné l'importance de remplir les exigences déterminées, afin de construire les processus en terme de valeurs ajoutées pour mesurer la performance et l'efficacité des processus créés.

Pour cela les processus doivent être gérés conformément aux exigences de la norme qui oblige à respecter certains points tels que :

- Déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leurs applications sur toute l'organisation ;
- La détermination de la séquence d'interaction des processus ;
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité de fonctionnement et de la matrice de ses processus ;
- Mettre en place les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ses processus.
- Exigences relatives à la documentation : Manuel qualité, la maîtrise de documents, la maîtrise des enregistrements.
- Assurer la planification : son objectif est d'assurer une bonne communication externe et interne, développer l'environnement du travail, s'orienter vers le client. Mais le point le plus important dans cela est d'assurer une traçabilité et une amélioration continue. L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité de son système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audit.

### **2.2.3. Les illusions de l'ISO 9001.**

Les objectifs de certification varient selon la volonté de l'entreprise, en revanche l'ISO 9001, assure la documentation, la traçabilité, et l'amélioration continue.

Cependant la non-maîtrise des concepts de management par processus, conduit à considérer que les normes référentielles comme plafond à atteindre pour assurer la performance. La démarche qualité n'est qu'une base initiale de réorganisation de la structure et la formalisation des procédures, par laquelle les managers commencent leurs démarches d'amélioration, afin d'atteindre des indicateurs supérieurs d'innovation

d'efficience et d'efficacité. Le point faible de l'ISO 9001(version 2008) c'est qu'elle ne prend pas en considération l'assurance de résultat, donc, on ne peut pas être heureux d'un système qui fonctionne bien, mais avec des résultats nuls, ou négatifs.

Dans ce cadre, l'enjeu réside dans le fait que les responsables prendraient toujours les normes comme référence dans leurs objectifs d'amélioration contenus. Ce qui fait que l'amélioration, la certification et voire même la démarche qualité devienne obsolète une fois un changement dans les processus s'est produit. Ce qui complique les choses, c'est que la question de traçabilité dans le cadre de certification, donne peu d'importance à la nature des mécanismes utilisés et au développement de la technologie.

### **2.3. Une nouvelle orientation stratégique : 2012-2013.**

À partir de 2011, le niveau Corporate du Groupe SNTR a déterminé une nouvelle orientation. L'objectif est de devenir leader nationale en logistique et de développer la dimension 3PL (une définition du 3 PL) : plusieurs déterminants et indicateurs ont encouragé le développement de ce domaine stratégique. L'absence d'une base logistique au niveau national, l'augmentation de la demande du marché... Etc. Cependant la réussite d'une telle orientation demande de viser à devenir plus performante sur une filière donnée (c'est-à-dire se spécialiser), et non d'être présent sur plusieurs produits différents. Afin d'assurer une coordination parfaite et une vision claire.

En fait, la SNTR est une entreprise de 2 PL (Second Party Logistics) qui tend à être un groupe 3 PL : le processus commence de l'activité de fret (chargeur), la prestation transport vers le client final. Donc l'entreprise est orientée beaucoup plus vers la logistique, elle possède d'actifs physiques (flotte de camions, entrepôts et systèmes d'informations). Cela conduit à l'existence des flux complexes, avec une chaîne de valeur longue et un territoire très étendu. L'objectif d'atteindre le 4 PL peut être envisagé une fois la maîtrise de logistique est atteinte. La 4 PL consiste à s'orienter vers l'activité de conseil et l'optimisation de la chaîne de valeur et les processus Supply Chain afin de s'intégrer majoritairement dans la forme internet informatique d'activité. Cela permet d'éliminer les actifs physiques.

Pour comprendre le mécanisme de fonctionnement au sein de la SNTR, la manière dont l'information circule ? Comment les décisions sont-elles prises ? Et comment le processus stratégique est-il déterminé ? Nous allons essayer dans ce qui suit de reconstruire une idée sur les outils d'aide à la prise de décision existant au sein du Groupe SNTR.

### **3. Diagnostic sur les outils d'aide à la prise de décision dans le processus stratégique de la société mère du groupe SNTR.**

Dans ce point, on prend en considération la qualité de l'information en circulation et la structure existante actuellement.

#### **3.1. Le système d'information : l'axe vital du processus stratégique.**

Au niveau de l'entreprise mère, la Direction de Système d'Information (DSI) a été l'organe chargé de modernisation de système d'information. Depuis 2010 plusieurs tentatives de développement du système ont été menées. La volonté a été claire de la part des responsables. Cependant, dans trois ans il y avait la succession de trois responsables sur la tête de la DSI et seulement certaines améliorations ont été enregistrées comme l'utilisation de l'Outlook dans les échanges d'informations ! En revanche, l'instabilité de la direction et le départ des dirigeants ont engendré un retard et un échec dans la réalisation de sa mission qui lui a été défini. Plusieurs d'autres facteurs peuvent être expliqués cet échec :

- L'absence d'une vision pour la direction ;
- La culture du Groupe SNTR qui favorise les procédures non formalisées au niveau stratégique surtout ;
- Le niveau de qualification des subordonnés en matière de l'utilisation de l'outil informatique ;
- La lourdeur et la complexité de la structure du Groupe qui nécessite un travail des équipes performantes à très long terme ;
- La pression mise sur la question des résultats rapides.

Mais ce que nous avons constaté, c'est que la cause majeure de l'échec des missions fixées est la nature de compétence recrutée pour gérer une direction d'informatique, qu'elle tend être une filiale et qu'elle a pour objectif la mise en place d'un ERP au niveau de l'ensemble du Groupe SNTR, les responsables font appel à des experts en informatique, des ingénieurs et des techniciens. Certes ces éléments possèdent une capacité indiscutable dans la matière informatique et une maîtrise dans le domaine, mais

peu de connaissances dans la gestion d'une entreprise, dans la conduite des équipes des projets, ou la manière dont il faut mettre en place un plan d'action managériale. Des conséquences néfastes ont été enregistrées, un retard paralysant qui a rendu le fonctionnement de système d'information de l'entreprise mère obsolète, une montée d'information lourde et de qualité historique.

**Les conséquences de la situation de système d'information sur l'orientation stratégique du groupe :** La qualité de l'information reçue par les niveaux Corporate influence la nature des décisions, lorsque l'information est archaïque, le mode de gestion devient ambigu et peu efficace au niveau des petites entreprises. Mais au niveau d'un groupe de plusieurs filiales, la dégradation des sources d'informations rend le processus de prise de décision lourd avec une difficulté de repérer les problématiques actuelles.

La deuxième conséquence est l'effet de l'absence d'une formalisation et d'une actualisation d'information sur le moral des dirigeants. En raison d'une sorte d'anarchie existante où les objectifs sont difficiles à atteindre.

Depuis avril 2013, le groupe a décidé la création de la filiale SOLITRANS chargée de développer le Système d'information, la mise en place d'un ERP et suivre le développement technologique du Groupe SNTR.

### **3.2. Le Tableau de bord stratégique.**

Le tableau de bord prospectif est un outil indispensable au pilotage des grands groupes industriels et toute autre entreprise. Cet instrument qui doit être un moyen de la mise en place de la stratégie, accumule un ensemble des indicateurs de performance qui déterminent la situation du Groupe : vise à la réalisation des objectifs, les clients, les fournisseurs, les ressources, les moyens disponibles... Etc. Au niveau de la SNTR, la mise en place d'un tableau de bord stratégique a connu un échec.

- **L'importance de tableau de bord stratégique comme moyen de perfectionnement de processus stratégique.**

Le processus stratégique se décompose en trois grandes étapes, un diagnostic stratégique, des choix de positionnement et la mise en place de la stratégie choisit. Cependant théoriquement l'action stratégique se fait essentiellement à travers le tableau stratégique en découpant les objectifs principaux à des sous-ensembles d'objectifs afin de

reconstruire des business plan. L'annulation de cette étape entraîne la suppression de l'intermédiation existante entre le niveau Corporate et les niveaux business. Cela introduit plusieurs problématiques, notamment la variation de langage, la désorientation sur les objectifs d'une manière inconsciente et les fausses interprétations des recommandations. À long terme, les filiales s'éloignent sur les lignes directrices établies par la société mère.

### **3.3. L'intervention la gouvernance dans le processus stratégique du groupe SNTR**

CHAREAUX (1997) a défini la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants : afin de gouverner leurs conduits et de définir leurs espaces discrétionnaires* <sup>(1)</sup> », on peut résumer cette définition en considérant la gouvernance comme les regels formels et informels dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Dans ce cadre, on put distinguer trois dimensions de la gouvernance des entreprises :

- La théorie actionnariale de la gouvernance des entreprises : L'approche financière : L'approche financière se base sur la branche normative de la théorie de la gouvernance, son objectif est de régulariser la relation entre les actionnaires et les dirigeants, afin de réduire l'influence de ce dernier pour sécuriser l'investissement financier des actionnaires. Donc la création de la valeur soit par la limitation de l'espace discrétionnaire des dirigeants. Ce modèle a été l'objet de critiques par CHAREAUX en 2004, les actionnaires ne constituent pas les seuls associés, en jouent de plus en plus un rôle marginal devant les autres parties prenantes (État Banques... Etc.).

---

<sup>(1)</sup> :DUFF, rober. « *Encyclopédie de la gestion et de management. EGM* », Dalloz, 1999, paris, P135.

Le modèle financier de la gouvernance se base sur la surveillance et le contrôle budgétaire, le contrôle financier et l'audit. Elle apparait clairement dans les formes de la communication financière et les moyens de transparence :

- la transparence de l'information financière ;
  - la gestion des risques ;
  - la gestion des règles éthiques ;
  - le système de contrôle interne ;
  - le suivi des interdépendances entre les processus.
- La théorie partenariale de la gouvernance : Cette approche prend en considération l'ensemble des parties prenantes dans la création de la valeur.
- La théorie cognitive de la gouvernance : Cette théorie s'oriente beaucoup plus vers ce qu'on appelle la rationalité procédurale (contraire à la rationalité substantielle), la rationalité de la stratégie se constitue depuis les processus qui régissent les décisions, dans ce cas la création de la valeur dépend des compétences conçues par l'expérience (TEEC et AI), en mettant l'accent sur l'innovation et la coordination dans le processus productif.

Au niveau de la SNTR, l'enjeu réside dans la capacité d'instaurer une politique de gouvernance de l'information pour gérer les flux importants d'information, de documents et de données. Cela influence le processus stratégique par des procédures non formalisées, et une information non actualisée

Le niveau Corporate d'un Groupe donné assure normalement six (6) fonctions de base : la fonction des finances, la fonction juridique, l'Audit interne, la Recherche & Technologie, élaboration de la Stratégie et autres opérations (le système d'information, système qualité et progrès, compétitivité).

Le conseil d'administration du Groupe SNTR se compose de 7 membres, dont le PDG, deux représentants de la part sociale. Et certains d'autres responsables. Son rôle est de fixer un plan d'action annuel, de préparer les assemblés extraordinaires des filiales, déterminé et validé les plans de développement du groupe et ceux des filiales.

Selon les référentiels et comme présentée auparavant, sur le plan théorique la SNTR est dotée d'un ensemble d'organes qui assurent la mobilisation efficace des ressources.

Dans notre observation sur l'organisation réelle de l'entreprise mère, nous avons constaté ce qui suit :

Depuis quelques mois un nombre important de cadres ont quitté le groupe, notamment le responsable d'AGEFAL, le responsable de la planification et de la stratégie et GRH de l'entreprise mère... Etc. Ce problème existe depuis toujours à cause de l'existence d'une concurrence accrue du marché d'emploi. Mais depuis certains entretiens menés avec les dirigeants qui sont partis, on a remarqué que les considérations financières se situent dans la 3e place, après les caractéristiques relationnelles du milieu hostile, et l'ambiguïté de la gestion non formalisée dans la plupart de temps, qui engendre une fatigue morale.

Concernant le **comité de coordination**, la dernière réunion a eu lieu avant 3ans. Ce qui est remarquable aussi, c'est que le comité de planification et stratégie, chargé d'élaboration de la stratégie du groupe, n'existe pas. Actuellement, la question de la stratégie est attachée à la direction générale.

La DRH est composée de trois fonctions principales, la fonction comptable, la fonction juridique et fonctionne GRH.

Les fonctions d'audit et le contrôle de gestion sont encore mal vus par les acteurs internes du Groupe, certaines responsables la considèrent comme une remise en cause de leurs compétences, ce qui induit une forme de résistance permanente. Dans le même cadre la fonction d'audit souffre d'une information de plus en plus quantitative, financière-comptable. La nature des solutions proposées devient donc automatiquement une réponse à la problématique posée ou aux dysfonctionnements existants, cela donne obligatoirement le caractère **réactif** des recommandations.

Pour la direction des finances, depuis la mise en place d'un langage commun plusieurs difficultés ont été éliminées. Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie financière, ou bien les opérations de contrôle. Mais dans l'absence d'une analyse stratégique, le Groupe reçoit une influence considérable depuis les recommandations de ce département, ce qui donne et une orientation purement financière, comme cité auparavant. La manipulation de la trésorerie des filiales permet une flexibilité et une synergie dans la prise de décision, mais ces pratiques éliminent la notion du risque pour les responsables, ce qui fait diminuer l'esprit initiative et créative pour les problématiques complexes.

## 4.2. La partie sociale et la participation dans le processus de prise de décision

Au niveau de la SNTR, la partie sociale est bien encadrée, dont une gestion spécifique qu'elle a permis d'éliminer le pouvoir de mobilisation vers des actions de blocages. Cette situation est due à la décomposition des filiales, qui a engendré un découpage des catégories socioprofessionnelles existantes dans chaque métier. Et bien sûr, l'apparition d'une divergence d'intérêt d'un côté et l'inconscience des problèmes des autres à cause des indépendances identitaires, créées au sein de chaque filiale. Cela a permis de réduire la cohérence des actions syndicales, ce qui les a affaiblis, cela pour la première dimension. La seconde est la politique de mobilisation et la collaboration effectuée par la direction générale, afin d'introduire une culture de conscience des enjeux, des objectifs et de contexte qui explique la nature des actions suivies sur l'ensemble des acteurs de l'organisation, la partie sociale participe dans le processus stratégique à travers sa présence dans les conseils d'administration, organes principaux de prise de décision stratégique.

## 4. Élaboration des stratégies des filiales et leurs participations au processus stratégique de la société mère

Au niveau des filiales, l'élaboration de la stratégie est beaucoup plus claire par rapport à l'élaboration de la stratégie globale du groupe. Cela est dû à la formalisation des processus existants, ce qui facilite la traçabilité des sources d'informations et bien évidemment une meilleure organisation.

- **Le traitement de l'information** : le traitement de l'information stratégique se réalise normalement par le biais des conseils d'administration des filiales, par les rapports de diagnostic d'audit et les bilans financiers et comptables. L'outil informatique utilisé est l'Outlook !! Cela permet à la direction de reconstruire un rapport d'activité qui résume la situation globale des filiales et sa santé financière. L'objectif est de reconstruire la matrice (MC KENSY), qui permet de déterminer plus tard l'orientation stratégique de la filiale par le biais de business plan.
- **L'élaboration des business plan** : L'élaboration du business plan au niveau de la SNTR n'est pas uniquement le résultat de l'étude de marché et les reports d'activité des filiales, mais aussi le résultat des réunions entre les DG de la filiale le CA et les directeurs centraux de l'entreprise mère.

- **La détermination des grandes lignes par l'entreprise mère** : Les DG des filiales sont obligés à suivre les orientations de l'entreprise mère, celles-ci seront fixées sur la base de la recommandation de chaque filiale et l'information issue au cours de l'exercice. Le niveau Corporate détermine des lignes directrices, notamment sur le plan financier. Cette situation entraîne souvent des difficultés à accepter les recommandations par les DG des filiales. Ce qui pousse à des conflits. Généralement, les interventions financières sont l'objet de la tension existante, malgré la large part d'autonomie pour les filiales. Dans des entreprises privées, cela ne pose aucun problème (la propriété est unique). Cependant dans le cas d'une entreprise publique, la nécessité des résultats pousse à l'apparition des pratiques de nature beaucoup plus politiques.

La stratégie du Pool (organe chargé de la synergie financière) consiste à orienter les flux financiers vers les filiales en difficulté. Certes cela permet d'assurer la santé financière du Groupe, mais est-ce qu'il détient l'efficacité nécessaire ?

## Conclusion du chapitre

Au niveau du groupe SNTR le manque existant dans la structure organisationnelle influence considérablement la nature de l'orientation stratégique du Groupe. On ne parle pas de la rationalité des décisions liée à la question de l'information, mais on se focalise sur la philosophie (modèle d'affaires) suivie dans la détermination des choix stratégiques. Prenant un exemple : l'absence ou bien la disparition de la fonction planification et stratégie, la société mère prend des recommandations purement financières dans ses actions stratégiques.

Malgré la compétence incontestable des dirigeants, qui essayent d'innover dans leurs propositions, ils n'arrivent pas à s'éloigner de leurs métiers principaux, et vu l'absence d'une direction spécialisée dans l'élaboration de la stratégie, les recommandations prennent une nature réactive et s'il existe une idée proactive, elle viendra d'une manière lourde et en retard.

La non-efficacité de certains outils, comme le système d'information et le tableau de bord prospectif, par exemple, conditionne le processus de prise de décision en entier. Dans ce cas si la société mère décide de mettre en place un système de planification stratégique, ou un mécanisme d'évaluation de la stratégie, sa réalisation sera difficile et non efficiente.

**CHAPITRE 3**

**LE PROCESSUS STRATÉGIQUE DU**

**GROUPE SNTR.**

## Introduction

Le travail suivant résume l'enchaînement du processus décisionnel conduisant à la prise des décisions stratégiques au sein du Group SNTR. Les conclusions se basent sur l'information issue des entretiens menés avec quelques dirigeants et acteurs d'élaboration de la stratégie dans le Groupe, ainsi que l'analyse de plusieurs documents relatifs à la création et la mise en place de la stratégie par la société mère. Nous avons essayé en outre d'observer les relations formelles et informelles existantes entre les responsables, les directeurs centraux et les PDG des filiales, et la circulation de l'information et la manière dont les visions sont créées.

Au début, le travail présente les pôles de décisions stratégiques au sein de l'ensemble du Groupe, pour permettre de comprendre comment la situation globale est déterminée et comment les responsables prennent des décisions sur l'orientation stratégique, enfin, une partie est consacrée à répondre aux hypothèses auparavant posées dans la problématique.

## 1. Les niveaux de prise de décision

Dans le groupe SNTR, la stratégie se fixe sur un horizon de trois ans, mais plusieurs ajustements peuvent être effectués selon la conjoncture économique. La plupart des décisions stratégiques sont prises par les conseils d'administration (CA des filiales et le conseil d'administration du Groupe). Dans certaines circonstances, les décisions stratégiques sont prises dans le cadre des réunions de coordination entre les PDGF et le niveau Corporate du groupe.

**1.1. Les directions des filiales :** Les directions des filiales jouent le rôle d'intermédiaire entre le niveau Corporate et le niveau opérationnel, avec la mise en place de stratégie business et la contribution dans la planification à long terme. Nous avons constaté ce qui suit :

- Les PDG des filiales possèdent peu d'informations sur la situation des autres filiales, et pourtant une forte interdépendance d'activité existante entre elles : par exemple, AGEFAL doit être consciente de la situation exacte de LOGITRANS, que ce soit, sur le plan financier, managérial ou bien sur sa capacité réelle dans une période donnée. Et l'influence des responsables dépend de l'importance de leurs filiales sur l'orientation stratégique du groupe.
- Les PDG des filiales construisant peut être ne forme de résistance contre les recommandations de la DAC, en pensant que les conclusions des diagnostics touchent directement à leurs crédibilités et leurs compétences.
- Les PDG des filiales possèdent une certaine autonomie dans la conduite de leurs stratégies financières et dans la construction des business plans. Cependant, il y a des interventions permanentes de la part de l'entreprise mère concernant le côté financier.

**1.2 Les directeurs centraux :** contrairement à ce qui a été mentionné dans les documents explicatifs de l'organisation, on a distingué uniquement trois fonctions dans la société mère, la direction des ressources humaines, la direction des finances, comptabilités et participations, avec la direction d'audit et contrôle de gestion. Malgré la qualité de l'information, qualifiée d'insuffisante, les directeurs centraux sont les seuls capables à construire une idée sur la situation globale du groupe. Cependant, parmi les trois directions, la DFCP possède une capacité d'influence considérable sur les décisions d'investissement et bien évidemment dans la prise de décision lors d'élaboration de la stratégie.

La direction de contrôle joue le rôle d'un mécanisme d'ajustement, qui assure la performance. Malgré les interventions régulières, elle s'oriente vers les actions réactives. Comme citée depuis toujours, cette fonction est mal vue par certains niveaux hiérarchiques, cela est dû aux deux éléments suivants:

- l'anon-compréhension du rôle avantageux de la fonction d'audit ou de contrôle de gestion ;
- l'anature du comportement d'auditeurs examinateurs qui exerce une pression sur les autres subordonnés.

Cependant, les rapports de cette direction représentent une clé d'orientation dans l'élaboration de la stratégie globale, grâce à sa conscience régulière des difficultés existantes à l'intérieur du Groupe, en 2011, cette direction a effectué 32 opérations d'audit<sup>(1)</sup>.

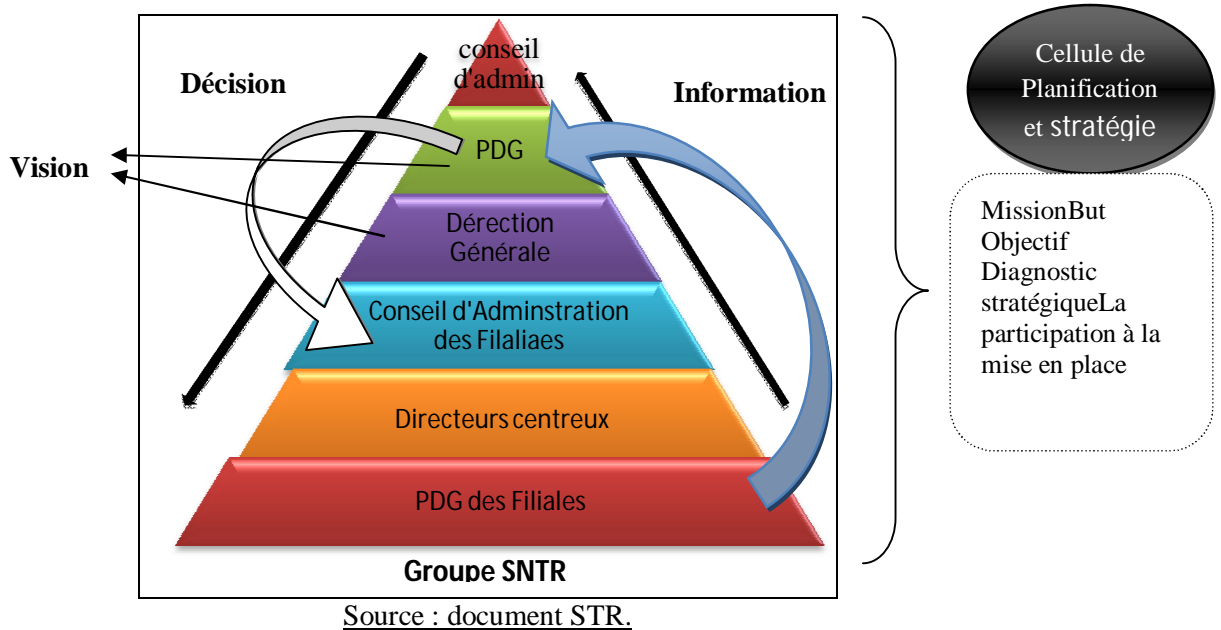
**1.3. La direction générale :** actuellement c'est le seul organe capable d'accumuler une information complète sur le Groupe. La direction générale est chargée de reconstruire la vision du Groupe, le pilotage de l'organisation et la détermination du choix stratégique, afin qu'il soit validé par le conseil d'administration ;

**1.4. Les conseils d'administration et les AGEX des filiales :** ils se composent des membres de la direction générale, dont le PDG et dans certains cas le DFCP. Le conseil d'administration de la filiale est chargé de la validation de business plan présenté par la direction, cependant, cette étape est précédée par plusieurs démarches, soit au niveau de l'entreprise mère, ou bien entre les PDG de la filiale et la direction générale.

**1.5. Le conseil d'administration général du Groupe SNTR :** principalement il a comme rôle la prise de décision et l'adaptation d'une budgétisation annuelle et une stratégie à moyen terme du Groupe. On peut résumer la circulation de l'information entre les pôles de pouvoir comme suit :

---

<sup>(1)</sup> : Rapport d'activité du Groupe SNTR 2011.

**Schéma N°7: les flux informationnels entre les pôles de pouvoir au sein de la SNTR**

**1.6. La circulation et la montée de l'information vers le niveau Corporate du groupe:** l'absence de procédures formalisées donne une ambiguïté à la façon dont les canaux de communication sont déterminés. Au niveau cognitif des dirigeants, ces procédures sont claires. Cependant, on peut distinguer les outils d'information suivants :

- le diagnostic stratégique mené sur le Groupe ;
- le business plan des filiales ;
- les reports des conseils d'AGEX et de comité ;
- les diagnostics externes ;
- le rapport de conseil d'administration du groupe.

Dans notre cas, nous nous sommes focalisés sur les flux d'informations qui conduisent à la prise de décision stratégique. Dans les filiales, la montée d'information est efficace, suite à l'existence d'une traçabilité claire. Cela concerne l'information comptable et financière. Cependant, l'information liée au mouvement du marché est floue, avec une difficulté à construire une idée complète sur la situation du marché, plus précisément la clientèle et la concurrence. Pour atteindre le sommet, l'information devient obsolète, dans la plupart des cas.



des dirigeants. Ces derniers possèdent une image claire sur le processus et sur les manières de prendre les décisions. Mais les dirigeants sont-ils capables de traiter les flux informationnels importants?

En revanche, l'accumulation d'une information peut prendre plusieurs mois et l'établissement des documents finaux peut atteindre jusqu'à une année, les réunions des conseils d'administration ne peuvent pas dépasser sept (7) annuellement dans la situation normale. Ce qui donne une grande partie dans l'élaboration de la stratégie aux PDG du Groupe et PDG des filiales.

## **2. L'enchaînement du processus stratégique de la société mère : la détermination de la situation globale.**

Dans la situation ordinaire, seulement deux départements peuvent avoir une idée globale sur la situation de groupe : la direction générale et le département de la stratégie et de planification. Ce dernier est capable de résumer efficacement la situation grâce à ses organes qui accumulent, l'information financière, les informations marketing et stratégiques. Cependant, cet organe n'existe pas sur le terrain !

### **2.1. Analyse de l'environnement externe : Le diagnostic stratégique**

Dans la phase d'élaboration d'un diagnostic SWOT ou PESTEL, une seule personne est capable de gérer une équipe pour mener cette opération. Précédemment, la SNTR avait fait recours à un seul cadre pour mettre en place un projet d'une stratégie.

La consolidation financière est la méthode la plus utilisée pour accumuler l'information par le Groupe, ainsi que les reports d'activités des filiales et le business plan. Dans ce cadre on parle beaucoup plus sur l'examinations budgétaire. On peut considérer que le diagnostic stratégique du Groupe suit un processus participatif et collégiale. En revanche, sur le plan théorique la gestion des flux importants d'information exige dans la plupart des cas aux dirigeants de renforcer leurs hiérarchies par des nouveaux organes ou des compétences complémentaires, cela semble efficace (à moins qu'il ne fait pas alourdir la hiérarchie organisationnelle et encourage les pratiques bureaucratiques dans une entreprise publique).

Cependant, l'externalisation des services se présente comme solution pour mener une opération de diagnostic, en faisant recours à des bureaux d'études, des consultants et les

conseils internes. (L'efficacité de celle-ci et largement contestable, suite à la qualité des diagnostics élaborés et l'absence des solutions réelles dans leurs propositions...Etc.).

## **2.2. La détermination des grandes lignes de la future orientation stratégique : La SNTR une stratégie TOP-DOWN**

Après avoir créé une base de données sur la situation réelle de l'entreprise (rapport de diagnostic, rapport d'activité), la direction détermine par le biais de conseil d'administration une stratégie sur la base des informations recueillies. On peut expliquer la démarche de la manière suivante :

- **Une évaluation de la stratégie précédente :** Dans la période d'évaluation plusieurs réunions se tiennent, l'objectif est d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations précédentes, les diagnostics du marché et le parcours suivi du Groupe. À court terme, ces pratiques s'intègrent dans le cadre de la budgétisation annuelle. Pour élaborer une démarche globale :
  - La performance du choix stratégique précédent ;
  - Les problématiques générales qui ont été la raison des difficultés enregistrées ;
  - La détermination des axes de développement pour la nouvelle orientation stratégique.

Après la phase d'évaluation, l'entreprise mère fait une évaluation de portefeuille d'activité : cela consiste à déterminer la performance de chaque domaine d'activité stratégique du Groupe. Aussi dans le même cadre, une étape d'évaluation de la synergie sera menée : la pertinence des pratiques de la collaboration et de la coordination entre les filiales.

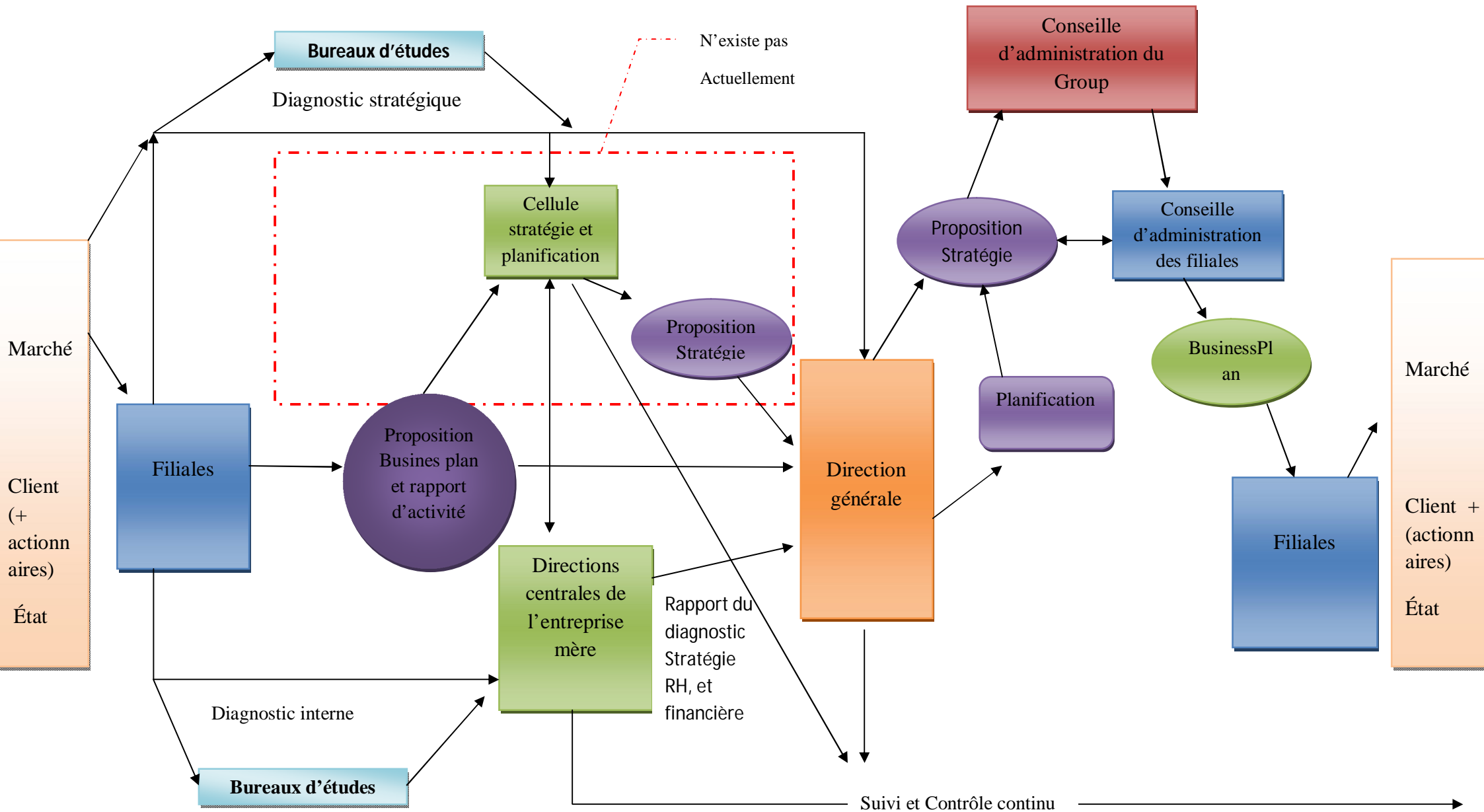
- **La détermination de la nouvelle orientation stratégique :** L'élaboration du Business plan comme stratégie des filiales : le business plan permet de répondre à certaines questions : qu'elles sont les moyens disponibles ? Quelle est la position de l'entreprise ? Où va-t-elle ? Et comment y parvenir ?

Dans sa construction, le business plan s'appuie sur plusieurs dimensions : financière, comptable, marketing, stratégique, économiques et bien évidemment le client.

Pour expliquer l'orientation et l'enchaînement du processus stratégique de la SNTR, nous avons fait recours à cette représentation cartographique. Dans ce cadre, nous avons pris

en considération le facteur : temps et les relations formalisées et non formalisées, ainsi que la détermination d'une orientation stratégique claire comme l'élément sortant du processus.

À cet effet, on a pris en considération l'organisation réelle existante actuellement (juin 2013). Le résultat est basé sur la traçabilité de l'information.



Une représentation graphique des relations informationnelles existantes au niveau de corporate stratégique qui explique le processus stratégique dans l'espace temporel du Groupe SNTR.

### 3. Synthèse du processus de prise de décisions stratégiques du Groupe SNTR

Dans la phase suivante, nous allons présenter une conclusion sur le processus de prise de décision au niveau Corporate du Groupe SNTR. Ces conclusions ne sont que des observations résultantes d'une collecte analytique de données. On a ignoré certains problèmes opérationnels complexes qui nécessitent toute une procédure de diagnostic à part entière.

En revanche, on s'est focalisé sur la circulation de l'information entre les dirigeants d'une manière générale. Et cela, en raison de la sensibilité du champ d'observation et le caractère stratégique, qualifié de confidentiel, de la plupart des documents visés par notre base de données.

**3.1. La vision :** Toute organisation doit avoir depuis le départ et tout le temps une vision claire, facile à comprendre et réalisable, quel que soit son ampleur, ou son caractère innovant (de la vision). On parle ici d'un élément totalement différent de la notion d'objectif ou la mission, c'est la reconstruction d'une image grandiose de la situation future de la firme, généralement les managers (des entreprises publiques) établissent une relation d'interdépendance entre la stratégie et la vision, c'est-à-dire, l'échec de la première, conduit automatiquement au changement de la seconde. En réalité, pour atteindre un point donné, on peut choisir, modifier ou créer le processus adéquat, pour un Groupe, la vision peut être créée, soit par une personne : le leader, soit le résultat d'un consensus, ou bien un rôle attribuer depuis l'apparition.

Pour enraciner la vision, il faut absolument développer une culture de leadership. Cette manière donnera la dépendance aux mécanismes et non aux hommes. Dans ce cas, les pratiques managériales ne sont qu'un instrument d'aide à la prise de décision, malgré le caractère administratif d'une entreprise publique. L'absence d'une vision conduira l'entreprise à perdre son identité, quels que soient les résultats réalisés et la performance financière atteinte.

Pour le groupe SNTR, la vision consiste à être une entreprise moderne, informatisée, orientée vers la logistique, avec une clientèle diversifiée, afin de maîtriser le 3 PL et d'atteindre une situation de 4PL.

**3.2. L'organisation structurelle :** Au niveau des organisations, on cherche souvent à créer une harmonisation entre les ambitions fixées, les ressources disponibles sous contrainte de la grande structure existante. Au niveau de la SNTR, les opérations de changements organisationnels effectuées par le Groupe ont pris un temps important, dans les deux occasions, soit en 1999, ou bien en 2010, la période dépasse les 4 ans.

Dans un autre cadre aussi, la nature des documentations existantes est de nature quantitative, bilan, rapport d'activité, rapport d'audit, rapport des AG et AGEX... aucun document n'explique l'orientation stratégique du groupe ou de la filiale d'une manière qualitative, sur le long terme, sauf le business plan, au niveau des filiales.

**3.3. Le rôle éminent du comité de coordination dans la création de coordination :** nous pouvons considérer que le comité du Groupe SNTR, et les sous-comités (actuellement n'existent plus) peuvent avoir trois rôles majeurs :

- Le développement de la culture d'échange et de communications entre les responsables ;
- Il permet non seulement la création des solutions, mais aussi l'augmentation de la conscience sur les problèmes du groupe ;
- L'émergence des réseaux internes du groupe SNTR, soient formalisés, ou bien non formalisés. Aujourd'hui l'autorité du manager sur son équipe ne vient plus des statuts hiérarchiques. Les mentalités actuelles du subordonné ne courent plus derrière le résultat, surtout au niveau des entreprises publiques. Mais plutôt après l'intérêt de la participation et la qualité de vie du travail : On parle dans ce cadre de pouvoir créer par les réseaux.

Comme à l'intérieur, le management par réseau peut s'élargir à l'extérieur de l'entreprise. Le cercle rationnel des dirigeants doit être en évolution et s'élargir toujours. Les cercles construits permettent de trouver de nouveaux clients, partenaires, de nouvelles idées ou ressources. Le management en réseau se base sur les techniques et les outils d'animation, afin d'exploiter les connaissances tacites, pour reconstruire un mécanisme d'innovation dans les groupes.

**3.4. Une structure performante pour un système d'information efficace :** Le système d'information est en dysfonctionnement une fois le niveau Corporate revu une information obsolète. Certes, au niveau de chaque organisation il y a toujours une traçabilité, qui doit être en développement permanent. Ce qui fait que l'idée de modernisation d'un système d'information au niveau de la SNTR est conditionnée par l'existence d'un ensemble de facteurs :

**-la qualification de la Main-d'œuvre :** Il est primordial de se focaliser sur les compétences internes dans toute opération de modernisation ou de ré-engineering. Ce qui est remarquable, l'ampleur du groupe nécessite des plans d'action accélérés, vu le nombre important d'employés touchés toujours par les nouveaux mécanismes à mettre en place. Cela entraînera des résistances importantes. Ce type de problématiques opérationnelles est d'un impact stratégique sur le groupe entier.

**- Un langage commun :** nous avons constaté que l'absence d'un langage commun provoque une mal-interprétation des recommandations. Ce problème est facilement réglable sur le plan financier et comptable.

Dans son livre « *le management du groupe international* » ALTRAD avait considéré que la création d'un langage commun est la base d'une complémentarité culturelle, efficacité financière, et cohérence stratégique. L'absence d'une seule interprétation des indicateurs et des procédures standards engendrent une manipulation difficile des ressources du Groupe.

**- la formalisation des procédures :** malgré que la SNTR possède une armada des notes et des lois explicatives du fonctionnement des systèmes, via le code de commerce, le code des marchés publics et les documents internes, le Groupe souffre d'un manque important d'une formalisation des procédures, de la détermination claire des rôles et de la nature de relations existantes. Certains groupes possèdent une culture spécifique qui n'encourage pas les formalisations des procédures, en rendent les orientations rigides, cependant, dans un organisme public, ce modèle peut paraître un élément de dysfonctionnement et d'anarchie.

**-Le Reporting :** il permet de perfectionner le système d'information, sa mise en place n'est pas assez compliquée comme d'autres mécanismes comme les ERP. Cependant, la montée régulière et ordonnée des informations engendre plus de responsabilités de la part des acteurs internes. De point de vue théorique, ce système peut réussir malgré les

divergences culturelles. Il permet d'élargir la base des données en dehors des concepts financiers-comptables, vers des orientations commerciales basées sur le client. En revanche, ce système se focalise dans sa réussite sur le degré de la conscience et de la qualification des niveaux opérationnels et bien évidemment l'existence d'une volonté pour participer à des processus d'amélioration continue. Ce mécanisme nécessite une combinaison de trois éléments cités auparavant (compétence, langage commun et formalisation des procédures).

Une fois, les cinq facteurs fonctionnent d'une manière efficace, le développement d'un système d'information basé sur les nouvelles technologies est sûrement réalisable. Dans un environnement bien organisé, où les compétences sont entraînées à fournir une information de qualité, à travers un langage commun et des canaux bien précis, la recherche d'une information actualisée deviendra un facteur clé de succès. Dans ce cadre, la nouvelle filiale SOLITRANS créée récemment, semble être l'acteur capable de réaliser l'ensemble de ces objectifs. Dans les entretiens menés, nous avons constaté une volonté et une conscience partagées d'un système d'information ERP, au niveau du Groupe SNTR.

**3.5. L'idée d'un tableau de bord stratégique :** Au niveau des groupes, la culture de l'organisation impose la nature des pratiques existantes, certains groupes ne se focalisent pas sur la formalisation des procédures, car leurs systèmes d'information sont adaptés à l'organisation. D'autres ne font pas recours aux procédés délibérés de la détermination de la stratégie. En dépit de toutes pratiques, des indicateurs de performance sont toujours en place pour piloter d'une manière claire l'organisation. Le traitement d'une quantité importante d'information nécessite des outils efficaces, concernant la SNTR, plusieurs tentatives de mettre en place un Tableau de bord stratégique, mais jusqu'à présent, le groupe semble incapable de réaliser un tel objectif.

Avant de réfléchir à quelque stratégie, l'entreprise doit perfectionner son pilotage d'information, cet élément (tableau de bord stratégique) est un facteur clé de succès, dans les opérations de développement des compétences internes, à travers la création des pratiques solides d'échange d'information, de synergie et de collaboration à tous les niveaux. Enfin, on peut atteindre un avantage concurrentiel durable, par des orientations qui se focalisent sur l'interne.

**4. L'approche de l'analyse stratégique des filiales :** Dans la globalité, les filiales adaptent l'approche de positionnement, c'est-à-dire la démarche stratégique repose sur un

processus qui vise à définir la meilleure position possible. Mais trop se focaliser sur l'environnement externe, le champ de vision s'en trouve restreint et la créativité diminue. Plusieurs critiques se posent à ce type de processus :

- les techniques d'analyse ne donnent pas naissance à une stratégie<sup>(1)</sup> ;
- la focalisation sur les aspects quantitatifs de l'économie, en ignorant les autres dimensions ;
- l'élimination des aspects d'apprentissage et surtout d'innovation au niveau de la firme.

Après long temps, les procédures répétitives éloignent les dirigeants de la réalité du marché, en donnant la confiance à la seule analyse présentée dans le but de remplir les matrices déterminées auparavant. Le problème dans ce cadre, est que les business plans et les opérations d'audits s'appuient sur ce mécanisme pour mener leurs rôles. Ces pratiques éliminent l'aspect d'innovation pour des projets. En réalité, les responsables du Groupe disposent d'une idée floue sur le marché et sur le concurrent. Vu le caractère de notre économie marquée par le degré élevé de l'informel, ces méthodes de diagnostic semblent inefficaces, ce qui conduit souvent à faire recours aux bureaux d'études, pour résoudre les problèmes. Ce qui aggrave les choses sont les structures des filiales non complètes.

Avec l'absence d'une fonction de R & D, le groupe n'a jamais reçu une idée innovatrice depuis l'intérieure. L'accumulation de l'ensemble de ces problèmes de nature opérationnelle, conduit à l'apparition des problématiques de nature stratégique comme la question de monocentrisme :

**4.1. Le problème de la dépendance :** Depuis la filialisation, le problème de dépendance à un nombre limité des clients a été de nature structurelle. La clientèle de SNTR est constituée principalement de trois grands opérateurs de secteurs publics : NAFTAL, MDN, SONATRASH. Trois remarques peuvent être tirées :

- La santé financière, ainsi que les orientations de ses clients, conditionne l'existence de la SNTR.
- La dépendance des clients d'une manière considérable à la situation économique, et leurs fragilités résultante de la rente pétrolière est le risque le plus important ;

---

<sup>(1)</sup>:MINTZBERG « *safari au pays stratégie* », 2011. p129.

- Le transport des carburants constitue une part prépondérante dans le volume d'affaires réalisé par le Groupe SNTR, ce qui menace l'existence du groupe à chaque crise ! Dans ce cadre, les deux tableaux suivants résument la situation du groupe SNTR :

**Tableau N°3 : activité de la SNTR par segment économique et leur répartition géographique**

Segment économique	Part de marché		Zone géographique	Part du marché
Hydrocarbure et mines	61%	Nord de l'Algérie 44%	Ouest	14%
MDN	3%		Centre	18%
Travaux publics	5%		Est	11%
Matériaux de construction	6%			
Travaux pétroliers	3%	Sud de l'Algérie 56%	Ouest	26%
Métallurgie	2%			
Denrée alimentaire	5%		est	30%
Divers	15%			

Source report d'activité de la SNTR juin 2011

#### 4.2. La complexité de processus stratégique logistique

Dans ce point, nous avons essayé de présenter les différentes étapes d'une entreprise logistique et de classer les procédures de processus stratégique en étapes selon l'évolution de la firme.

- **Le LLP (Load Logistic Provider) :** la SNTR est un groupe de 2PL (second Party Logistics), c'est-à-dire, un prestataire de service orienté plus logistique que Supply Chain, en combinant les trois éléments, chargeur (affréteur) prestataire logistique (transporteur), vers client final (dans certaines situations, on peut considérer la SNTR comme une entreprise de 3PL).

En revanche, le 4PL est un prestataire logistique qui se focalise beaucoup plus sur le conseil des clients, en s'appuyant sur l'internet, l'informatique et l'intermédiation. Il ne possède pas d'actifs physiques, ni de flotte de camions, ni d'entrepôts. Cette orientation

marque les entreprises qui possèdent des flux complexes sur un territoire très étendu et qui doivent gérer une multiplicité de sous-traitants en transport et en logistique. L'objectif de la 4 PL est de perfectionner la chaîne de valeur des entreprises, en offrant deux types de services :

- L'amélioration de la qualité de service (délais de livraison, etc.) ou le service rendu ;
- L'amélioration du taux de disponibilité des produits.

Actuellement l'avantage réside dans la maîtrise d'un seul domaine et devenir performant au niveau d'une filière, au lieu d'être présent sur plusieurs produits différents avec une implantation géographique déséquilibrée. Cela consiste à garder une partie des moyens physiques tout en développant une culture orientée vers les nouvelles technologies de communication pour fournir les services, dans ce cadre le LLP (Load Logistic Provider) permet plusieurs opportunités<sup>(1)</sup> :

- Réduction des coûts d'exploitation, en matière de distribution, transport, approvisionnement et personnel ;
- La réduction des fonds de roulement, en raison de stock grâce aux cycles de commande qui deviennent raccourcis ;
- Réduire le capital fixe suite à la souplesse du réseau avec une utilisation davantage des actifs ;
- Il en résulte une amélioration de la qualité des produits, une plus grande disponibilité et de meilleures performances en matière de service client, ainsi qu'une réduction des investissements en capital, une augmentation de la rentabilité et une plus forte valeur pour l'actionnaire.

Cependant, la réussite de cette action stratégique dépend de la nature de la culture de l'entreprise, qui peut avoir un effet multiplicateur ou bien destructif.

---

<sup>(1)</sup> : Michel fendez, associé du cabinet Newton Vauréal Consulting, entretien avec Maria Camelot, les échos, 3 mars 2011.

## **5. Synthèse sur les hypothèses fixées dans la problématique sur le processus stratégique du Groupe SNTR.**

Dans ce qui suit nous avons essayé de présenter nos conclusions sur la possibilité de la réalisation des hypothèses présentées auparavant, dans l'introduction générale. Cela suppose d'introduire de nouveaux concepts non utilisés précédemment, résultant de notre observation qualitative sur le terrain.

### **5.1. Le leadership**

Nous avons remarqué que le comportement des dirigeants détermine d'une manière considérable le climat de travail au sein de son organisation, ce qui fait que leur degré d'implications, la nature de l'information issue, leur permet de construire une vision globale commune. Celle-ci peut être le résultat d'un consensus, ou bien une proposition individuelle. Généralement dans les entreprises publiques, les dirigeants développent une sorte de bureaucratie, afin de déterminer leurs frontières et d'imposer leurs monopoles. En revanche, le changement du comportement d'un responsable, conduit à un changement global dans le comportement des subordonnées (le comportement des employés dépend du comportement de leurs chefs, concernant la communication, la collaboration et l'apparition des conflits). Ce qui permet de conclure que les dirigeants, souvent ignorés du processus de formation, doivent être les premiers à subir une actualisation.

### **5.2. L'innovation**

Concernant la question d'innovation dans le Groupe, la culture de la SNTR, ne privilégie pas un tel processus. Suite à l'absence de volonté de présenter une valeur ajoutée exceptionnelle. Au niveau stratégique, l'information est accaparée entre les responsables. Ces derniers, ne possèdent pas les moyens pour la maîtrise totale d'information pour proposer un projet innovant. Cela est dû particulièrement à la charge du travail existant, et qui ne permet pas une réflexion innovatrice sur les problématiques.

**Outils d'aide à la prise de décision :** la R & D une absence totale au sein du groupe SNTR.

La manière de développer une culture d'innovation commence par l'existence des mécanismes et des pratiques qui favorisent et motivent la recherche au profit du Groupe. Pour les activités de logistique, il est connu que la recherche opérationnelle prend un rôle stratégique dans la maîtrise des coûts, cependant, au niveau de La SNTR il n'existe aucun

département de la recherche-développement, ni de la recherche opérationnelle (les deux activités existaient auparavant). Cela conduit à considérer que le groupe peut perdre sa capacité compétitive, dans le cas où une concurrence de taille apparaît à moyen et à long terme.

### 5.3. Les synergies

On peut constater trois types de synergie :

- Opérationnelle : s'effectue régulièrement entre les différents niveaux opérationnels des filiales d'une manière régulière ;
- Une synergie au niveau Business : entre les cadres de chaque filiale et leurs responsables à travers des échanges d'informations ;
- Au niveau de la stratégie : pour la SNTR, la synergie se focalise beaucoup plus sur le côté financier, le POOL assure la complémentarité dans les actions menées. En revanche, la synergie stratégique consiste à suivre la complémentarité dans les objectifs fixés de chaque filiale.

### 5.4 La planification stratégique

On peut résumer le rôle de la planification stratégique au sein de la SNTR comme suit :

- Une formalisation des orientations stratégiques, ce qui permet de réduire les zones d'incertitudes au sein du Corporate stratégique du groupe ;
- Minimiser l'ambiguïté par un chemin clair et standard pour l'ensemble des dirigeants ;
- Un plan stratégique minimise la dépendance au dirigeant, le départ d'un responsable n'entraîne pas un dysfonctionnement dans la continuité de la stratégie ;
- Fixer les échéances et attribuer les responsabilités permet d'augmenter la conscience de chaque subordonné à faire face aux enjeux futurs, et bien évidemment minimise les conflits d'intérêts

La mise en place d'un plan stratégique ne signifie pas dans ce cadre une rigidité dans les actions d'ajustement, ou bien l'effacement de toute procédure qui permet l'émergence d'une orientation stratégique, seulement elle assure une transparence de la vision.

Les nouvelles orientations, en matière de gestion des filiales, consistent à considérer ces dernières comme un client pour l'entreprise mère. Ce principe peut être mis en place grâce au système de management par la qualité. Il permet d'assurer la formalisation de toutes les procédures entre les filiales et l'entreprise mère.

### Conclusion du chapitre

Nous avons constaté qu'au niveau de la SNTR le degré de la formalisation des procédures est faible (ou insuffisant), cela impose plusieurs difficultés sur la circulation de l'information, le manque dans la hiérarchie et l'absence d'une méthode d'évaluation des performances internes sur l'efficacité de l'organisation.

Concernant le processus présenté ci-dessus, nous avons introduit le comité de planification et stratégie malgré son absence sur le terrain, pour expliquer le rôle primordial de cet organe dans l'élaboration de la stratégie globale, le suivi, la mise en place et l'évaluation des réalisations. D'une manière globale la SNTR souffre d'une insuffisance flagrante dans son organisation.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

La perspective de formation de la stratégie ne cesse de se développer, en présentant à chaque fois, des nouvelles solutions aux problèmes qui émergent de la complexité continue de l'environnement, la question qui doit se poser : quelle est notre situation vis-à-vis de ce développement ? Et est-ce que notre firme est capable de s'adapter et de produire en parallèle des mécanismes qui lui permettent de faire face aux récentes innovations dans les manœuvres stratégiques ? Cela est possible avec la combinaison de certaines conditions : une économie développée (dans sa gouvernance, par ses infrastructures, son université et sa science), une main-d'œuvre hautement qualifiée aussi la pression d'un risque de disparition résultante des rivalités concurrentielles et de l'instabilité environnementale. Ce dernier facteur impose au niveau Corporate l'amélioration de leurs pratiques stratégiques en visant toujours une meilleure utilisation de leurs ressources, de leurs compétences et de l'information afin de construire des avantages concurrentiels durables, pour continuer à exister dans cette sphère de mondialisation.

Dans notre observation sur Groupe SNTR, nous avons constaté que l'importation de certains modèles théoriques de la prise de décision sur le groupe n'est pas efficace (le choix entre stratégies délibérées ou émergentes). La méthode doit s'adapter à la culture locale de l'organisation. Certes des techniques et des outils peuvent faire l'objet d'une mise en place directe (un système comptable, ou informatique), cependant, le comportement spécifique existant au sein du Groupe SNTR nécessite obligatoirement d'être pris en considération dans toute opération de changement et de modernisation. Par exemple, au début, nous avons considéré l'absence de formalisation comme un dysfonctionnement, mais on a remarqué que le système peut fonctionner tout en s'adaptant à l'environnement interne, habitué à la non-formalisation des procédures (dans l'élaboration de la stratégie), grâce à l'intelligence cognitive des dirigeants. Voire même l'environnement externe encourage le recours à ces pratiques grâce au degré élevé de l'informel existant sur le marché. Pour cela, la planification stratégique apparaît comme un outil parfait face à ces situations, surtout au sein des entreprises publiques. La détermination d'un parcours détaillé permet de voir clairement les objectifs et de comprendre ce qu'il faut faire pour atteindre ces objectifs. L'absence d'une flexibilité dans les actions stratégiques du Groupe SNTR favorise ce type de processus de prise de décision stratégique. Et minimise l'aspect conflictuel dans les relations entre les responsables, par l'existence d'une transparence et une clarté optimale dans l'orientation stratégique.

Dans le même cadre, on peut considérer que l'efficacité du processus de formalisation de la stratégie au sein de la SNTR dépend essentiellement de deux éléments :

- Le système d'information performant : comme un outil vital dans la prise des décisions rationnelles, efficaces et actuelles, ainsi qu'un mécanisme de base pour la veille stratégique.
- Et le Total Quality Management qui donne une occasion à la modernisation des visions et de comportement, et cela, d'une manière continue au sein de l'organisation.

Concernant l'environnement relationnel au niveau de groupe SNTR, nous avons constaté aussi la tension existante entre les dirigeants, qui donne naissance à un environnement hostile, plein de conflits et de blocage, cela influence les relations entre les autres parties prenantes et bien sur la mise en place de la stratégie. La divergence d'intérêt ne constitue pas le principal problème, mais la manière de gérer les conflits à long terme, qui pose un problème, en éliminant l'esprit de collaboration, de communication et d'échange d'information entre les responsables.

À la fin, on peut dire que la stratégie nécessite la combinaison d'une panoplie d'éléments, de facteurs et de mécanismes, qui doivent fonctionner en synergie et en cohérence dans l'organisation, pour atteindre la vision fixée. La mise en place d'un plan stratégique est un moyen de minimiser le risque lié à l'incertitude, cependant pour l'instant, le plus grand risque qui pour le Groupe SNTR est sa dépendance à un nombre restreint de clients dont la relation est de plus en plus fragile.

## Bibliographie

ABATE René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner « *Le Grand Livre de la Stratégie* », Boston Consulting Group, Eyrolles 2009 ;

ALLEK Faysel « *Conquête des marchés périphériques : définition d'un processus stratégique.* », éd universitaires européennes, 2011 ;

ALTRAD. M. « *Le Management d'un groupe internationale : vers la pensée multiple.* », éd ESKA, 2009 ;

ANDERSON. P. Meyer A. Eisenhardt K.M., Carley K., Pettigrew A., 1999, « *Applications of complexity theory to organization science.* », Organization Science, vol. 10, 3;

ANSOFF: « *Implanting strategies management.* », Prentice-Hall, Englewood cliff, Londre, 1984;

BOWER & NODA: « *Strategy making as iterated processes of resource allocation.* », strategic management journal, 1996, vol.17. Pp.159-192;

BOWER J.L. « *Managing the resource allocation process: a study of planning and investment.* », Cambridge, M A: Harvard University Press. 1970;

BURGELMAN R.A., « *A process model of strategic business exit: implications for an evolutionary perspective on strategy.* », strategic management journal, 1996, vol. 17;

BRULHART Franck « *les 7 points clés du diagnostic stratégique* » éd EYROLES, 2009 ;

CARTER Jean Baptiste « *Innovation organisationnelle et gouvernance des groupes* » presse Unive, Lyon 3,2003 ;

CHAKRAVARTHY B.S., White R.E: « *Strategy process: forming, implementing and changing strategies*», Handbook of strategy and management, Ed A.M. Pettigrew, (H. Thomas & R. Whittington), London, 2002-2003.

CHANDLER, AD « *Stratégie et Structure: Chapitres de l'histoire de l'entreprise industrielle américaine.* ». Cambrige, MA : MIT Press1962, et éditions d'Organisation, 1990 ;

JOHNSON : « *incrementalisme stratégie* » : management journal. 9<sup>em</sup> vol. 1988;

HOFER, Charles W. Schendel Dan : « *Business planning; Management; Organizational effectiveness* ». Guilford College: West Pub. Co.1978;

GARIBALDI Gérard «*analyse stratégique*», EYROLLES, 2008

GRÜNIG, KÜHN «*planifier la stratégie* », 2009 ;

LAWRENCE (P. R.) et LORSCH (J. W.), «*Adapter les Structures de l'Entreprise* », Éditions d'Organisation, 1992 ;

KAST Robert « *La théorie de la décision* », paris : La découverte, 2002 ;

KOTLER P « *MERCATOR* », Dunod 2066;

LEWKWICZ Jack et Myriam, « *La formalisation du processus d'élaboration stratégique en vue de la construction d'une mémoire organisationnelle explicite.* », 6septembre 2000. IAE. Université de Pau et des Pays de l'Adour ;

LUGAN Jean-Paul « *le changement sans stresse : dépasser la résistance et la pression* », Eyrolles 2010 ;

QUIN J. B: « *Strategy for change: logical incrementalisme.* », R,nuin, 1980, (Traduction sur internet) ;

MADANI.M. K. SAID « *Management et Politique de la Performance* ». Hachette, 2009 ;

MARCHESNEY Michel « *Management stratégique* », les Éditions de l'ADREG, 2004 ;

MARTINET AC « *les discours sur la stratégie* », revue française de gestion N°67, janvier-février 1988 ;

MAYERHOLF Ulrike «*Management stratégique* », éd Bréal, 2007 ;

MINTZBERG Henry: «*Safari au paye stratégie : l'exploitation des grands courants de la pensée stratégique* », éd Pearson, 2009 ;

MINTZBERG Henry, « *On management: inside our strange of organization* », 1989, traduc : J. M. Beber, 2em édition, 2009 ;

MONGILLON et VERDOUX Stéphane «*L'entreprise orientée processus*». AFNOR, 2003 ;

TAHIRI Joutiv Ahmed « *le lien entre l'approche de l'élaboration stratégique, le poids de l'entité chargée de l'audit interne et la nature des missions d'audit.* ». Article universitaire, 2013, Auditeur interne à la S.G.M.B ;

TOREST Christophe, « *La décentralisation des processus stratégiques : proposition d'un cadre d'analyse.* », Manuscrit auteur, publié dans "XIIe conférence internationale de management stratégique, Université Paris IX – Dauphine, 2003 ;

PARTHASARTHY « *Fondement de management stratégique* », ERPI, 2009 ;

PORTER M.E. « *Choix stratégiques et concurrence* », éd. Economica, paris, 1982. ;

SILEM. A : cours de Méthodologie de la recherche, ENSM 2012 ;

### **Manuelles**

ANSOFF, « *Stratégie du Développement de l'Entreprise* », éditions d'organisation, 1990 ;

DUFF, Rober. A « *Encyclopédie de la gestion et de management. EGM* », Dalloz, 1999, paris,

GARRETTE Bernard, DUSSAUGE Pierre « *STRATEGOR* » 5<sup>em</sup> éd, Dunod, 2009;

WHETHINGTON R, Johnson Gary, Scholes. « *STRATÉGIQUE* », 9<sup>em</sup> éd. Person e-texte 2011 ;

### **Revues**

HAFSI Taïeb et Alain-Charles Martinet « *Stratégie et management stratégique des entreprises : Un regard historique et critique* », revue de gestion, HEC Montréal, 2007/3 (vol. 32) ;

ISO 9001 « *systèmes de management de la qualité* », 4<sup>em</sup> éd. 2008 ;

LINDBLOM « *the science trough: politique management review* », vol.163. 1995;

Ministère du conseil exécutive Québec : « *La planification stratégique au gouvernement u Québec : théorie et pratique* », Octobre 2008. P4. [www.mce.gov.gc.ca/planification-strategique](http://www.mce.gov.gc.ca/planification-strategique);

WOOLDRIGE, FLOYED. T. SCHEMID « *The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research* », journal of management. 26 Mars 2001;

**Document de la SNTR**

Groupe SNTR « *étude d'organisation phase 1* », ISG-CCE Nov. 2000 ;

Rapport d'activité du Groupe SNTR 2011.

## Table des matières

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b><u>Chapitre1</u>: Évolution des théories de prise de décision stratégique</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
1. Approche normative formaliste de la stratégie .....	8
1.1 L'école de la conception .....	8
1.2. L'école de la planification stratégique .....	9
1.3. L'école de positionnement.....	13
2. L'approche décisionnelle comportementale : les stratégies émergentes une complémentarité à la planification délibérée.....	15
2.1 L'entrepreneur et le dirigeant : Origines de l'orientation stratégique.....	15
2.2 Les stratégies émergentes des jeux de pouvoir et l'influence de la culture.....	16
2.3 Les approches de l'apprentissage : les stratégies émigrantes résultantes de l'apprentissage.....	18
3. l'approche de configuration.....	19
4. le processus stratégique des groupes .....	24
Conclusion du chapitre.....	26
<b><u>Chapitre 2</u>: Diagnostic sur l'orientation stratégique et les outils d'aide à la prise e décision dans le processus stratégique du Groupe SNTR.</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>27</b>
1. Présentation du la société Nationale des Transports Routiers SNTR.....	28
2. Diagnostic sur l'orientation stratégique du groupe SNTR : essai de détermination de la vision et de la philosophie de gestion stratégique du groupe.....	34
2.1. La filialisation : une nouvelle stratégie de développement du groupe SNTR : 2002 à 2010 .....	34
2.1.1 Principes des démarches de la segmentation stratégique .....	35
2.2. La SNTR entreprise de nature stratégique 2010 : un lobbying stratégique renforcé.....	39
2.2.1 La certification ISO 9001 : outil de performance de processus stratégique des filiales et de la société-mère .....	39
2.2.2 ISO 9001-2008 : quelques notions.....	39

2.2.3 Les illusions de l'ISO 9001.....	40
2.3 Une nouvelle orientation stratégique : 2012-2013.....	41
3. Diagnostic sur les outils d'aide à la prise de décision dans le processus stratégique de la société-mère du groupe SNTR.....	42
3.1. Le système d'information : l'axe vitale de processus stratégique.....	42
3.2. Le Tableau de bord stratégique.....	43
3.3. L'intervention de la gouvernance dans le processus stratégique du groupe SNTR.....	44
3.4. La partie sociale et la participation dans le processus stratégique .....	47
4. Elaboration des stratégies des filiales.....	47
Conclusion du chapitre 2.....	49

### **Chapitre 3 : le processus stratégique du Groupe SNTR.**

Introduction.....	50
1. Les niveaux de prise de décision .....	51
1.1 Les directions des filiales .....	51
1.2. Les directeurs centraux .....	51
1.3. La direction générale .....	52
1.4. Le conseil d'administration général du Groupe SNTR.....	52
1.5. Les conseils d'administration et les AGEX des filiales.....	52
1.6. La circulation et l'attente de l'information vers le niveau Corporate du groupe.....	53
2. L'enchaînement du processus stratégique de la société mère : la détermination de la situation globale.....	55
2.1. Analyse de l'environnement externe : Le diagnostic stratégique.....	55
2.2. La détermination des grandes lignes de la future orientation stratégique : La SNTR une stratégie TOP-OWN.....	56
3. Synthèse du processus de prise de décisions stratégiques du Groupe SNTR.....	58
3.2. L'organisation structurelle .....	59
3.3. Le rôle éminent du comité de coordination dans la création de coordination.....	59
3.4. Une structure performante pour un système d'information efficace.....	60
3.5. L'idée d'un tableau de bord stratégique .....	61

<b>4. L'approche de l'analyse stratégique des filiales .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1. Le problème de la dépendance .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2. La complexité de processus stratégique logistique.....</b>	<b>63</b>
<b>5. Synthèse sur les hypothèses fixées dans la problématique sur le processus stratégique du Groupe SNTR.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1. Le leadership.....</b>	<b>55</b>
<b>5.2. L'innovation.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3. Les synergies.....</b>	<b>56</b>
<b>5.4 La planification stratégique.....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion du Chapitre.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Table des matières.</b>	

## Liste des Schémas

**Schéma N°1** : Le Model d'analyse stratégique SWOT ;

**Schéma N° 2** : Élaboration de la stratégie globale comme étape du procédé de la planification

**Schéma N°3** : le rôle de la culture dans la création de synergie organisationnelle ;

**Schéma N°4** : le processus stratégique selon PARTHASARTHY stratégique ;

**Schéma N°5** : Organigramme du groupe SNTR <sup>(1)</sup> : avril 2013 ;

**Schéma N°6** : le comité de coordination ;

**Schéma N°7** : les flux informationnels entre les pôles de pouvoir au sein de la SNTR ;

**Schéma N°8** : Représentation des flux d'information dans le processus d'élaboration de la stratégie Selon la méthode d'ADREW ;

**Schéma N°9** : représentation graphique des relations informationnelles existantes au niveau de corporate stratégique qui explique le processus stratégique dans l'espace temporel du Groupe SNTR ;

**Schéma N°10** : activité de la SNTR par segment économique et leur répartition géographique ;

---

<sup>(1)</sup> : Source : document SNTR.