

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Nationale Supérieure de Management (ENSM)

POLE UNIVERSITAIRE DE KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Mémoire de Fin d'Études

Thème :

**LA CONTRIBUTION DES CADRES INTERMEDIAIRES
DANS LA PRISE DE LA DECISION STRATEGIQUE
COMME LEVIER DE PERTINENCE**

CAS : TONIC INDUSTRIE

Présenté par :

MANSOUR Souheyr.

Encadré par :

Pr. MESSAÏD. H. Amina

Année 2015-2016

REMERCIEMENTS

Avant tout, il m'est prioritaire de remercier le tout puissant Allah qui m'a donné du courage et de la volonté pour que je puisse achever ce modeste travail.

Je n'oublie pas ma famille qui m'a soutenue tout au long du chemin et plus particulièrement mon Père qui m'est un vrai support.

En outre, je tiens à remercier chacun de :

Pr. MESSAÏD. H. Amina, mon encadreuse, pour ses orientations.

Mr. OSMALI Chems-Eddine, mon tuteur, qui m'a facilité le travail au sein de l'entreprise.

Et toute autre personne qui a contribué, de près ou de loin, à présenter ce travail en sa meilleure image.

Merci à tous.

Résumé :

De nos jours, l'incertitude de l'environnement interne et externe des entreprises ne cesse de s'accroître, chose qui rend le processus de la prise des décisions stratégiques de plus en plus complexe. Dans le but de pouvoir maîtriser cette complexité, les Top Managers se trouvent dans le besoin d'optimiser la pertinence de leurs décisions, ce qui justifie la légitimité du rôle des cadres intermédiaires en tant que médiateurs entre la vision de l'entreprise et son quotidien opérationnel. De cet angle de vision, notre recherche sert pour appréhender la relation qui existe entre la contribution des cadres intermédiaires dans la prise des décisions stratégiques et la pertinence de ces dernières.

Mots clés : Cadres intermédiaires, Décision stratégique, pertinence décisionnelle, rationalité.

ملخص:

في أيامنا هذه، التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات لا تزال في تواصل مستمر، الشيء الذي يجعل من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أمراً معقداً. وبهدف التمكن من هذا التعقيد، فإن صنّاع القرار الاستراتيجي يجدون أنفسهم في حاجة إلى التأكد من ملاءمة القرارات للأهداف العامة للمؤسسة، الأمر الذي يُشرّع دور المُسيّرين الوُسطاء واللذين يُعتبرون همزة وصل بين الرؤيا العامة للمؤسسة ومهامها اليومية. ومن هذه الزاوية، فإنّ بحثنا هذا يهدف إلى فهم العلاقة التي تربط بين مساهمة المُسيّرين الوُسطاء في اتّخاذ القرارات الاستراتيجية ومدى ملاءمة هذه الأخيرة للأهداف العامة .

كلمات مفتاح : المُسيّرين الوُسطاء، القرار الاستراتيجي، القرار الملائم، العقلانية.

Abstract:

Today, the uncertainty of the internal and external business environment continues to increase, something that makes the process of strategic decision-making more complex. In order to be able to master this complexity, Top Managers are in the need to optimize the relevance of their decisions, which justifies the legitimacy of the role of middle managers as mediators between the vision of the company and its day to day activity. From this angle of vision, our research is to understand the relationship between the contribution of middle managers in making strategic decisions and their relevance.

Keywords: Middle management, strategic decision, decision relevance, rationality.

Liste des acronymes

<i>DC</i>	Directeur Commercial
<i>DAGAJ</i>	Directeur Administration Générale & Affaires Juridiques
<i>DAP</i>	Directeur d'Approvisionnements
<i>DCGO</i>	Directrice du contrôle de gestion et Organisation
<i>DCP</i>	Directeur Centrale de Production
<i>DED</i>	Directeur Etudes & Développement
<i>DFC</i>	Directrice Finances et Comptabilité
<i>DGA</i>	Directeur Général Attaché
<i>DHSE</i>	Directeur Hygiène Sécurité & Environnement
<i>DI</i>	Directrice Informatique
<i>DRH</i>	Directeur des Ressources Humaines
<i>DT</i>	Directeur Technique
<i>PDG</i>	Président Directeur Général

	Liste des Encadrés, Schémas et Tableaux	Pages
Encadré 1	La conduite des entretiens	29
Schéma 1	Le processus de décision	8
Schéma 2	La hiérarchie des cadres au sein de Tonic Industrie	16
Schéma 3	Le Middle Management au cœur des interactions	17
Schéma 4	Le mode du raisonnement inductif	27
Schéma 5	L'organigramme général de Tonic Industrie	41-42
Tableau 1	Les différents modèles d'analyse de la rationalité.	11
Tableau 2	Les différentes définitions données aux cadres intermédiaires	14
Tableau 3	Les rôles des cadres intermédiaires à la lumière des visions classiques	18
Tableau 4	Les cadres intermédiaires interviewés au sein de Tonic Industrie	28
Tableau 5	Structure du guide d'entretien	30
Tableau 6	Exemple de catégorisation des idées chefs émergentes dans les entretiens	32

Liste des concepts anglophones interprétés

Liste des concepts anglophones interprétés	
Customers	Clients
Middle Managers	Cadres Intermédiaires
Operational Managers	Cadres opérationnels
Sense Making	Diffusion de sens
Stakeholders	Parties prenantes
Strategic Implementing	Mise en œuvre stratégique
Suppliers	Fournisseurs
Top Managers	Cadres supérieurs

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</u>	5
SECTION 1 : le processus décisionnel stratégique	7
SECTION 2 : La pertinence de la décision stratégique sous le prisme de la rationalité....	10
SECTION 3 : Les cadres intermédiaires et leurs rôles dans la médiation hiérarchique ...	13
<u>CHAPITRE 2 : PROTOCOLE DE LA RECHERCHE</u>	22
SECTION 1 : Objectif et cadre épistémologique de la recherche.....	24
SECTION 2 : Intérêts et limites de la recherche.....	25
SECTION 3 : Méthodologie de la recherche	26
<u>CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS DE TONIC INDUSTRIE</u>	35
SECTION 1 : Choix du terrain et présentation du cas	37
SECTION 2 : La rationalisation de la décision stratégique	43
SECTION 3 : L'aide à la formulation et l'orientation de la décision stratégique.....	44
<u>CONCLUSION</u>	46
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	49
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	52
<u>ANNEXES</u>	55

INTRODUCTION

*Nous sommes tous des décideurs, qu'il s'agisse du domaine personnel ou professionnel, de la vie politique, économique et sociale, nous avons tous été conduits à faire des choix, c'est-à-dire à prendre conscience de la nécessité de décider, à formuler des problèmes, à envisager plusieurs options, à renoncer à certaines, puis à faire face aux conséquences de nos choix ».*¹ Cette citation, nous indique jusqu'à quel point l'acte décisionnel est crucial dans la vie humaine voyant les conséquences qui peuvent en surgir.

Les organisations généralement et les entreprises particulièrement par leur métier, se considèrent en tant que telles comme étant des personnes morales, qui elles-mêmes sont amenées à prendre des décisions ; cette fois-ci pas en tant qu'un individu, mais plutôt un ensemble d'individus qui représentent la ressource humaine dans ces entreprises, qui est dotées de moyens financiers, matériel et informationnels et qui s'organise pour atteindre des objectifs à court, à moyen ou encore à long termes.

Les décisions dans une entreprise sont une nécessité qui s'impose d'elle-même, car le long de la vie de cette dernière, elle est toujours appelée à effectuer des choix, qui selon leurs natures, peuvent dévier son fonctionnement dans un sens comme dans un autre, dont les décisions répondant à ces choix varient entre tactiques et opérationnelles.²

Un autre type de décisions que l'entreprise se trouve souvent appelée à prendre, c'est celui des décisions stratégiques, dont les conséquences peuvent se répercuter sur son devenir. Chose qui nous évoque l'inquiétude sur le degré de pertinence de ces décisions et ceci en se référant aux objectifs globaux, notamment dans le cas des entreprises algériennes où les chefs d'entreprises se posent toujours les questions sur les enjeux liés à ces décisions.

Ce qui est déjà évident dans le monde des entreprises jusqu'à nos jours, c'est que la prise des décisions stratégiques est dominée par le Top Management, qui veut dire que les Top managers sont entièrement responsables sur les résultats engendrés par leurs actes décisionnels. Des actes qui exigent de ces derniers à être rationnel afin de pouvoir optimiser leurs choix en termes de solutions possibles.

¹ VIDAILLET (B) et al, « La décision : une approche pluridisciplinaire des processus de choix », De Boeck, Bruxelles, 2005, p5.

² KALIKA (M) et al, « Management stratégique », 9^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013, p17.

La rationalité du raisonnement nécessite à ce que les informations collectées aient un certain niveau de fiabilité, qui peut être – selon notre intuition managériale – être fournie par les cadres intermédiaires.

Par leurs fonctions, les cadres intermédiaires se trouvent dans une position que nous jugeons stratégique dans l'entreprise. Ils sont au courant de ce qui déroule au niveau opérationnel, ainsi qu'ils sont simultanément alignés avec sa vision générale. Ceci nous pousse à considérer *la contribution des cadres intermédiaires dans la prise de décision stratégique comme levier de pertinence*.

Ceci nous crée de la curiosité scientifique qui sert à déchiffrer la relation entre leur contribution dans le processus décisionnel et son degré de pertinence, d'où la problématique du présent travail de recherche :

Comment la contribution des cadres intermédiaires peut-elle optimiser la pertinence de la décision stratégique ?

Deux questions secondaires découlent de cette problématique, voyant :

Q1 : En quoi consiste le rôle des cadres intermédiaires au sein des entreprises ?

Q2 : Quels sont les leviers de pertinence de la décision stratégique pour le Top Management ?

Afin de pouvoir répondre à cette problématique en respectant le principe de scientificité des résultats de la recherche, nous avons opté pour une étude ***qualitative*** en suivant une démarche ***analytique explicative***, et afin d'y arriver aux résultats finaux, nous avons adopté une méthodologie ***inductive*** focalisée sur l'étude d'un ***cas unique*** d'entreprise qui est dans notre cas ***Tonic Industrie***, qui est une EPE/SPA spécialisée dans la fabrication du papier et dont les principales activités se résument dans la récupération et la transformation du papier, ainsi que l'impression et l'art graphique.

Notre présent travail, est divisé en trois chapitres principaux, dont chaque chapitre est subdivisé en trois sections.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel de notre recherche qui s'articule principalement autour un ensemble de concept de base comme la notion de la décision stratégique et les différentes étapes qui composent le processus décisionnel dans

les entreprises, afin de passer après à la notion de la pertinence, que nous l'avons traité sous le prisme de la rationalité.

Nous verrons par la suite les différentes définitions données aux cadres intermédiaires ainsi que leur rôle dans la médiation hiérarchique.

Passant au deuxième chapitre, nous allons expliquer notre méthodologie de recherche avec toutes ces étapes, voire de la phase de collecte des données jusqu'à la discussion des résultats. Nous allons aussi exposer notre objectif et intérêts de recherche ainsi que ses limites.

In fine, nous présenterons notre étude de cas et nous discuterons les principaux résultats émergents dans cette recherche, pour en conclure avec la réponse à notre problématique.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Dans ce premier chapitre de notre mémoire, nous allons nous intéresser au cadre conceptuel de notre recherche, nous allons décortiquer notre problématique en deux variables d'études, à savoir les cadres intermédiaires et la décision stratégique.

Dans la première section, nous allons nous intéresser à l'acte de prise de la décision, et plus particulièrement à la décision stratégique au sein de **Tonic**, pour que nous puissions par la suite, arriver à donner des traits plus claires à l'image qui décrit la notion de la pertinence, et comment celle-ci peut être rattachée à la rationalisation de l'acte décisionnel.

Dans la deuxième section nous verrons un récapitulatif sur les différentes définitions données à la notion de cadres intermédiaires afin de pouvoir la projeter sur notre cas d'étude qui est **Tonic Industrie**, nous verrons ensuite les principaux rôles joués par ces cadres au sein des organisations et ceci dans le but de positionner cette catégorie de managers vis-à-vis des différentes interactions qui caractérisent les environnements complexes des organisations contemporaines.

SECTION 1 : le processus décisionnel stratégique

1) La notion de décision stratégique :

Décider c'est *avoir la responsabilité du choix*³, alors que la décision stratégique est la responsabilité d'effectuer un choix d'allocation des ressources humaines, matérielles, financières ainsi qu'informationnelles, afin d'atteindre des objectifs à long terme. Autrement dit, c'est une décision qui engage l'entreprise dans son ensemble, comme il le confirme FRÉRY (F) : « *On peut considérer qu'une décision est stratégique à partir du moment où elle est difficilement réversible. C'est ce degré d'irréversibilité – ou d'engagement – qui détermine la nature stratégique ou simplement tactique d'une allocation de ressources* ». ⁴ ANSOFF⁵ de sa part, qualifie les décisions en tant que stratégiques quand elles renvoient aux relations de l'entreprise avec son environnement et portent essentiellement sur les marchés ciblés et les produits proposés afin d'obtenir une adaptation de la firme à son milieu et elles ont des effets sur le développement et la pérennité de la firme. Ceci est d'ailleurs confirmé par le DC de Tonic Industrie, « *Tous ce qui est stratégique fait appel à la pérennité de l'entreprise et il permet d'atteindre des objectifs à moyen et à long terme* ».

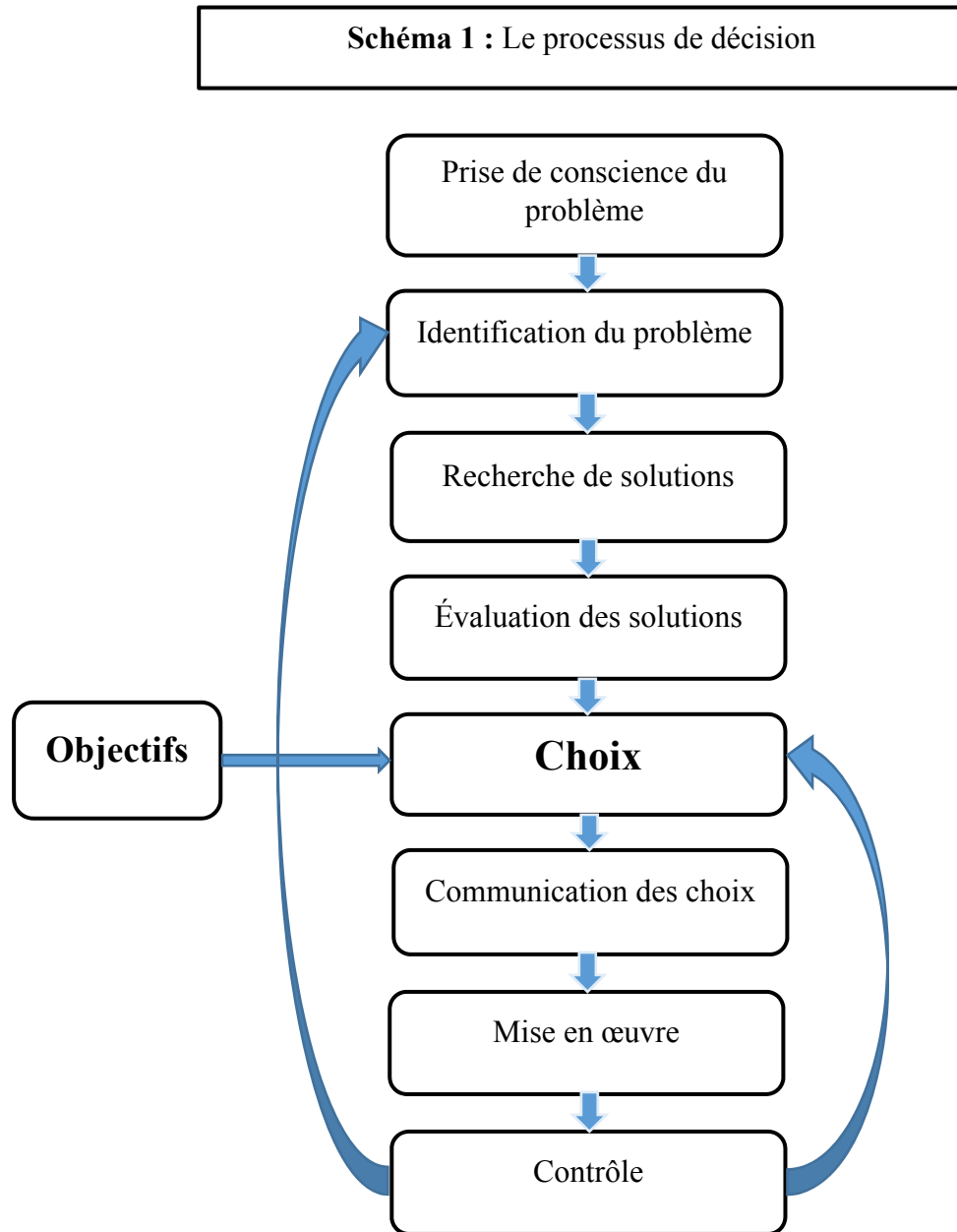
2) Le processus de la décision stratégique :

La décision stratégique n'est pas un acte simple en soi, mais plutôt un processus constitué de plusieurs étapes, comme il est éclairci dans le schéma suivant :

³ Larousse 2009.

⁴ FRÉRY (F), « MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs », 2^{ème} édition, EYROLLES, Paris, 2008, p126.

⁵ BALLAND (S) et BOUVIER (A-M), « Management des entreprises en 24 fiches », DUNOD, Paris, 2008, p41.



Source : KALIKA (M), « Management stratégique », 9^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013, p19.

Le schéma précédant nous montre que le choix stratégique relève de la favorisation d'une solution donnée au détriment des autres. Ceci dit, que le décideur se trouve - à un certain stade - face à l'obligation de comparer entre les différentes solutions qui peuvent se présenter devant lui, ce qui peut évoquer la question de la pertinence des choix stratégiques.

Dans **Tonic Industrie**, la prise des décisions stratégique se fait au niveau du conseil d'administration qui est dans la plupart des cas présidé par le PDG comme cela se fait au sein de toutes les entreprises, les séances se déroulent en la présence des membres du conseil et des principaux directeurs que nous allons appeler cadres intermédiaires le long du présent travail.

Membres du conseil :

- Trois (3) administrateurs externes, qui sont des gestionnaires nommés par le propriétaire ALGERIA CHIMICAL SPECIALITIES GROUP qui relève du ministère d'industrie et qui représente l'actionnaire principal qui est l'État.
- Deux (2) commissaires aux comptes.
- Deux (2) membres de droit qui représentent le partenaire social (syndicat) ainsi que le comité de participation de l'entreprise.

➤ ***Participants :***

Avec une fréquence d'assistance moyennement différente, les participants sont les directeurs des différentes fonctions, plus particulièrement la DFC, la DCGO, le DRH, le DC et le DAP (dont nous avons été attentif à ce qu'ils font partie de notre échantillon d'interviewés dans le but d'optimiser la pertinence des informations collectés). (Voir Chapitre 2)

En suivant le schéma précédent du processus décisionnel, le processus de prise de décision dans **Tonic Industrie** (comme nous l'a été expliqué) est composé des étapes suivantes :

➤ ***Prise de conscience et identification du problème :***

- Soit sous forme d'une orientation de la part de la direction générale.
- Soit avec maturation suivie d'une proposition de la part des fonctions centrales concernées par la décision.

➤ ***Recherche et évaluation des solutions :***

- Discussion dans un comité exécutif qui est présidé par le PDG pour acquérir l'avis de l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise, qui se valide par la suite via un vote sur chaque solution proposée lors de la séance.

- **Choix final :**
 - Soit la décision est prise directement par le PDG.
 - Soit elle est proposée au conseil d'administration de l'entreprise pour approbation et validation.
- **Communication du choix :**
 - Via le comité de participation, qui s'engage d'informer le reste des employés des choix adoptés lors de la séance programmée.
- **Mise en œuvre :**
 - À l'aide des directeurs concernés par cette décision, et ceci en jouant les rôles précédemment déterminés.
- **Contrôle :**
 - En vérifiant les résultats de la mise en œuvre.

Comme nous l'avons cité avant, l'environnement dans lequel l'entreprise se trouve est incertain, en plus qu'il est centré sur une multitude d'interactions, ce qui met l'accent sur la complexité qui caractérise les décisions stratégiques. A ce stade-là, la question de la pertinence des décisions stratégique se pose d'elle-même et elle s'avère inquiétante, voyant qu'elle fait partie intégrante de la performance des entreprises.

SECTION 2 : la pertinence de la décision stratégique sous le prisme de la rationalité

1) La pertinence de la décision stratégique :

Sur le plan linguistique, ce qui est pertinent est *ce qui se rapporte exactement à ce dont il est question, voir, approprié.*⁶

Les contrôleurs de gestion ont l'habitude de définir le concept de la pertinence comme étant la mise en adéquation des moyens et ressources utilisés par l'entreprise par rapport à ses objectifs.⁷ Autrement dit, c'est la façon avec laquelle l'entreprise va choisir et exploiter ses ressources (humaines, financières, matérielles et même informationnelles) pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

⁶ Larousse 2009.

⁷LÖNING (H) et al, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p6.

En combinant la définition donnée à la décision stratégique avec celle donnée à la notion de pertinence, nous pouvons constater, que la décision stratégique ne peut être pertinente que si elle arrive à mettre en adéquation les ressources de l'entreprise avec ses objectifs globaux et ceci dans le but de garantir sa pérennité.

À ce que la décision stratégique soit pertinente dépend non seulement de la disponibilité de l'information fiable et de l'absence d'asymétrie informationnelle, mais aussi nécessite de son décideur à ce qu'il ait un certain degré de rationalité dans ses choix, voir à ce qu'il ait un raisonnement logique et équilibré pour qu'il puisse être le plus loin possible du « bâclage » de ses décisions. Le rationnel c'est *qui manifeste de la raison, de la logique et du bon sens*⁸. Alors être rationnel dans l'allocation des ressources vaut qu'il n'y ait pas de gaspillage et pas de parcimonie non plus, dont cet acte d'allocation de ressources est la plus grande responsabilité d'un Top Manager.

2) La notion de rationalité :

Dans une entreprise, la rationalité dans l'allocation des ressources est intimement liée à comment le processus de la décision est suivi, dont il fut l'objet de plusieurs études. Voici les courants de pensée les plus marquants récapitulés dans le tableau suivant⁹

Tableau 1 : Les différents modèles d'analyse de la rationalité.

Courant de pensée	Description
<p>Rationalité substantive Une vision économique fondée sur la théorie de Von Neumann (J) et Morgenstern (O) (1947).</p>	<p>Dans ce modèle, l'entreprise est considérée comme un acteur unique, dotée d'une rationalité maximisatrice. Selon ce modèle, le décideur est obligé de suivre un enchainement de raisonnement qui fait partie de la logique formelle dans ses pensées, par exemple : si (A) est meilleur que (B), et (B) est meilleur que (C), alors (A) est meilleur que (C). Autrement dit, le choix s'effectue sur la base d'un classement préalable de préférences. Ce courant de pensée se base sur l'idée qui stipule sur que le décideur est doté de capacités cognitives parfaites, et qu'il réagit dans un environnement</p>

⁸ Larousse 2009.

⁹ PEZET (A) et SPONEM (S), « Petit bréviaire des idées reçues en management », 2^{ème} édition, Editions La Découverte, Paris, 2008, p31-36.

	<p>stable, ce qui n'est pas adaptable à des environnements complexes dans lesquels les entreprises contemporaines évoluent.</p>
<p>Rationalité limitée Simon (H) (1955).</p>	<p>Dans ce modèle, la rationalité d'une décision est fondée sur l'évaluation des conséquences des actions en prenant comme élément de mesure l'objectif fixé par le décideur. Donc, la rationalité est évaluée selon le suivi du processus qui l'a produit au lieu de se baser sur la mise en priorité des préférences, et ceci en prenant en considération les limites pratiques des capacités cognitives du décideur, voyant le manque ou le non fiabilité des informations, ce qui fait qu'au lieu de chercher une solution optimale, il suffit de se contenter d'une solution satisfaisante car le décideur est incapable d'envisager toutes les solutions possibles.</p> <p>La principale critique qui peut être donnée dans ce sens est que ce modèle sert à résoudre les problèmes de décision avec lesquels le décideur se trouve confronté est ceci en se basant sur des solutions raccourcis. Ce qui peut induire le décideur en erreur.</p>
<p>Rationalité procédurale</p>	<p>Le modèle de la rationalité procédurale fait que le décideur est invité à respecter le degré de précision dans la recherche de solution, ceci dit qu'il doit apporter une grande attention aux différentes étapes du processus décisionnel jusqu'aux plus petites procédures qui régissent la collecte de l'information, son analyse, le degré d'utilisation des outils d'aide à la décision, l'analyse des combinaisons coûts/bénéfices, etc.</p> <p>Avec d'autre expression, plus il est méticuleux dans sa démarche, plus sa décision sera rationnelle.</p>

Source : Élaboré par nous-même.

Ce tableau nous montre que la notion de la rationalité est plutôt liée à « **comment la décision est prise ?** », et donc au déroulement du processus de la prise de décision en prenant en considération la complexité de l'environnement et les capacités cognitives du décideur.

Dans le cas de **Tonic**, il sera irrationnel de notre part de faire inclure les décisions stratégiques prises par l'entreprise sous le prisme de la rationalité parfaite (substantive), voyant que l'environnement dans lequel elle évolue est très changeant, ce qui peut restreindre la possibilité de se doter de toutes les solutions existantes, chose qui peut conduire les décideurs de **Tonic** à se contenter des solutions satisfaisantes au lieu de chercher des solutions optimales et donc donnant l'exemple d'une rationalité limitée liée aux limites cognitives de ses décideurs.

En outre, la taille importante de **Tonic** (Voir pages 41,42) fait qu'elle est lourdement structurée, ce qui nous amène à écarter le fait que les décideurs peuvent se doter de la précision extrême dans la collecte de l'information nécessaire à la prise de décision, ce qui nous conduit encore une fois à écarter la possibilité à ce qu'une entreprise comme **Tonic** peut donner l'exemple d'une rationalité procédurale.

SECTION 3 : les cadres intermédiaires et leurs rôles dans la médiation hiérarchique

1) La notion des cadres intermédiaires :

Les rôles importants joués par les cadres intermédiaires dans les entreprises font à ce que ces derniers font l'objet de plus en plus d'études et de définitions données par plusieurs auteurs, dont voici un tableau récapitulatif :

Tableau 2 : Les différentes définitions données aux cadres intermédiaires

Auteur	Définition
WOOLDRIDGE et FLOYD (1990)	« Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels »
DUTTON et ASHFORD (1993)	« Managers situés hiérarchiquement en-dessous des tops managers et au-dessus du premier niveau de supervision »
FLOYD et WOOLDRIDGE (1994)	« Les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie »
NONAKA (1994)	« Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au top management couplé à ses connaissances du niveau opérationnel. C'est cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes »

<p>THAKUR (1998)</p>	<p><i>« Ils se situent à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel ou manager de première ligne »</i></p>
<p>HUY (2002)</p>	<p><i>« Tout manager situé à deux niveaux en-dessous du Président Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain »</i></p>
<p>BALOGUN (2003)</p>	<p><i>« Ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels »</i> <i>« Chargés de faire le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, leur rôle au sein du processus de changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation »</i></p>

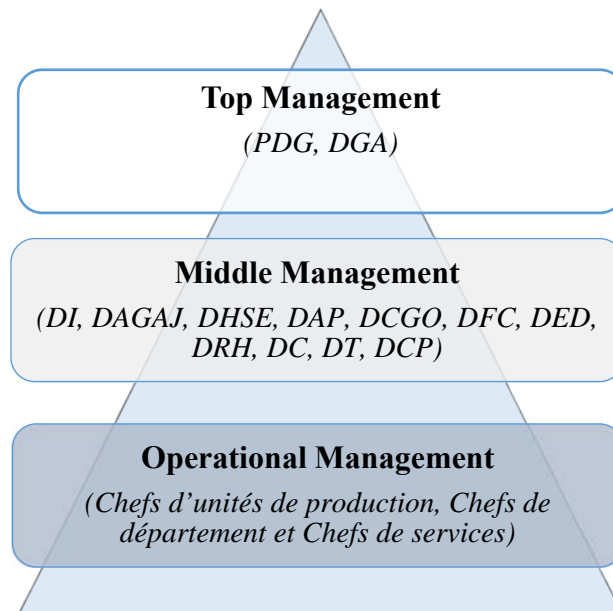
Source : GUILMOT(N) et VAS (A), « les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies (CRECIS), Juin 2011, p6.

Les définitions précédentes montrent que le concept de cadres intermédiaires ne cesse prendre de nouvelles formes et ceci est dû non seulement aux différentes positions occupées par ces derniers au sein des organisations mais aussi à l'évolution de leurs rôles au fur et à mesure de l'évolution de la taille et des domaines d'activité des entreprises.

Dans le cas de **Tonic Industrie** et comme nous allons le voir dans son organigramme (voir pages 41 et 42), elle est structurée fonctionnellement en plusieurs directions qui sont à leur tour subdivisées en départements et services. Donc en se focalisant sur la définition de

BALOGUN (2003), nous classons les directeurs des différentes directions comme cadres intermédiaires, comme il est montré dans le schéma suivant :

Schéma 2 : La hiérarchie des cadres au sein de Tonic Industrie



Sources : Élaboré par nous même

Tonic Industrie contient **2700 effectifs**, dont **0,37%** (**10 effectifs**) représentent la catégorie des cadres intermédiaires, ce qui veut dire que chaque cadre intermédiaire supervise- en moyenne- une équipe de 268 personnes.

Avec un tel nombre important de personnes, le cadre intermédiaire dans **Tonic** se trouve devant des challenges considérables pour maîtriser ses rôles qui sont de plus en plus diversifiés.

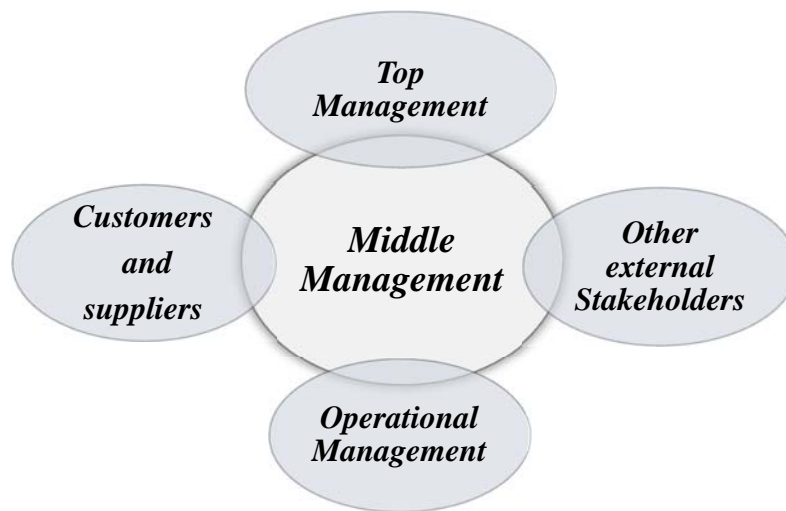
2) Le rôle des cadres intermédiaires à la lumière des visions classiques :

Le rôle des cadres intermédiaires tire son poids non seulement de la complexité de l'environnement dont ils agissent mais aussi de la responsabilité qu'ils assument face à tout changement stratégique effectué dans l'entreprise. Ils sont au cœur des différentes interactions entre les différentes parties, sachant que « *They have to manage relationships with top management, answer questions from all parts of the company and overcome*

resistance from their teams. They have to build a workable balance between implementing the change and keeping normal business functions operating. Middle managers also continue to manage relationships with customers, suppliers and other external stakeholders »¹⁰.

Nous nous permettons de schématiser ce rôle comme suit :

Schéma 3 : Le middle Management au cœur des interactions



Source : Élaboré par nous-même.

Le schéma montre clairement que les cadres intermédiaires sont des médiateurs entre le top management et le niveau opérationnel, ce qui met en évidence l'idée qui stipule que ce sont les meilleurs acteurs qui sont invités à ajouter de la valeur aux décisions stratégiques.

C'est à ce stade-là que le lien entre la pertinence de la décision stratégique et la contribution des cadres intermédiaires - dont nous essayons de déchiffrer les mécanismes - prend sa première forme. Cependant, avant d'appréhender cette forme, nous voyons utile d'effleurer les rôles majeurs classiques que les cadres intermédiaires avaient l'habitude de

¹⁰ KUYVENHOVEN (R) and BUSS (W.C), « A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change », *Journal of Management and Marketing Research*, Vol 8, September 2011.p2.

jouer au sein des entreprises - en un tableau récapitulatif - et ceci afin de mettre en valeur la nouvelle dimension que nous voulons attribuer à ces rôles.

Tableau 3 : Les rôles des cadres intermédiaires à la lumière des visions classiques.

<i>Rôle des cadres intermédiaires</i>	<i>Description du rôle</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Implementers of Top Management defined strategy</i> (<i>La mise en œuvre de la stratégie définie par le top Management</i>) 	<p>« <i>It relates to the traditional view on middle managers as the ‘linking pin’ between upper and junior-levels of management. By linking the organizational space between strategy and operations, middle managers connect strategic objectives with day -to-day operations and the concerns of personnel at different organizational levels. »¹¹</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sense-making</i> (<i>Diffusion du sense</i>) 	<p>« <i>The discourses and practices from top management during strategic change may be unclear or even contradictory so that managers do not only react to top managers’ expectations; they have to make sense of their roles as change unfolds »¹²</i></p>

¹¹ KUYVENHOVEN (R) and BUSS (W.C), « A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change », *Journal of Management and Marketing Research*, Vol 8, September 2011, p4.

¹² ALLARD-POESI (F), « Dancing in the Dark: Making Sense of Managerial Roles during Strategic Conversations », *Scandinavian Journal of Management*, Vol 31, Iss 3, September 2015, p7.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Apprentissage organisationnel</i> 	<p>« Les cadres intermédiaires ont un rôle de facilitateurs favorisant l'apprentissage et la capacité d'adaptation des différents membres de l'organisation à des changements auxquels ils se trouvent confrontés »¹³</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Développement de connaissances.</i> 	<p>« Les cadres intermédiaires, en tant que chefs d'équipes, contribuent aux objectifs organisationnels. Ils influencent les manières partagées par lesquelles les membres accomplissent leur travail. En effet, en dehors des processus formalisés, ils peuvent initier des actions visant à faire évoluer la pratique »¹⁴</p>

Source : élaboré par nous-même.

Comme nous l'avons vu dans le tableau ci-dessus, les rôles des cadres intermédiaires ne se limitent pas juste à leurs fonctions basiques comme des responsables fonctionnels, mais ils sont aussi des diffuseurs de sens et des développeurs de connaissances, chose qui leur ajoute le profil de formateurs et d'encadreurs de subordonnés.

En projetant ces rôles sur le cas de **Tonic Industrie**, nous pouvons les résumer en :

- ***La gestion de la mise en œuvre stratégique***, en traduisant les décisions stratégiques en actions, afin de rendre possible la déclinaison des objectifs globaux du conseil d'administration - présidé généralement par le PDG - sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, voyant : comme le réajustement des niveaux de production des différentes unités afin d'éviter la perte de sa clientèle pour le compte de ses concurrents, sachant qu'elle est dotée d'un portefeuille client assez intéressant sur le territoire national

¹³ TEBOURBI (N) et SAID (K), « Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil », *Management & Avenir*, N° 36, Juin 2010, p56.

¹⁴ Idem, p57.

(Laiterie SOUMMAM SARL, Groupe BEN HAMADI, SAMHA, CEVITAL, NESTLE ALGERIE, etc.)

- En plus de cela, ils ont même *une influence sur les pratiques quotidiennes* de leurs équipes en leur accompagnant, ce qui signifie, qu'ils aident à développer les connaissances de leurs subordonnés en apportant des changements sur leurs habitudes de travail et sur la façon dont ils cherchent des solutions aux problèmes quotidiens.
- Ils jouent un rôle aussi dans le rapprochement des objectifs du conseil d'administration aux opérationnels, en leur expliquant dans un cadre informel les changements qui se produisent à chaque fois dans l'entreprise comme par exemple le maintien ou non des relations avec leurs fournisseurs ou leurs clients.
- A côté de cela, la DFC de Tonic nous ajoute, que son rôle en tant que cadre intermédiaire c'est aussi de prendre toutes les dispositions nécessaires pour qu'il n'y ait pas de problèmes, d'éviter que l'entreprise ferme, qui n'ait pas de chômage technique ou même des renvois.

De ce fait, il nous est logique qu'ils puissent apporter un intérêt à la décision stratégique en termes de pertinence, dont la question de prouver cet intérêt n'est pas l'objectif de notre recherche mais plutôt d'appréhender le comment de la relation, voyant que c'est eux - parmi plusieurs autres acteurs comme les chefs de département ou des unités - qui visualisent le plus fidèlement possible la cartographie générale de l'entreprise grâce à leurs relations symétriques. Autrement dit, c'est eux qui connaissent le mieux le détail de son fonctionnement y compris la pertinence des moyens mis en œuvre, en restant toujours alignés avec les objectifs globaux de l'entreprise. Avec d'autres termes, nous voyons que leur position en tant que médiateurs entre le top management et les opérationnels leur procure le background nécessaire qui leur permet d'intervenir pour rationaliser les décisions stratégiques prises lors des séances tenues par le conseil d'administration.

Nous avons vu dans la première section de ce chapitre, les différentes étapes qui composent le processus de la prise de la décision stratégique, en se glissant petit à petit – dans la deuxième section – vers la définition des managers qualifiés de cadres intermédiaires dans les entreprises notamment **Tonic Industrie**, ainsi que les rôles classiques qui leurs étés attribués.

Ce qui nous est devenu plus clair après le traitement de ce chapitre, est que la décision stratégique est un processus complexe en soi, car il exige à ce que le décideur – Top Management dans notre cas - collecte le maximum d'informations qui peuvent jouer le rôle d'un garant pour la rationalité de son choix.

Nous pouvons assurer sans hésitation, que les cadres intermédiaires – d'après leurs rôles que nous avons étudiés dans la troisième section - sont eux même un garant de la fiabilité des informations exploitées par le Top Management, voyant qu'ils ont la capacité à suivre les activités au niveau opérationnel. C'est ce qui explique comment leur contribution à la prise de la décision stratégique peut-elle optimiser sa pertinence.

CHAPITRE 2 : PROTOCOLE DE LA RECHERCHE

Un travail de recherche est un parcours d'apprentissage en soi, il est construit sur la base de la revue de littérature et de l'expérimentation, afin de pouvoir construire de nouvelles connaissances qui vont par la suite être elles même une base pour de nouveaux travaux. Cette accumulation de connaissance n'est pas un processus aléatoire, mais plutôt une démarche organisée qui nécessite d'être cohérente et logique. Cette cohérence ne peut être garantie qu'avec l'adoption d'une méthodologie scientifique convenable qui constitue notre objectif dans ce chapitre, afin que nous puissions argumenter nos résultats de notre recherche par la suite.

Après avoir cerné les différents concepts liés à notre thématique de recherche, il nous convient dans ce chapitre d'expliquer la méthodologie que nous avons adoptée pour la conduite de notre recherche sur le terrain.

Par la suite, nous verrons les différentes étapes qui ont constituées notre démarche de recherche, les principaux intérêts qui peuvent être dégagés de cette recherche ainsi que les limites qui l'ont entourée et nous clôturerons le chapitre par la synthèse et la discussion des résultats obtenus.

SECTION 1 : Objectif et Cadre épistémologique de la recherche :

1) Objectif de la recherche :

Le choix de ce thème répond à une volonté de découvrir- *en renforçant les théories acquises le long du parcours académiques* - comment les entreprises procèdent-elles à la prise des décisions stratégiques et plus particulièrement : qui sont les acteurs engagés dans cette pratique?, et ceci tout en se focalisant sur la catégorie des acteurs dite cadres intermédiaires comme unité d'étude, voyant que certains auteurs du domaine¹⁵ jettent toujours la lumière sur le fait que le mode de prise de la décision est propre à chaque entreprise, vu les spécificités organisationnelles, techniques, matérielles et financières de chacune d'entre elles.

Ce thème tire son importance du fait de la multitude des problématiques posées par les chefs d'entreprises notamment algériennes concernant les enjeux liés à la pertinence des décisions prises par le top management vis-à-vis des objectifs globaux de l'entreprise.

Ce travail de recherche sert pour valeur ajoutée d'une part, à appréhender - dans une relation de cause à effet - les mécanismes qui régissent l'influence des cadres intermédiaires sur la pertinence des décisions stratégiques, autrement dit, de dessiner une image plus lisible servant à une meilleure compréhension pour cette relation, et d'autre part, à attirer l'attention des dirigeants Algériens vers le gain en matière de pertinence que peut apporter l'implication des cadres intermédiaires dans la prise de décision stratégique surtout quand ces derniers jouent un rôle crucial autant que des médiateurs qui sont plus au courant de la vision de l'entreprise que les opérationnels et en même temps ils sont plus proches de la réalité quotidienne de l'entreprise - chacun dans son domaine - que le top management¹⁶.

2) Cadre épistémologique :

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme *constructiviste* qui sert à donner des traits d'éclaircissements et à enlever l'ambiguïté attachée à un phénomène relevant du domaine des sciences de la gestion. L'inscription dans ce paradigme est imposée par la nature de notre problématique qui tente d'atteindre une meilleure compréhension concernant le lien qui existe entre la participation des cadres intermédiaires dans la prise de décision

¹⁵ PARTHASARTHY (R), « Fondements de management stratégique », ERPI, Canada, 2007.
KALIKA (M) et al, 2013, op.cit.

¹⁶ Conclusion tirée des entretiens exploratoires et de l'observation non participante sur terrain.

stratégique et la pertinence de cette décision, ceci dit, que notre finalité derrière cette recherche n'est pas de trouver des réponses vraies, mais plutôt de trouver des réponses légitimées par l'expérience, voyant que « *dans les paradigmes épistémologiques constructivistes, l'élaboration de la connaissance est vue comme un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l'expérience. Ces représentations sont censées être fonctionnellement adaptées au but pour lequel elles ont été élaborées. Elles ne prétendent pas être des miroirs fidèles des phénomènes qu'elles sont censées représenter* »¹⁷

SECTION 2 : Intérêts et limites de la recherche

1) **Les intérêts :**

La finalité de notre recherche est de construire une image plus ou moins claire sur la façon avec laquelle les cadres intermédiaires peuvent optimiser la pertinence de la décision stratégique. Pour y arriver et afin d'en attribuer plus de valeur académique et pratique, nous avons jugé plus logique et cohérent de revenir sur la rareté des recherches liées au rapport entre cette catégorie de managers et la décision stratégique globale de l'entreprise, comme le confirment TORSET et TIXIER (2002), « *Malgré l'importance du rôle qui lui est attribué, rares sont les recherches ayant tenté d'analyser son rapport à la stratégie* ». ¹⁸

De ce fait, notre recherche se base sur trois (03) intérêts majeurs :

- ***Un intérêt académique*** : qui constitue un enrichissement pour les connaissances théoriques et ceci en fournissant un effort – que nous souhaitons qu'il apporte ses fruits un jour- dans le cadre d'une tentative personnelle de donner une image à une nouvelle dimension liée au rôle des cadres intermédiaires dans les entreprises contemporaines qui se résume dans le fait de pouvoir optimiser la pertinence des décisions prises par le top Management. Ce qui peut stimuler d'autres travaux de recherche sur cette thématique.
- ***Un intérêt managérial*** : qui se résume dans de le fait d'attribuer une place pour les cadres intermédiaires dans la prise de la décision stratégique, cette fois ci pas juste entant que représentants de fonctions, mais plutôt entant que participants actifs dans la rationalisation de ces décisions.

¹⁷ GAVARD-PERRET (M-L) et al, « Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Pearson Education, Paris, 2008, p27.

¹⁸ TORSET(C) et TIXIER(J), « Les middle-managers de la fonction RH : un rôle doublement stratégique », Conférence annuelle de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Sep 2002, Nantes, France, p2.

- **Un intérêt de sensibilisation** : en attirant l'attention des dirigeants - notamment Algériens – vers l'utilité que peut apporter cette catégorie des managers en termes de pertinence décisionnelle voyant que chacun d'entre eux est considéré « *comme un coordinateur, comme le maillon manquant entre vision stratégique globale et réalités opérationnelles quotidiennes* »¹⁹.

2) **Les limites** :

- Parmi les limites les plus importantes de cette recherche, nous citons la contrainte du temps qui nous a freiné d'aller plus loin et nous a empêché d'approfondir nos lectures sur la thématique et entre autres de passer plus de temps dans l'entreprise afin d'élargir le champ de notre observation.
- La rareté de la documentation qui traite notre thématique, ce qui nous a rendus difficile d'éclaircir notre vision en se basant sur des arguments tirés de la littérature.
- La difficulté que nous avons rencontrée pour accéder à la documentation interne à l'entreprise, ce qui ne nous a pas permis de respecter le principe de la triangulation pour plus de pertinence informationnelle.
- L'indisponibilité de la plupart des cadres intermédiaires de l'entreprise dans laquelle nous avons mené notre recherche, ce qui nous a obligé à nous ne nous contentons que de quelques-uns.

SECTION 3 : Méthodologie de la recherche

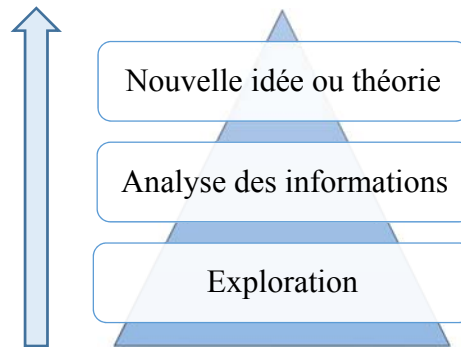
1) **Méthodologie adoptée** :

Afin de bien mener notre recherche, nous nous sommes basés sur une méthodologie **inductive** focalisée sur l'étude d'un **cas unique** d'entreprise qui est dans notre cas **Tonic Industrie**.

Le mode du raisonnement inductif s'articule autour d'une idée principale qui va du particulier au général, comme il le montre le schéma ci-dessous :

¹⁹ *Idem.*

Schéma 4 : Le mode du raisonnement inductif.



Source : AUGER (P), « Manager des situations complexes : quelles compétences développer pour l'entreprise de demain », DUNOD, Paris, 2008, p66.

La démarche inductive est « *une démarche qui vise à construire des connaissances nouvelles à partir des cas empiriques* ». ²⁰ De ce fait, notre démarche va dans un sens qui permet d'induire des explications et des idées plus claires sur l'avantage que peut apporter les cadres intermédiaires à la décision stratégique en termes de pertinence et ceci en prenant **Tonic Industrie** comme point de départ.

2) **Démarche suivie :**

Dans notre recherche, nous avons opté pour une étude *qualitative*, en suivant une démarche *analytique explicative*. Ce choix est dû à notre besoin d'appréhender – dans une démarche *compréhensive* – la relation entre une variable indépendante (les cadres intermédiaires) et une variable dépendante (la pertinence décisionnelle), sachant que nous avons d'abord cherché à répondre à notre problématique dans la théorie afin que nous puissions la confronter à notre cas d'étude, comme il l'explique DUMEZ (2013) : « *la typologie explicative permet de confronter les effets prédits par la théorie avec les cas observés* » ²¹.

²⁰ GAVARD-PERRET (M-L) et al, « Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Pearson Education, Paris, 2008, p30.

²¹ DUMEZ (H), « Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive », Vuibert, Paris, 2013, p154.

➤ **La collecte des données :**

L'aspect qualitatif de notre recherche nous a conduits à opter pour des entretiens individuels semi-directifs afin de pouvoir collecter le maximum d'informations et ceci à l'aide d'un guide d'entretien. Ce choix est dû à la nature de notre problématique, voyant que « *les entretiens individuels sont adaptés lorsqu'on cherche à explorer des processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.)* »²²

L'échantillon des interviewés que nous avons visé est constitué de cinq (5) directeurs centraux parmi sept (7) qui – en faisant référence aux définitions précédemment données - représentent la catégorie des cadres intermédiaires dans **Tonic Industrie**.

Tableau 4 : Les cadres intermédiaires interviewés au sein de Tonic Industrie

Intervenant	Durée
Directeur d'Approvisionnements	1 heure
Directeur Commercial	15 min
Directrice de Contrôle de gestion et	20 min
Directrice de Finance et Comptabilité	20min
Directeur des Ressources Humaines	20min

Dans le but de mener à bien nos entretiens, nous avons suivi un certain enchaînement que nous avons jugé acceptable et cohérent et ceci afin de mettre à l'aise la personne interviewée et de la mettre dans le cadre de la thématique, dont la conduite a été véhiculée comme suit :

²² GAVARD-PERRET (M-L) et al, « Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Pearson Education, Paris, 2008.

Encadré 1 : La conduite des entretiens.**1) L'ouverture de l'entretien :**

- Faire les présentations.
- Remercier la personne pour avoir libéré du temps pour l'entretien.
- Expliquer la thématique et l'objectif de l'entretien.
- Éclaircir la structuration des questions.
- Mettre le point sur le respect de la confidentialité des avis et des déclarations évoqués lors de l'entretien.

2) Le déroulement de l'entretien :

- Mener l'entretien dans un cadre de question/réponse.
- Respecter le principe de la simplicité du langage en posant les questions.
- Laisser l'interviewé s'exprimer librement sans intervention de notre part.
- Reformuler les questions en cas de besoin exprimé par l'interviewé.
- Respecter les périodes de silence de l'interviewé sans interruption.

3) La clôture de l'entretien :

- Laisser l'occasion à l'interviewé d'ajouter ce qu'il veut (des points oubliés ou des ajouts d'informations).
- Remercier à nouveau l'interviewé et se disposer à sortir.

Nos entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien que nous avons conçu à l'avance. Afin que notre guide d'entretien soit un outil efficace d'aide à la collecte des informations, nous avons été attentif au genre de question posées et cela dans un souci de pouvoir répondre à notre problématique de recherche le plus clairement et pertinemment possible.

Les questions apparues dans le guide ont été structurées de façon à pouvoir appréhender le sujet, en aidant la personne interviewée à s'enchaîner avec ses idées, en allant des variables de base constituant la problématique jusqu'à son fond, sachant que nous nous sommes basé dans son élaboration sur trois (3) entretiens exploratoires avec certains responsables au sien de **Tonic**, afin que nous puissions tisser des liens cohérents entre notre thématique de recherche et la réalité du terrain d'enquête.

Tableau 5 : Structure du guide d'entretien

Rubrique	Questions relatives	Objectif
1) <u>Approche conceptuelle</u>	<p>a) <i>Qu'est-ce qu'une décision stratégique pour vous ?</i></p> <p>b) <i>Comment définissez-vous la pertinence décisionnelle ?</i></p>	<p>Dans cette rubrique, nous avons visé à appréhender le degré de compréhension de la thématique et des variables de notre recherche de la part de l'interviewé afin de pouvoir s'aligner avec ses concepts avant d'aller au fond du sujet.</p>
2) <u>Appréhension de l'entreprise</u>	<p>c) <i>Comment la décision stratégique se prend-t-elle au niveau de votre entreprise ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qui sont les participants ?</i> • <i>Quel est le rôle de chaque participant dans la prise de cette décision ?</i> • <i>Elles se déroulent comment les séances relatives à la prise des décisions stratégiques ?</i> • <i>Quelles sont les thématiques généralement discutées lors de ces séances ?</i> 	<p>Ici, notre objectif été d'avoir plus de détails sur le mode de prise de la décision stratégique au sein de Tonic industrie afin de pouvoir positionner le rôle des cadres intermédiaires dans le processus décisionnel.</p> <p>Et aussi de comprendre les modalités qui régissent le déroulement des séances.</p>
3) <u>Cœur du sujet</u>	<p>d) <i>Quel est votre rôle actuel dans l'entreprise en tant que cadre intermédiaire ?</i></p> <p>e) <i>Comment contribuez-vous lors de la prise des décisions stratégiques ?</i></p>	<p>Cette rubrique représente le fond de notre sujet, elle est fondée sur des questions semi-directives qui visent à obtenir des réponses directement liées à notre problématique, dont nous avons essayé de faire parvenir l'interviewé à</p>

	<p>f) <i>Quelle est la valeur ajoutée que vous pouvez y apporter en tant que cadre intermédiaire ?</i></p>	<p>s'exprimer clairement sur comment il se voit apte à optimiser la pertinence de la décision stratégique ?</p>
<p>4) <u>Suggestions de l'interviewé</u></p>	<p>g) <i>Sous quelle forme suggérez-vous que les cadres intermédiaires de cette entreprise contribuent-ils à la prise de la décision stratégique ?</i></p> <p>h) <i>Avez-vous autre chose à ajouter ?</i></p>	<p>En fin, ici, nous avons essayé de céder l'opportunité à l'interviewé pour qu'il puisse mener une réflexion personnelle sur la forme qu'il voit la plus adéquate à son intervention lors de la prise des décisions stratégiques et ceci afin que nous puissions encadrer son nouveau rôle.</p>

➤ **L'analyse des données qualitatives :**

L'analyse des données qualitatives est un exercice difficile voyant que les données sont un ensemble de phrases, mots, expressions ou encore images, ce qui fait du chercheur un sujet soumis à l'erreur par le biais de la subjectivité dans ses constats. Dans le but d'y réduire au minimum cette subjectivité, nous avons suivi l'enchaînement suivant :

- ***La constitution du contenu :*** via la retranscription des entretiens enregistrés sur support audio sachant que nous avons été attentifs pour ne rien négliger.
- ***La relecture du contenu :*** afin de s'assurer de la fiabilité de la transcription.
- ***La classification et l'interprétation du contenu :*** via l'organisation des idées chefs selon des catégories émergentes dans les entretiens, dont voici ci-dessous un exemple illustratif de l'analyse.

Tableau 6 : Exemple de catégorisation des idées chefs émergentes dans les entretiens.
--

Catégories	Sous-catégories	Verbatim
Pertinence de la décision stratégique	Orientation de la décision stratégique	<p>« Si le PDG demande notre avis en tant que cadre intermédiaire, on peut <u>orienter sa décision en argumentant, on donne les points positifs par rapport à notre situation et on donne les points négatifs</u> aussi, parce que tout débarque au niveau de notre direction, on peut lui donner notre avis comptable et avis financier et les deux ont une importance ».</p> <p>« Nous, si vous voulez, <u>on est un filtre</u> pour que la décision stratégique soit dans l'intérêt de la l'entreprise et ne met pas en jeu sa pérennité ».</p>
	Aide à la formulation de la décision stratégique	« Nous en tant que cadres intermédiaires, <u>on participe à la construction de la décision stratégique</u> , nous avons toute la latitude de proposer, de discuter et de négocier les décisions stratégiques avant leur application »
	Rationalisation de la décision stratégique	<p>« <u>On est là pour rationaliser la décision du top management</u>, par exemple, quand il s'agit d'une décision de création d'une extension pour l'entreprise, on est les mieux placés pour donner notre avis par connaissance de causes et de conséquences, car on connaît très bien les capacités opérationnelles ».</p> <p>« La participation des cadres intermédiaires dans la prise de décision stratégique donne généralement des résultats fructueux, parce qu'ils <u>donnent des avis et des recommandations pragmatiques à partir d'une certaine réalité</u> »</p>

➤ **Discussion des résultats :**

Les entretiens que nous avons menés dans cette recherche ont fait l'objet d'une hétérogénéité des réponses, ce qui nous a poussés à suivre l'analyse du contenu par une synthèse horizontale²³ de résultats afin de pouvoir les discuter par la suite. La discussion des résultats stipule sur à ce « *qu'une distinction fondamentale doit être faite entre la situation telle que la vivent les acteurs et la situation telle qu'elle est vue par le chercheur. Les deux doivent être mises en tension, et c'est de cette tension que naît l'analyse* »²⁴. A cet effet, nous avons fait recours à une opérationnalisation des concepts étudiés dans notre cadre conceptuel pour discuter nos résultats et ceci afin d'évaluer les écarts.

²³ La synthèse horizontale fait à ce que le chercheur recherchera les thèmes qui reviennent d'un entretien à un autre. C'est une vue transversale qui veut que la cohérence ne soit pas donnée par la structure individuelle de chaque entretien mais par la réunion d'éléments comparables entre les différents entretiens ou documents.

²⁴ DUMEZ (H), « Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive », Vuibert, Paris, 2013, p13.

Nous avons expliqué dans ce chapitre le détail de notre démarche méthodologique de recherche, qui se veut une démarche *qualitative inductive* à finalité *explicative*, et qui nous a servi à appréhender notre thématique concernant la contribution des cadres intermédiaires dans l'optimisation de la pertinence de la décision stratégique.

Nous avons aussi évoqué les intérêts derrière notre recherche et qui sont d'ordre théorique et pratique, ainsi que les différentes difficultés que nous avons rencontrées durant ce parcours, plus particulièrement la contrainte de temps et celle de l'indisponibilité de la plus parts des cadres intermédiaires avec lesquels nous voulions enrichir notre recherche.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS DE TONIC INDUSTRIE

Les Tops managers sont des acteurs comme tous les autres acteurs dans l'entreprise, leur nature humaine fait à ce qu'ils sont imparfaits et sont soumis à commettre des erreurs et des contradictions qui peuvent nuire à la survie de l'entreprise.

De cet angle de vision, il nous semble très objectif que le top management fait appel aux cadres intermédiaires lors des séances de prise de décisions stratégiques et ceci dans un cadre de **coopération**, voyant que ce genre de décisions engage plusieurs parties et dont les conséquences vont se répercuter sur toute l'entreprise.

En outre, la complexité des processus décisionnels nous conduit à nous poser des questions sur les facteurs qui peuvent garantir la pertinence des choix stratégique, en termes d'allocation des différentes ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles.

De ce fait, le rôle des cadres intermédiaires vis-à-vis de l'optimisation de la pertinence de ces décisions semble crucial, sachant que dans ce sens, il y a trois (3) dimensions prépondérantes qui ont émergées dans les résultats de notre recherche, voire :

- La rationalisation de la décision stratégique, qui fera l'objet de la deuxième section de ce chapitre ;
- L'aide à la formulation et l'orientation de la décision stratégique, qui feront l'objet de la troisième section.

Ces dimensions seront exposées et discutées après avoir présenté dans la première section l'entreprise qui a fait l'objet de notre terrain d'enquête, voir que nous allons nous familiariser avec son activité, sa structure et ses capacités de production, ainsi que les raisons qui nous ont poussées à opter pour cette entreprise.

SECTION 1 : choix du terrain et présentation du cas :

1) Raisons du choix de l'entreprise :

Le choix de cette entreprise a été fondé sur plusieurs raisons, voyant :

- Tout d'abord, pour répondre à une curiosité scientifique qui tourne autour d'une question principale qui se résume dans le fait de découvrir comment les entreprises étatiques Algériennes procèdent elles à la prise de leurs décisions stratégiques, sachant que la majorité ou parfois la totalité des actions sont détenues par l'État. Donc, ça nous a poussés à s'interroger sur les acteurs qui assument la responsabilité de la fabrication des décisions au sein de ce genre d'entreprises.
- Ensuite, de savoir si ces décisions sont suffisamment pertinentes pour qu'elles puissent apporter leurs fruits et comment les entreprises étatiques font elles pour évaluer la pertinence de ses décisions.
- En sus, de vérifier la situation afin de savoir le degré d'acceptabilité de l'idée qui stipule sur que les cadres intermédiaires ont du potentiel important qui sert à optimiser la pertinence de la décision stratégique et surtout de connaître l'avis de ces derniers sur l'importance de leurs rôles au sein des entreprises étatiques, en plus de la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter à ces entreprises avec leurs contributions.
- Une autre raison qui s'ajoute d'elle-même, c'est que cette entreprise représente un cas d'étude parfait pour la valeur que nous voulons attribuer à l'aspect pratique de notre recherche et qui se résume dans le redimensionnement du rôle des cadres intermédiaires dans les entreprises et qui s'arrange très bien avec le nombre et le rôle des cadres intermédiaires dans **Tonic industrie**, sachant que nous avons effectué une visite exploratoire au sein de cette entreprise afin d'évaluer la faisabilité de notre recherche avant de prendre le risque d'y s'engager.
- Enfin, la décision de traiter cette thématique dans cette entreprise a été soutenue par l'intérêt qui a été montré par certains de ses responsables et qui pensent que l'élaboration de cette thématique va valoriser de plus en plus le rôle des cadres intermédiaires dans les pratiques managériales, tout particulièrement en Algérie.

2) Présentation de l'entreprise :

➤ Historique²⁵:

Tonic Industrie a été créée le 11 avril 2011 par la résolution n°02 de son Assemblée Générale constitutive. Elle active depuis le 1^{er} Juillet 2011. Elle a hérité - suite à l'opération de fusion/absorption décidée par le Conseil des Participations de l'Etat - les actifs et les passifs des dix (10) SARL de l'ex-société privée *Tonic Emballage* sur la base d'une situation bilancielle arrêtée au 30 septembre 2010, par l'organe de faillite et validée par le tribunal.

Elle opère dans le secteur de la papeterie et de l'emballage et est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par le « Groupe CHIMINDUS ».

➤ Métier :

Tonic Industrie intervient dans des domaines d'activité multiples, complexes et disparates. Elle produit du papier tissu et du papier pour carton ondulé, à partir des déchets récupérés, destinés soit à la vente sur le marché soit à la production d'une très large gamme d'emballage. Ces emballages sont utilisés pour le conditionnement de matières sous différentes formes : (caisses en carton, sacs petite et moyenne contenance, boîtes pliantes, plateaux d'alvéoles pour œufs, gobelets et pots en plastique pour l'agroalimentaire, l'électroménager, les produits laitiers, les cosmétiques et détergents, les boissons etc...), ainsi que pour l'impression numérique à usage interne et externe.

L'entreprise est principalement spécialisée dans la fabrication et la transformation de papier carton ainsi que la commercialisation et accessoirement dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de **Tonic Industrie** SPA est organisé en dix (10) unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton.

²⁵ Données fournies par la direction du contrôle de gestion.

➤ **Activités** ²⁶ :

Récupération

L'unité de récupération dont la capacité de production est de 100 tonnes/ jour, est scindée en deux ateliers, l'un consacré au papier, l'autre au carton. Dotée d'équipements de pointe, cette unité dispose d'un personnel expérimenté et qualifié chargé de trier et de mettre en balle le papier. Ainsi, plus de 60 000T sont traitées chaque année.

Transformation

• **Unité fabrication papier ouate :**

D'une capacité de production de 60T/Jours, l'unité est chargée du traitement et du désencrage du papier afin de produire des bobines mères dont chacune peut atteindre 2T 500. Deux types de papiers sont produits : le MG Brun destiné à l'unité sacherie interne et le papier Tissu pour la production de produits sanitaires.

• **Unité transformation papier ouate :**

L'unité est spécialisée dans la fabrication des produits sanitaires et domestiques (papier hygiénique, essuie tous, papier mouchoirs, serviettes de tables...). Sa capacité de production est de 13 000T tous produits confondus

Production

• **Unité carton ondulé :**

Dotée de machines de hautes performances et d'équipements de pointes pouvant imprimer jusqu'à six couleurs, l'unité dispose d'une capacité de production de 90 000 Tonnes par an. Elle produit son papier à partir de 20% de papier importé et de 80% local.

• **Unité impression :**

Divisée en deux autres unités, une unité spécialisée dans le façonnage, la découpe, l'impression à feuille, l'édition de tous types de revues, dont elle dispose de plus de

²⁶ Données trouvées sur le site officiel de l'entreprise.

100 machines spécifiques adaptées aux besoins des clients, et une autre unité qui compte huit (08) machines d'impression dont la capacité réelle installée est de 65.580 mètres/heure.

- **Unité façonnage :**

Elle est spécialisée dans le complexage avec une capacité de 12.000 mètres/ heure, dont elle comprend deux machines pour le complexage des films plastiques et de papier à base de colle spécifique et aussi la fabrication des gobelets avec 42 machines dont la capacité de production est de 9000 gobelets/heure, sans oublier la fabrication des pots avec une capacité de production de 6000 pots/heure.

- **Unité cellulose moulée :**

Cette unité est unique en Algérie par sa capacité de production qui s'élève à 25 tonnes/jour soit 432 000 plateaux d'œufs/jour. Le produit est fabriqué à partir de papier recyclé.

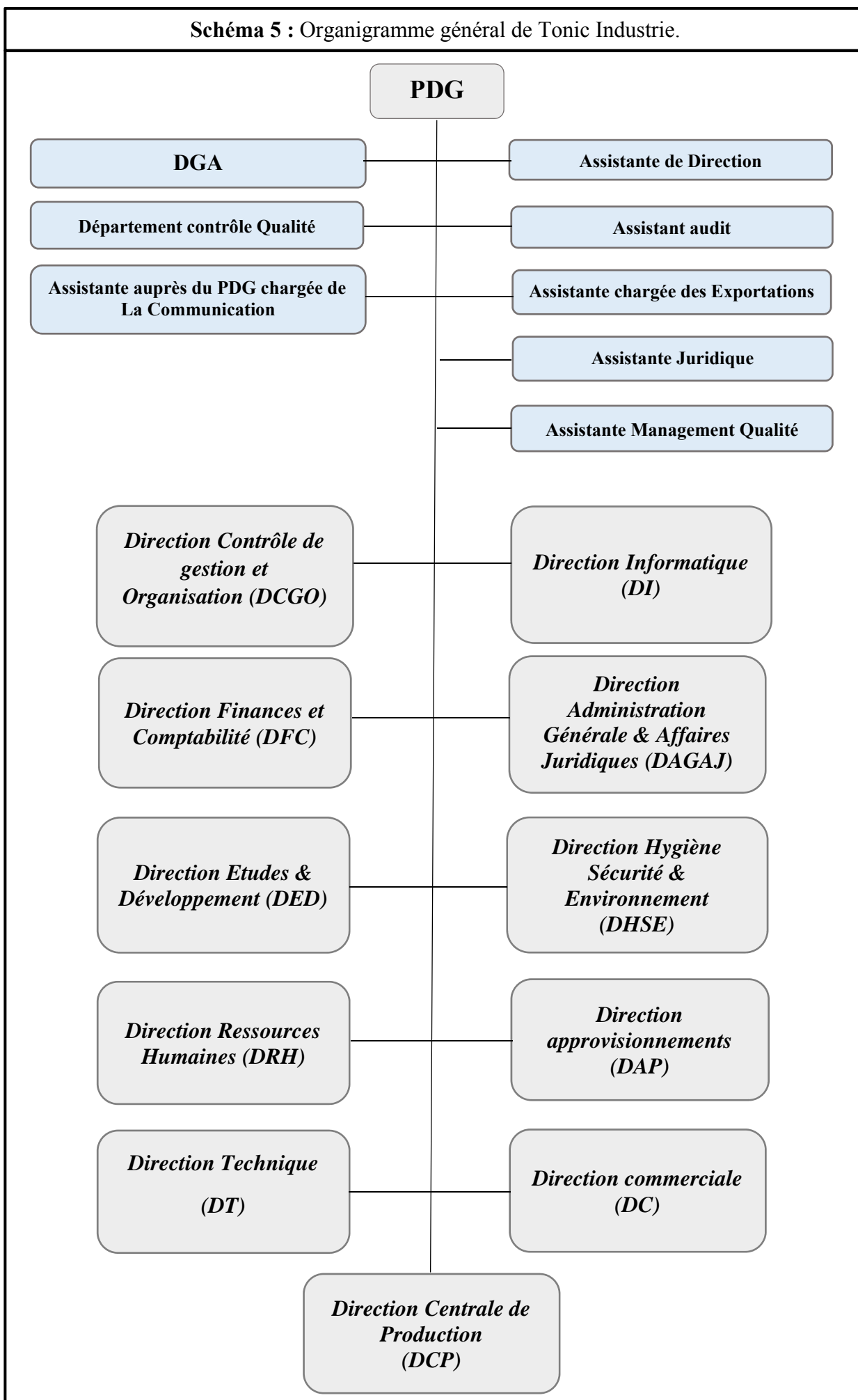
- **Unité sacherie :**

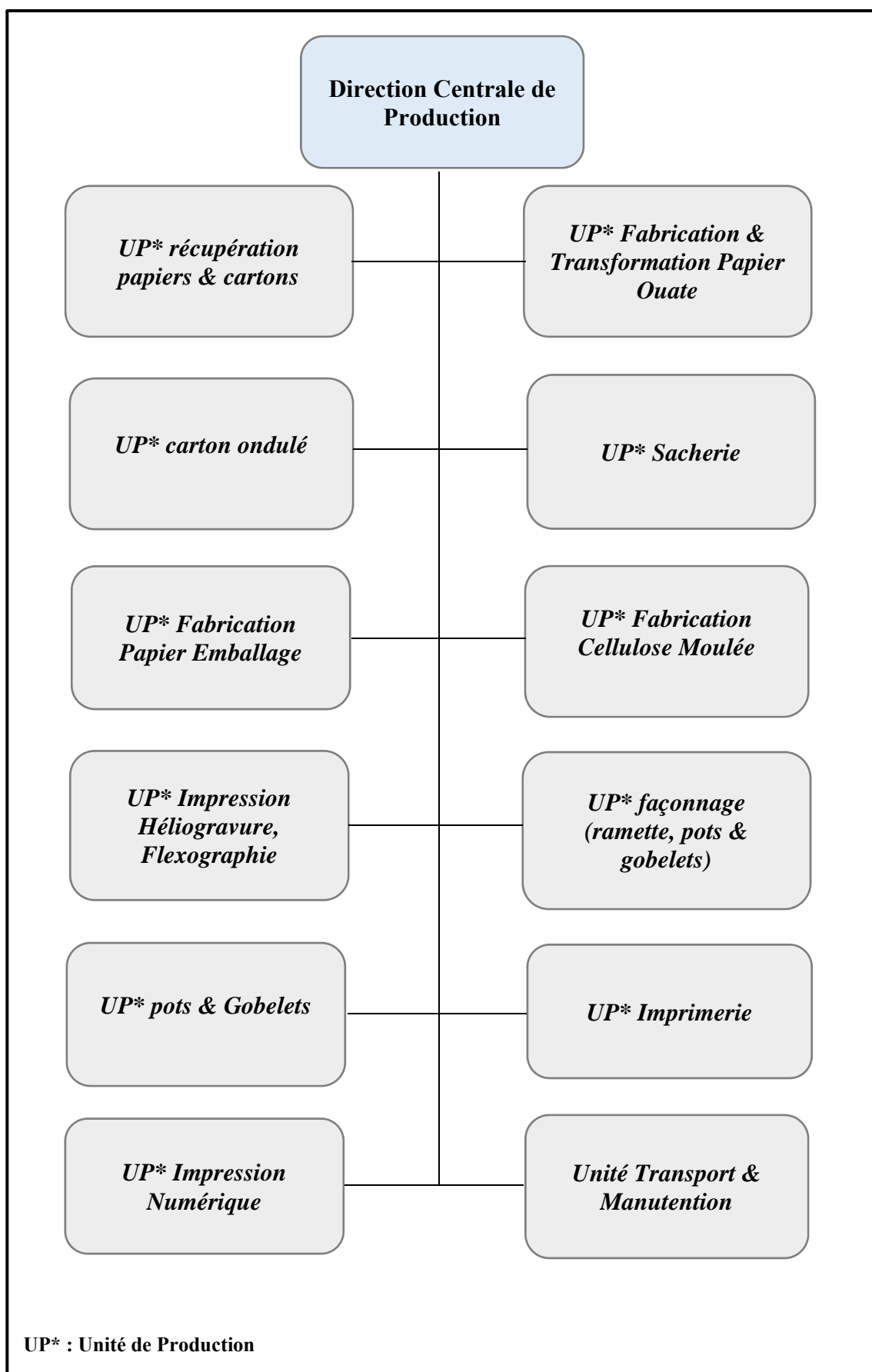
D'une production allant de 22 à 25 millions de sacs par mois, tous sacs confondus, cette unité est composée de deux ateliers : L'atelier à fond carré qui est spécialisé dans la production des sacs semoules, farines, cafés et les sacs shopping et l'atelier à fond plat orienté vers la production de sacs pour croissants, sandwichs et poulets avec, pour ces deux dernières utilisations, une couche polyéthylène étanche.

- **Structure :**

Tonic Industrie est une entreprise à structure fonctionnelle, constituée de onze (11) directions au total, dont sept (7) sont des directions centrales. Chaque direction est subdivisée en départements. La direction de production est une direction décentralisée et constituée de douze (12) unités de production comme il est montré dans l'organigramme suivant :

Schéma 5 : Organigramme général de Tonic Industrie.





Source : Élaboré à partir de l'organigramme fournit par la direction des ressources humaines.

SECTION 2 : La rationalisation de la décision stratégique

Dans cette première dimension, l'apport que peut apporter les cadres intermédiaires en termes de pertinence, lors de la prise des décisions stratégiques se résume dans le fait de donner des explications claires, profondes et exhaustives sur le déroulement des activités.

Ça concerne l'interprétation des données le plus fidèlement possible pour offrir des informations fiables au Top Management sur la réalité de l'entreprise, comme il nous le confirme le DAP de **Tonic** : « *L'apport du cadre intermédiaire en ce qui concerne la décision stratégique est de donner une image claire sur ce qui se passe vraiment dans l'entreprise* ». Par rapport à cela, chaque cadre intermédiaire dans l'entreprise assume la responsabilité de présenter des reporting englobant le déroulement des activités de sa structure. Le reporting dans ce cas sert à donner un feedback plus détaillé au Top Management.

En se référant à la théorie de la rationalité substantive, c'est ce degré de fiabilité de l'information qu'offre le cadre intermédiaire, qui peut constituer le cœur du raisonnement rationnel chez le Top Manager, et ceci en améliorant ses capacités cognitives à opter pour des choix stratégiques optimaux.

A contrario, « *Le reporting dépend directement de la manière dont est structurée l'entreprise. De ce fait, les dirigeants des grandes organisations ne peuvent avoir d'informations régulières sur toutes les actions qui y ont été menées pour prendre des décisions optimales* »²⁷, ce qui est le cas pour **Tonic**, qui est une entreprise à grande taille caractérisée par une structure lourde, chose qui nous conduit à nous rendre compte de la complexité de son processus décisionnel, voir des multiples contraintes qui peuvent nuire à la rationalité des décisions prises par son Top Management.

Par rapport à cet angle de vision, **Tonic** semble donner l'exemple d'une rationalité limitée qui se base sur la recherche des solutions satisfaisantes au lieu qu'elles soient optimales.

²⁷ LÖNING (H) et autres, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p130.

SECTION 3 : L'aide à la formulation et l'orientation de la décision stratégique

1) L'aide à la formulation de la décision stratégique :

Dans cette deuxième dimension, l'apport des cadres intermédiaires en termes de pertinence se fonde sur l'action d'assistantat. Autrement dit, ils assistent le Top Management dans la prise de la décision stratégique, dont ils contribuent à la maturation du processus décisionnel, comme il nous l'explique le DC de **Tonic** : « *Nous, en tant que cadres intermédiaires, on participe à la construction de la décision stratégique, nous avons toute la latitude de proposer et de discuter ces décisions avant leur application* ».

En outre, ceci est censé vouloir dire, que lors des séances de prise de la décision stratégique, les cadres intermédiaires s'engagent dans une approche d'initiative qui sert à proposer un ensemble de solutions alternatives dans le cas où le Top Management se trouve dans un embarras, et qu'il ne parvient pas à trancher dans l'affaire, voyant qu'en faisant appel à la théorie de la rationalité procédurale, cet apport est d'une valeur incontournable du fait qu'il permet d'optimiser le degré de précision et l'approfondissement dans la collecte des informations.

2) L'orientation de la décision stratégique :

Une troisième et dernière dimension qui a émergé dans notre recherche, c'est l'orientation de la décision stratégique. Alors qu'en sus des apports précédents des cadres intermédiaires en vis-à-vis de la pertinence décisionnelle, ils peuvent donner des avis ou des arguments qui peuvent constituer un point d'inflexion pour les choix décisionnels, chacun dans son domaine, ils sont dotés de compétences distinctes, ce qui peut enrichir le bagage cognitif chez le décideur, à savoir, des leçons tirées des expériences passés, des réseaux relationnels servant à atteindre des informations supplémentaires indisponibles au sein de l'entreprise, ou encore des idées inspirées de sources différentes.

De ce fait, le Top Manager se trouve entouré d'une certaine richesse d'informations, ce qui lui facilite de visualiser le maximum de solutions possibles.

Nous avons présenté dans ce chapitre notre cas d'étude qui est l'entreprise **Tonic Industrie** de la fabrication du papier, et qui constitue notre terrain de recherche.

Nous avons aussi exposé et discuter les principaux résultats qui ont émergés dans cette recherche et qui se résumant dans : *la rationalisation, l'aide à la construction* ainsi que *l'orientation de la décision stratégique*.

C'est trois dimensions nous amènent à voir les cadres intermédiaires comme étant des *assistants stratèges*, dont les stratèges dans notre cas sont les Top Managers, voyant qu'ils servent à offrir de l'aide et de l'orientation lors de la fabrique des décisions stratégiques

CONCLUSION

Notre but derrière cette recherche, était d’appréhender la relation entre l’implication des cadres intermédiaires dans la prise des décisions stratégiques et l’optimisation de la pertinence de celles-ci. Et pour y faire, nous avons adopté une problématique que nous avons jugée intéressante, voir :

Comment la contribution des cadres intermédiaires peut-elle optimiser la pertinence de la décision stratégique ?

Avec deux questions secondaires qui en découlent :

Q1 : En quoi consiste le rôle des cadres intermédiaires au sein des entreprises ?

Q2 : Quels sont les leviers de pertinence de la décision stratégique pour le Top Management ?

Afin de pouvoir répondre à cette problématique, nous avons effectué une étude qualitative basée sur un cas unique qui est **Tonic Industrie**, une entreprise de fabrication de papier.

Suivant un raisonnement **inductif**, basé sur les données collectées via les entretiens menés avec un ensemble de cadres intermédiaires, nous sommes parvenus à des résultats qui constituent des éléments de réponses à notre problématique, voyant que les cadres intermédiaires peuvent optimiser la pertinence des décisions stratégiques à travers :

- La rationalisation des décisions en offrant des informations fiables au Top Manager.
- L’aide à la formulation de la décision stratégique en assistant le Top Management dans son processus décisionnel et en contribuant à la maturation de ses différentes étapes.
- L’orientation de la décision stratégique en proposant des arguments justificatifs concernant les conséquences qui vont être engendrées par ces décisions afin d’éviter que ces dernières mettent en jeu la pérennité de l’entreprise.

Ces résultats nous ont conduit à avoir une nouvelle vision sur le rôle des cadres intermédiaires, qui dépasse le fait qu’ils ne soient que des gestionnaires tactiques, mais plutôt qu’ils sont des **assistants stratèges**, dont ils sont pour le Top Manager comme un phare pour les navires.

Notre recherche n’est pas exempte de limites, qui sont principalement la contrainte de temps et le nombre réduit des cadres intermédiaires interviewés sur terrain, sans négliger

aussi l'imperfection cognitive humaine qui fait partie de notre nature. Ce qui nous pousse à mettre le point sur des perspectives potentielles de notre recherche.

Perspectives de notre recherche :

Une première perspective qui nous semble logique, est la possibilité de croiser - dans une autre recherche - le rôle des cadres intermédiaires dans l'optimisation des décisions stratégiques avec le design organisationnel des entreprises comme premier facteur de contingence et aussi le secteur d'activité comme deuxième facteur, et ceci afin d'étudier l'influence de cette catégorie de manager sur les entreprises dans les différentes situations.

Par ailleurs, cette recherche nous a incité à se poser d'autres questions qui - nous semble - peuvent faire l'objet d'une autre thématique servant au renforcement et à la continuité de notre travail, dont nous citons :

- La prise de la décision stratégique : Vers des dispositifs régissant la contribution des cadres intermédiaires.

Cette thématique potentielle, pourra être fondée sur l'idée qui sert à dessiner une image plus ou moins explicite aux formes sous lesquelles les cadres intermédiaires peuvent participer à la prise de la décision stratégique et ceci dans le but de sortir du contexte visionnaire du décideur unique, surtout quand il s'agit des décisions qui peuvent toucher l'avenir de toute une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- AUGER (P), « Manager des situations complexes : quelles compétences développer pour l'entreprise de demain », DUNOD, Paris, 2008.
- BALLAND (S) et BOUVIER (A-M), « Management des entreprises en 24 fiches », DUNOD, Paris, 2008.
- BOURNOIS (F) et *al*, « Comités Exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance », EYROLLES, Paris, 2007.
- CAVAGNOL (A) et ROULLE (P), « Mémentos LMD : Management stratégique des organisations », Gualino, Paris, 2013.
- DUMEZ (H), « Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive », Vuibert, Paris, 2013.
- FRÉRY (F), « MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs », 2^{ème} édition, EYROLLES, Paris, 2008.
- GAVARD-PERRET (M-L) et *al*, « Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Pearson Education, Paris, 2008.
- GIRAUD (F) et *al*, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2^{ème} édition, Gualino Éditeur, Paris, 2005.
- KALIKA (M) et *al*, « Management stratégique », 9^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013.
- LÖNING (H) et *al*, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- PARTHASARTHY (R), « Fondements de management stratégique », ERPI, Canada, 2007.
- PEZET (A) et SPONEM (S), « Petit bréviaire des idées reçues en management », 2^{ème} édition, Editions La Découverte, Paris, 2008.
- VIDAILLET (B) et *al*, « La décision : une approche pluridisciplinaire des processus de choix », De Boeck, Bruxelles, 2005.

ARTICLES DE REVUES:

ALLARD-POESI (F), « Dancing in the Dark: Making Sense of Managerial Roles during Strategic Conversations », *Scandinavian Journal of Management*, Vol 31, Iss 3, September 2015, Pages 338–350.

- GUILMOT (N) et VAS (A), « les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », *Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies (CRECIS)*, Juin 2011.
- KUYVENHOVEN (R) and BUSS (W.C), « A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change », *Journal of Management and Marketing Research*, Vol 8, September 2011.
- TEBOURBI (N) et SAID (K), « Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil », *Management & Avenir*, N° 36, Juin 2010.

COMMUNICATIONS DE CONFERENCES :

- TORSET(C) et TIXIER(J), « Les middle-managers de la fonction RH : un rôle doublement stratégique », Conférence annuelle de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Nantes, France, Sep 2002.

TABLE DES MATIERES

<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</u>	5
Introduction	6
SECTION 1 : Le processus décisionnel stratégique	7
1) La notion de la décision stratégique	7
2) Le processus de la décision stratégique	7
SECTION 2 : La pertinence de la décision stratégique sous le prisme de la rationalité ...	10
1) La pertinence de la décision stratégique	10
2) La notion de rationalité	11
SECTION 3 : Les cadres intermédiaires et leurs rôles dans la médiation hiérarchique ...	13
1) La notion des cadres intermédiaires	13
2) Le rôle des cadres intermédiaires à la lumière des visions classiques	16
Conclusion	21
<u>CHAPITRE 2 : PROTOCOLE DE LA RECHERCHE</u>	22
Introduction	23
SECTION 1 : Objectif et cadre épistémologique de la recherche	24
1) Objectif	24
2) Cadre épistémologique	24
SECTION 2 : Intérêts et limites de la recherche	25
1) Les intérêts	25
2) Les limites	26
SECTION 3 : Méthodologie de la recherche	26

1) Méthodologie adoptée	26
2) Démarche suivie	27
➤ La collecte des données	28
➤ L'analyse des données qualitatives	31
➤ Discussion des résultats	33
Conclusion	34
<u>CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS DE TONIC INDUSTRIE</u>	35
Introduction	36
SECTION 1 : Choix du terrain et présentation du cas	37
1) Raisons du choix de l'entreprise	37
2) Présentation de l'entreprise	38
SECTION 2 : La rationalisation de la décision stratégique	43
SECTION 3 : L'aide à la formulation et l'orientation de la décision stratégique	44
1) L'aide à la formulation de la décision stratégique	44
2) L'orientation de la décision stratégique	44
Conclusion	45
<u>CONCLUSION</u>	46
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	49
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	52
<u>ANNEXES</u>	55

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études en Master Management des organisations, il nous est indispensable de mener une recherche sur terrain que - dans notre cas - nous avons préféré qu'elle soit fondée sur des entretiens semi-directifs avec la catégorie des cadres intermédiaires, et ceci dans un souci d'appréhender - suivant une démarche compréhensive qualitative - *comment la contribution des cadres intermédiaires peut-elle optimiser la pertinence de la décision stratégique ?*

Nous vous remercions en avance pour votre coopération. Veuillez être sûres que votre intervention va apporter un plus à la valeur de cette recherche et que peut être elle va stimuler les chercheurs à adopter d'autres travaux de recherche qui peuvent participer à l'optimisation des pratiques managériales dans les entreprises globalement et les entreprises Algériennes particulièrement.

<i>Fonction occupée par l'interviewé :</i>
--

1) APPROCHE CONCEPTUELLE :

i) *Qu'est-ce qu'une décision stratégique pour vous ?*

.....
.....
.....
.....

j) *Comment définissez-vous la pertinence décisionnelle ?*

.....
.....
.....
.....

2) **APPREHENSION DE L'ENTREPRISE :**

k) *Comment la décision stratégique se prend-t-elle au niveau de votre entreprise ?*

- *Qui sont les participants ?*

.....
.....
.....
.....
.....

- *Quel est le rôle de chaque participant dans la prise de cette décision ?*

.....
.....
.....
.....
.....

- *Elles se déroulent comment les séances relatives à la prise des décisions stratégiques ?*

.....
.....
.....
.....
.....

- *Quelles sont les thématiques généralement discutées lors de ces séances ?*

.....
.....
.....
.....
.....

3) CŒUR DU SUJET :

l) *Quel est votre rôle actuel dans l'entreprise en tant que cadre intermédiaire ?*

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

m) *Comment contribuez-vous lors de la prise des décisions stratégiques ?*

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

n) *Quelle est la valeur ajoutée que vous pouvez y apporter en tant que cadre intermédiaire ?*

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4) SUGGESTIONS DE L'INTERVIEWÉ :

o) Sous quelle forme suggérez-vous que les cadres intermédiaires de cette entreprise contribuent-ils à la prise de la décision stratégique ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

p) Avez-vous autre chose à ajouter ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

