



**Pierre François**

**La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride**

---

FRANCOIS Pierre. *La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Recherche-intervention dans une PME hybride*, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3).

Thèse soutenue le 21/12/2016

Disponible sur : [www.theses.fr/2016LYSE3074](http://www.theses.fr/2016LYSE3074)

---



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N° d'ordre NNT : 2016LYSE3074

## **THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON**

opérée au sein de  
**Université Jean Moulin**

**École Doctorale N° 483**  
**Sciences Économiques et Gestion**

**Discipline de doctorat : SCIENCES DE GESTION**

Soutenue publiquement le 21/12/2016, par :

**Pierre FRANÇOIS**

---

# **La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique**

Recherche-intervention dans une PME hybride

---

Devant le jury composé de :

Meier Olivier	Professeur des universités, Université Paris-Est Créteil	Rapporteur
Noguera Florence	Professeur des universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Rapporteur
Cappelletti Laurent	Professeur titulaire de chaire, CNAM Paris	Suffragant
Mira Bonnardel Sylvie	Maître de conférences HDR, École Centrale de Lyon	Suffragant
Fargier Christophe	Directeur du groupe, Ninkasi	Suffragant
Zardet Véronique	Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon 3	Directrice de thèse



L'université Jean Moulin Lyon 3 n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



# Remerciements

*« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux »*

Marcel Proust

La rédaction de cette thèse s'achève à un tournant de ma vie. Tout est question de contexte et aujourd'hui, l'heure est à la méditation. Le chemin emprunté pour parvenir au doctorat m'a conduit durant les trois dernières années à l'introspection. Ainsi, tout au long de mon périple, de nombreuses interrogations, aussi bien personnelles que professionnelles, m'ont fait vivre, comprendre et apprécier des paysages brumeux et ensoleillés. Percevoir la portée des événements n'est pas chose facile et mon regard a évolué sans cesse pour tenter de comprendre des situations tout aussi complexes que stimulantes. De nombreuses personnes m'ont soutenu et accompagné durant ce parcours, pour m'aider à garder le cap, ne pas m'éloigner du chemin, appréhender et surmonter les obstacles. C'est un plaisir de les remercier.

Mes premiers remerciements s'adressent à Véronique Zardet, Professeur et directrice de cette thèse. Sa douce pédagogie, accompagnée de ses précieux conseils méthodologiques et épistémologiques m'ont éclairé tout au long de mon cheminement doctoral. Sa bienveillance, sa patience ainsi que toutes ses qualités humaines m'ont rassuré et permis d'avancer sereinement vers l'aboutissement de ce travail.

Je tiens à remercier les Professeurs Olivier Meier et Florence Noguera. Je suis très reconnaissant et honoré de l'intérêt qu'ils portent à mon travail en ayant accepté d'en être les rapporteurs. Je les remercie pour les critiques et l'évaluation qu'ils en feront. Celles-ci permettront sans nul doute d'enrichir ma réflexion et de m'orienter vers de nouvelles perspectives.

J'exprime mes sincères remerciements au Professeur Laurent Cappelletti, titulaire de Chaire au Conseil National des Arts et Métiers, de consentir à participer à l'évaluation de mon travail. Je suis également extrêmement reconnaissant à Sylvie Mira-Bonnardel, maître de conférences Habilitée à Diriger des Recherches, d'avoir consacré un temps considérable à la relecture minutieuse de ce manuscrit. Ses nombreux commentaires ont approfondi ma réflexion et amélioré, sans nul doute, la qualité de présentation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent à Christophe Fargier, dirigeant et fondateur de l'entreprise sollicitée comme terrain d'investigation. Après avoir généreusement accepté d'évaluer mon mémoire de Master Recherche, c'est un nouvel honneur qu'il soit présent dans le jury de soutenance de mon doctorat. Je le remercie pour l'humilité et l'accessibilité dont il a fait preuve à mon égard. Je remercie également tous les acteurs de son entreprise pour leur chaleureux accueil lors de ma mission de recherche.

Ce travail n'aurait été possible sans l'existence du laboratoire ISEOR. Je remercie donc Henri Savall, Professeur Émérite, fondateur et dirigeant de notre centre de recherche, pour m'avoir accueilli dans son équipe et pour avoir développé la méthode de recherche-intervention socio-économique. L'apprentissage permanent, la diversité des situations ainsi que la portée utile du métier d'intervenant-chercheur m'ont apporté l'épanouissement professionnel que j'attendais. Je le remercie ainsi pour la confiance qu'il m'a accordée. J'exprime également toute ma gratitude à Marc Bonnet, Professeur et directeur adjoint de l'ISEOR, pour sa gentillesse et son regard avisé. Son partage d'expérience ainsi que ses encouragements ont été déterminants dans la réussite de cette thèse.

L'éveil de mon questionnement ne serait peut-être jamais arrivé sans une rencontre. Ainsi, j'ai une pensée particulière pour Olivier Voyant, maître de conférences, qui m'a ouvert la porte du Master 2 Consultant en management à l'IAE de Lyon et qui m'a mis sur le chemin de l'ISEOR. Je le remercie également pour sa

franchise, sa bienveillance et son exigence. Cette dernière, qui m'a paru parfois comme de la sévérité ou du pointillisme, bien qu'il la considère « normale », m'a poussé à me dépasser intellectuellement.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'équipe d'intervenants-chercheurs ayant participé aux investigations mobilisées dans cette thèse. Sans ce travail collectif, elle n'aurait pas vu le jour. Je remercie ainsi particulièrement Frantz Datry, docteur, pour m'avoir initié et formé à la méthodologie de recherche intervention socio-économique. Je lui signifie ma reconnaissance pour le temps et la confiance qu'il m'a accordé, la pédagogie ainsi que la patience dont il a fait preuve dans mon apprentissage.

Pour ses précieux apports méthodologiques, j'exprime toute ma reconnaissance à Alexis Roche, maître de conférences. J'ai également une pensée pour Françoise Goter, maître de conférences, avec qui j'ai partagé de nombreux déplacements de recherche-intervention. Pour ces moments, parfois contrastés, souvent animés et toujours instructifs, je la remercie. J'exprime ma gratitude à Renaud Petit et Miguel Delattre, maîtres de conférences, ainsi que Gérard Desmaison, docteur, pour leur écoute et leur expertise lors de mes moments de doute.

Pour son oreille attentive, ses conseils, sa franchise et l'énergie qu'elle m'a apportée, je remercie Amandine Savall, Docteur. J'exprime mes remerciements à Maïté Rateau, pour sa gentillesse et son soutien inconditionnel et je lui souhaite le meilleur dans son cursus doctoral. Un grand merci à Jérémy-Clément Salmeron, avec qui j'ai partagé bien plus qu'un bureau, mais un état d'esprit stimulant pour que nous achevions, ensemble, nos thèses respectives dans des délais raisonnables. Je suis aussi reconnaissant de Carole Bousquet, pour son soutien et son écoute.

Je souhaite remercier toute l'équipe de l'ISEOR : Émilie Bernard, Michelle Bonnard, Cécile Ennajem, Delphine Fauré, Nouria Harbi, Anthony Harbonville, Djamel Khouatra, Nathalie Krief, Karile Morel, Nathalie Rebut, Thibault Ruat, Guy Saint-Léger et Ridha Ziani. Par leur contribution au sein de notre laboratoire, ils permettent aux jeunes chercheurs de réaliser leur doctorat. Ainsi, je les associe à l'aboutissement de ce travail.

Il est temps de reconnaître le soutien de mon entourage personnel. Pour les moments d'évasion, d'échange et de réflexion, leur confiance et leur bienveillance, je remercie mes meilleurs amis : Guillaume Cocovi, Alexandre Chavanne, Thibaut Costet, Anthony Geille et Matthieu Trémolières. Sans en être toujours conscients, ils m'ont donné le courage de relever la tête et de regarder devant, lorsque des obstacles se présentaient. J'ai également une pensée pour Laurine Miecaze, qui m'a accompagné et soutenu durant une partie de mon chemin.

La sincérité, la confiance et les débats animés avec ma famille : Yves, Joëlle, Julien et Xavier Roux, ont joué un rôle actif dans la réussite de cet ouvrage. Je les remercie de m'accompagner dans ma vie et de m'avoir transmis la fibre entrepreneuriale.

Je remercie ma sœur, Caroline. Sa brillante carrière et son exemplarité sont sources d'inspiration. Notre faculté à nous comprendre, à penser aux mêmes choses aux mêmes moments, aussi bien dans les bons que les mauvais moments, m'apporte une force supplémentaire, déterminante dans l'aboutissement de ce travail. Être jumeau est définitivement un atout. J'exprime également ma gratitude à son compagnon, Philippe, pour sa bienveillance.

Enfin, je remercie mes parents pour m'avoir transmis des valeurs qui me semblent fondamentales : le goût de l'effort et du travail, la « méritocratie », l'intégrité. Par leur façon d'apprécier la vie et leur engagement quotidien dans ma quête de bonheur, ils sont une source d'inspiration. Je leur dédie ce travail.

Tous ces remerciements reflètent que la thèse n'est absolument pas un exercice solitaire. Encore merci à tous mes compagnons de voyage.

# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
0.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE .....	12
0.2 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE, MÉTHODOLOGIQUE ET THÉORIQUE DE LA RECHERCHE .....	23
0.3 FIL CONDUCTEUR DE LA RECHERCHE .....	25
<b>PARTIE 1 : ÉMERGENCE DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE À PARTIR D'UNE DOUBLE APPROCHE DÉDUCTIVE ET INDUCTIVE</b>	
<b>CHAPITRE 1 : DYNAMIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES</b> .....	<b>31</b>
1.1 DE LA STRATÉGIE MILITAIRE AUX PRATIQUES STRATÉGIQUES EN ENTREPRISE .....	32
1.2 LES REPRÉSENTATIONS DES PRATIQUES STRATÉGIQUES AU SEIN DE L'ENTREPRISE .....	42
1.3 L'ÉMERGENCE DE LA DYNAMIQUE D'ENTREPRISE .....	59
<b>CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE N.</b> .....	<b>67</b>
2.1 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE .....	68
2.2 L'ENTREPRISE N. : UN CONCEPT HYBRIDE INNOVANT OBSERVÉ PAR UNE RECHERCHE LONGITUDINALE .....	83
<b>CHAPITRE 3 : ÉCARTS ENTRE LE PROJET ET LA RÉALITÉ STRATÉGIQUES : LE CAS DE L'ENTREPRISE N. EN 2005</b> .....	<b>97</b>
3.1 LES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. EN 2005 .....	99
3.2 MÉTHODOLOGIE DE RÉALISATION DU DIAGNOSTIC DE DYSFONCTIONNEMENTS .....	102
3.3 DIAGNOSTIC INITIAL DE L'ENTREPRISE EN 2005 : UN MANAGEMENT EN SOUFFRANCE RALENTISSANT LA RÉUSSITE STRATÉGIQUE.....	113
3.4 SYNTHÈSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES OBSERVÉES DANS L'ENTREPRISE N. EN 2005 .....	125
<b>CHAPITRE 4 : PROPOSITION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE</b> .....	<b>131</b>
4.1 RÉSULTATS SUR LES HYPOTHÈSES DES PRATIQUES STRATÉGIQUES TRADITIONNELLES .....	132
4.2 CADRES THÉORIQUES MOBILISÉS POUR PROPOSER LE CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	136
4.3 PROPOSITION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	150
<b>PARTIE 2 : ÉTUDE DE LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE N.</b>	
<b>CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N.</b> .....	<b>165</b>
5.1 MÉTHODOLOGIE OPÉRATOIRE DE TRAITEMENT DES DONNÉES QUALITATIVES .....	166
5.2 PROPOSITION D'UNE NOMENCLATURE COMME OUTIL D'ANALYSE .....	176
<b>CHAPITRE 6 : LECTURE LONGITUDINALE DE LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE N. ENTRE 2005 ET 2015</b> .....	<b>187</b>
6.1 ÉVOLUTION ET ACTEURS DES PRATIQUES STRATÉGIQUES .....	189
6.2 L'IDENTIFICATION DE 3 PÉRIODES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	198
6.3 ÉTUDE DES OUTILS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	208
6.4 LES RALENTISSEMENTS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	216
<b>CHAPITRE 7 : SYNTHÈSE ET DISCUSSION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE APPLIQUÉ À L'ENTREPRISE N.</b> .....	<b>223</b>
7.1 SYNTHÈSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N.....	224
7.2 DISCUSSION SUR LE CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	237
<b>CHAPITRE 8 : RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR LA CONDUITE D'UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE</b> .....	<b>263</b>
8.1 IDENTIFIER PÉRIODIQUEMENT DES SOURCES DE DIFFÉRENCIATION AU SERVICE D'UN CAP STRATÉGIQUE .....	265
8.2 MOBILISER LE POTENTIEL HUMAIN COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE ET SOUTENABLE .....	271
8.3 DÉVELOPPER L'AGILITÉ VIA UN ESPACE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE ADÉQUAT .....	278
8.4 DÉPLOYER UNE INGÉNIERIE STRATÉGIQUE SOUPLE ET CYCLIQUE .....	280
8.5 INTÉGRER UN PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES .....	290
8.6 SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR MENER UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	297
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>305</b>
9.1 SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE.....	305
9.2 PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	308
9.3 LIMITES ET PERSPECTIVES.....	316
<b>LEXIQUE</b> .....	<b>321</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>323</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>325</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b> .....	<b>339</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>341</b>
<b>TABLE DES ENCADRÉS</b> .....	<b>343</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>345</b>



*« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible. »*

Antoine de St-Exupéry



## *Introduction*

Les années 2000 se caractérisent par les évolutions réglementaires, le boom du numérique, des sites web marchands ou encore l'uberisation (Ulmer, 2015). Les business modèles changent rapidement, à l'image d'entreprises telles que easyjet ou airBnB. Du fait de cette période de changement qui semble s'accroître, les objectifs de performance que se fixent les entreprises deviennent de plus en plus difficiles à atteindre. Ces changements invitent les entreprises à définir des stratégies claires et efficaces permettant d'atteindre des objectifs ambitieux et réalistes. Cela soulève plusieurs interrogations : **comment définir une stratégie efficace ? Comment réussir sa mise en œuvre ? Quelles pratiques concrètes sont nécessaires pour conduire cette stratégie ?**

Dans la littérature traditionnelle en management stratégique, le modèle des stratégies génériques de Porter était une référence jusqu'aux années 1990. Selon cette approche, les entreprises s'adaptaient à leur environnement. Depuis, les théories stratégiques intègrent des notions plus **proactives** pour que l'entreprise survive et se développe, notamment en se basant sur ses forces internes.

Notre recherche porte sur la description et la compréhension de la stratégie des **PME** qui mobilisent leurs forces internes pour se développer. Nous avons réalisé une recherche-intervention au sein d'une PME qui nous a permis d'identifier des **pratiques stratégiques** et d'observer l'élaboration et le déploiement d'une stratégie pendant 10 ans. Cette analyse a débouché sur la proposition d'un concept : les stratégies de différenciation dynamique.

Cette introduction est construite en 3 sections. La première est une **présentation générale de la recherche**. Elle définit le champ et l'objet de la thèse ainsi que la problématique et les enjeux qui en découlent. Nous présentons l'hypothèse centrale et les sous-hypothèses que nous avons cherché à démontrer. La deuxième section expose notre **positionnement épistémologique, méthodologique et les cadres théoriques** mobilisés. La troisième section énonce le **fil conducteur** en exposant les étapes de démonstration de la recherche ainsi que le processus de réflexion.

## 0.1 Présentation générale de la recherche

Cette section positionne notre travail de recherche dans la littérature en sciences de gestion. Nous présentons le champ et l'objet de la thèse, la problématique et les enjeux, ainsi que l'hypothèse centrale et les sous-hypothèses qui en découlent. Nous invitons également le lecteur à lire le **lexique** (cf. p. 321) qui présente les principaux concepts de notre recherche.

### 0.1.1 Champ et objet de la recherche

Nous observons ci-dessous les **pratiques stratégiques** en tant qu'objet de recherche dans le champ des PME.

#### 0.1.1.1 L'émergence de l'objet de recherche : les pratiques stratégiques

Pour faciliter la compréhension du lecteur sur le sujet d'un travail de recherche, il est important d'identifier clairement son objet. Il s'agit de répondre à la question : « **qu'est-ce que je cherche ?** » (Allard-Poesi & Maréchal, 2014). Notre recherche s'intéressant aux pratiques stratégiques, nous précisons cet objet en présentant 1) le lien entre stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques ; 2) les pratiques stratégiques en tant qu'objet de recherche dans la littérature ; 3) une proposition de définition des pratiques stratégiques.

##### 0.1.1.1.1 Stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques

La **stratégie d'entreprise** consiste en « *la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable.* » (Le Roy, 2012). Cette stratégie implique des choix déterminants pour la survie et le développement de l'entreprise car ils expliquent en partie les raisons de leur performance (Ormanidhi & Stringa, 2008). Pour **performance**, terme utilisé à outrance (Gond, et al., 2015), nous retenons une définition qui relie les aspects sociaux et économiques : « *la performance réunit la performance sociale et la performance économique, le développement de l'une s'appuyant sur l'autre et aucune ne se réalisant exclusivement au détriment de l'autre* » (Savall & Zardet, 1995).

Améliorer la compréhension de leur environnement permet aux entreprises d'effectuer des choix stratégiques en vue d'obtenir de meilleurs résultats (Ormanidhi & Stringa, 2008). Mais, faut-il encore que l'entreprise intériorise et réussisse la mise en œuvre de cette stratégie. La stratégie nécessite en effet une **capacité d'abstraction** intégrant des ambitions réalistes. Il s'agit d'une matière stimulante pour les dirigeants d'entreprise, car elle les pousse à se projeter dans le futur en imaginant des objectifs. Ces objectifs sont à mettre en adéquation avec le potentiel de l'entreprise. Cela représente des possibilités infinies en fonction de « l'appétit » des dirigeants. Toutefois, il convient que les ambitions stratégiques ne soient pas démesurées et ne constituent pas un rêve inatteignable. Dès lors, comment atteindre son « rêve raisonnable » ? Cette interrogation représente l'intérêt que nous portons aux sciences de gestion et qui nous a motivé pour rédiger cette thèse.

L'ampleur de l'ambition stratégique est cruciale car « *la plus intelligente des stratégies ne sert strictement à rien si elle ne se traduit pas dans les faits au travers de l'activité quotidienne de l'organisation* » (Johnson, et al., 2013 ). Il faut alors mobiliser le **management stratégique**, qui est

considéré comme le principal levier de mise en œuvre de la stratégie (Mintzberg, et al., 2005). Il permet de transformer la stratégie du stade de projet au stade de réalité. Il s'agit du contenu de la stratégie et de ses processus de changement (Rouleau, et al., 2007), qui sont représentés par des outils, dispositifs, méthodes animés par le management de l'entreprise.

Cette mise en œuvre *via* le management stratégique entraîne des **pratiques stratégiques** quotidiennes au sein de l'entreprise qui sont la représentation concrète de la stratégie (Whittington, 1996, 2006 ; Rouleau et al., 2007). Il s'agit plus précisément d'actes opératoires concrets et observables, effectués par toutes les catégories de personnels (Johnson et al., 2003 ; Jarzabkowski 2004 ; Whittington 2006). Les pratiques stratégiques sont ainsi la **représentation** de la stratégie de l'entreprise au quotidien ou la preuve de son existence au sein de l'entreprise. Aussi, le management stratégique a pour but d'entraîner, de renforcer et de piloter les pratiques stratégiques (Angwin, et al., 2006). Cela signifie que le **levier managérial** est mobilisé dans la conduite d'une stratégie.

Le tableau 1 ci-dessous résume les différences entre les notions de stratégie d'entreprise, management stratégique et pratiques stratégiques, au niveau de leur définitions, modes de représentation, conceptions de la stratégie, périmètre, temporalité et acteurs concernés. Nous l'avons élaboré grâce à notre analyse et notre compréhension de la littérature en sciences de gestion.

**Tableau 1. Distinction entre stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques**

	<b>Stratégie d'entreprise</b>	<b>Management stratégique</b>	<b>Pratiques stratégiques</b>
<b>Définitions</b>	Fixation d'objectifs et allocation de ressources pour les atteindre	Contenu de la stratégie et des processus de changement stratégique	Actions quotidiennes de pratiques de la stratégie
<b>Mode de représentation</b>	Formalisation écrite sur plan d'actions stratégique, vision du dirigeant, aucune représentation	Dispositifs, méthodes, outils stratégiques qui permettent l'analyse, les choix et la mise en œuvre stratégique	Actions-actes opératoires concrets observable de tous les personnels
<b>Conception de la stratégie</b>	Ambition, Vision, Direction	Processus	Opération
<b>Périmètre</b>	Micro	Microscopique	Inframicroscopique
<b>Temporalité</b>	Moyen-long terme	Court-moyen-long terme	Court-terme / quotidien
<b>Acteurs concernés</b>	Dirigeants et quelques managers	Dirigeants et tous les managers	Tous les acteurs de l'entreprise

Les notions de stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques sont, bien sûr, liées puisque la stratégie d'entreprise a un impact sur le contenu des dispositifs, méthodes et outils du management stratégique. Ce dernier mobilise le levier managérial pour susciter des pratiques stratégiques qui représenteront les actions concrètes de la stratégie d'entreprise. Il y a parfois un recoupement entre management stratégique et pratiques stratégiques. Par exemple, lorsqu'une personne réalise un outil d'analyse stratégique, cela relève à la fois du management stratégique et d'une pratique stratégique. Ce rapprochement peut alors entraîner un flou sur l'existence des pratiques stratégiques en tant qu'objet de recherche.

#### 0.1.1.1.2 Les pratiques stratégiques en tant qu'objet de recherche

Les deux auteurs fondamentaux des pratiques stratégiques en tant qu'objet de recherche sont anglais : Richard Whittington, qui a rédigé un article fondateur intitulé "Strategy as Practice" en 1996 et Paula Jarzabkowski qui a enrichi leur compréhension, notamment par rapport au rôle du management et des compétences stratégiques. Aujourd'hui, les pratiques stratégiques sont considérées comme un objet de recherche encore jeune et en devenir (Maia et al. 2015 ; Gao 2016). D'autres auteurs estiment que les pratiques stratégiques sont à un tournant : s'agit-il d'un objet de recherche à part entière ? ou continue-t-il d'émerger (Rouleau, 2013) ?

D'ailleurs, la définition et le sens des pratiques stratégiques ne sont pas encore stabilisés car plusieurs questions de recherche co-existent autour de cet objet (Jarzabkowski 2004 ; Rouleau 2013). Les pratiques stratégiques concernent l'action managériale (Mintzberg, 1973), la configuration d'outils (Barry & Elmes, 1997), la connaissance de la performance stratégique (Hendry, 2000), l'organisation des ressources (Mintzberg & Waters, 1985), l'analyse des discours (Knights & Morgan, 1991) ou l'activité quotidienne (Rouleau, et al., 2007). Pour Whittington, les pratiques stratégiques ont 5 sens « acceptables » : 1) la praxis (l'action sur le monde) ; 2) les pratiques de la stratégie (discours, standards et outils pour faire la stratégie) ; 3) la pratique de la stratégie (dans le sens d'une spécialité professionnelle) ; 4) le caractère pratique (dans le sens de ce qui est utile pour faire la stratégie) ; 5) le caractère social de la pratique (dans le sens du tournant pratique en sciences sociales) (Whittington, 2006). Compte tenu de notre champ de recherche qui est la PME et de la recherche-intervention que nous avons menée, nous observons les pratiques stratégiques dans les sens 2) et 4) selon Whittington.

Observer les pratiques stratégiques qui correspondent aux discours permet de matérialiser la stratégie (Dameron, et al., 2015). Cela permet de comprendre le fondement de l'activité stratégique d'où l'intérêt de cet objet de recherche. Pour faire ce travail, ces auteurs recommandent un changement dans les recherches en lien avec la stratégie afin de mieux connecter le niveau infra-microscopique (pratiques quotidiennes) avec le micro : stratégie globale de l'entreprise (cf. tableau 1 p. précédente). Cette connexion se manifeste par l'intersection de liens entre ce qui constitue le « faire stratégique » (la pratique de la stratégie), les pratiques stratégiques (divers types de ressources combinés dans les pratiques) et les praticiens (acteurs qui influencent les pratiques). Autrement dit, la perspective de la pratique s'intéresse à **toute question de recherche qui permet de faire des liens entre ces différents éléments** (Rouleau, et al., 2007).

Nous retenons que l'étude des pratiques stratégiques vise à comprendre quelles activités des acteurs permettent de représenter la stratégie au quotidien. Ainsi, nous considérons les pratiques stratégiques comme un objet de recherche à part entière. Compte tenu de l'enjeu de notre recherche qui est de faire émerger un concept stratégique issu d'une recherche-intervention, nous considérons également que les actions de management stratégique constituent des pratiques stratégiques. Nous justifions cela car nous avons vu précédemment que le management stratégique entraîne des pratiques stratégiques ; et nous pensons que l'analyse infra-microscopique des pratiques stratégiques permet de comprendre le management stratégique et la stratégie d'entreprise au sens global. Il existe ainsi une interrelation entre management stratégique et pratiques stratégiques. Nous pensons observer les pratiques stratégiques dans les trois dimensions du management stratégique : analyse stratégique, choix stratégique et mise en œuvre stratégique (Mintzberg, et al., 2005).

### 0.1.1.1.3 Définition de l'objet de recherche : les pratiques stratégiques

Du fait du foisonnement autour des questions de recherche et des définitions des pratiques stratégiques évoqué précédemment, nous proposons une définition de ce que nous entendons par *pratiques stratégiques*, qui nous a permis de les observer tout au long de notre recherche.

#### Encadré 1. Définition des pratiques stratégiques

Ensemble des décisions, actions, interactions, méthodes, outils et dispositifs concrets réalisés dont la globalité représente et concrétise la stratégie d'entreprise. Elles représentent les actes tangibles du management stratégique et peuvent tout comme lui s'observer sous trois dimensions : analyse, choix et mise en œuvre.

Cette définition intègre des éléments relevant du management stratégique comme les méthodes, outils et dispositifs observables qui constituent des actions de réalisation concrète de la stratégie. Ce choix méthodologique facilite l'observation de la stratégie sur notre terrain de recherche. Cette définition englobe différentes visions traditionnelles des pratiques de la stratégie. Par exemple, Rouleau identifie cinq visions, toutes intégrées dans notre définition, à savoir les pratiques stratégiques en tant que 1) action managériale ; 2) outils stratégiques ; 3) connaissance de la stratégie 4) organisation des ressources ; 5) discours stratégiques (Rouleau, 2013). Cette définition est différente et plus large que les significations traditionnelles des pratiques stratégiques. En effet, nous souhaitons comprendre la stratégie globale de l'entreprise en analysant ses pratiques infra microscopiques, ce qui constitue, comme indiqué précédemment, une des vertus de cet objet de recherche (Whittington, 2006).

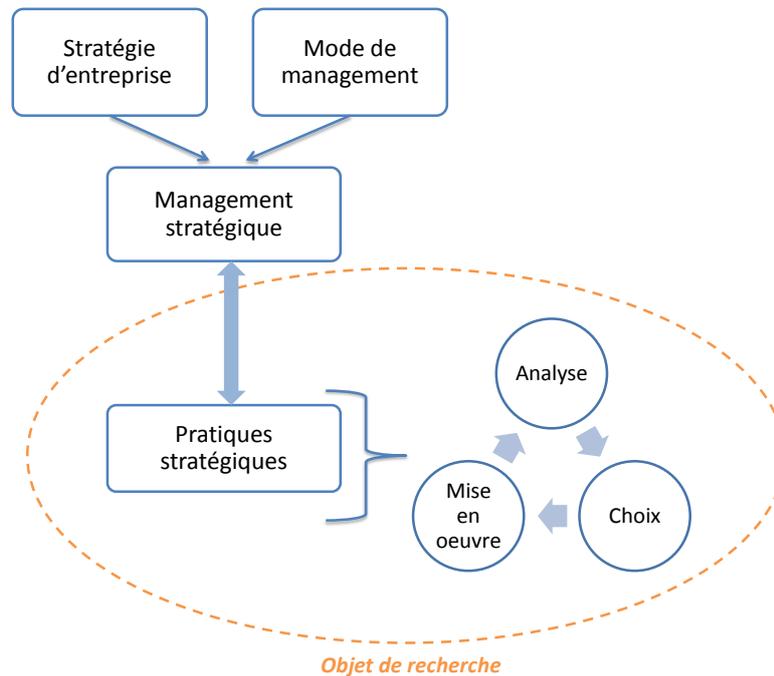
La recherche-intervention menée nous a permis d'observer de nombreuses pratiques au sein de l'entreprise. Pour identifier si une pratique observée est stratégique, nous avons formulé trois critères :

- 1- la pratique contribue volontairement à la **survie-développement** de l'entreprise ;
- 2- la pratique n'est pas inscrite dans la **gestion courante** de l'entreprise ;
- 3- la pratique est classifiable en termes **d'analyse, choix, ou mise en œuvre** stratégique ;

La définition proposée et les critères associés aux pratiques stratégiques permettent d'identifier par des représentations observables et précises, l'existence de la stratégie au sein de l'entreprise. Cette définition a pour objectif de comprendre comment ces pratiques sont mises en œuvre *via* le management stratégique et de les analyser en vue d'en inférer la stratégie globale de l'entreprise.

En résumé, nous positionnons notre objet de recherche *via* la figure 1 présentée ci-dessous.

**Figure 1. Définition de l'objet de recherche**



#### 0.1.1.2 Lien entre objet et champ de recherche : les pratiques stratégiques au sein des PME

Pour faire le lien entre l'objet et le champ de recherche, nous présentons 1) l'enjeu de la PME en tant que champ de recherche ; 2) le management stratégique et les pratiques stratégiques au sein des PME ; 3) la dynamique et l'environnement des PME.

##### 0.1.1.2.1 L'enjeu de la PME en tant que champ de recherche

La Commission Européenne définit la PME comme « toute organisation à but lucratif, juridiquement constituée, dont les effectifs vont de 10 personnes à moins de 250, dont le chiffre d'affaires est inférieur à 40 millions d'euros et dont le total du bilan annuel n'excède pas les 27 millions d'euros et qui est indépendante, c'est à dire dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus à plus de 25% par une ou plusieurs grandes entreprises » (CE, 2006). Ces PME représentent plus de 90 % des entreprises dans la plupart des pays du monde. Dans l'Union Européenne et les États-Unis, celles-ci représentent 95 % des unités économiques. Les PME donnent un emploi à environ 75 % des salariés. Dans les pays industrialisés, elles sont à peu près les seules à créer des emplois (Pavon, 2010). Notons également que la période des années 2000 est la plus intense en termes de création de petites entreprises (Marchesnay & Messeghem, 2011). Compte tenu de l'ampleur des PME au sein de notre économie, les recherches sur **les PME possèdent un fort intérêt managérial** (Bouzid, 2011).

La révolution industrielle constitue le détonateur de l'histoire et du concept de la PME. Elle a favorisé la conception des nouvelles formes de production et d'organisation dans un nouveau contexte économique, social et politique (Sanchez Trejo, 2006). En 1997, Julien indiquait que dans les années 1940, seuls quelques chercheurs s'aventuraient à étudier le phénomène de la PME, parmi lesquels : A.H. Cole ou G.H. Evans. Ce champ de recherche s'inscrit dans la prolongation des études, principalement économiques fondées sur l'entrepreneuriat, dont Schumpeter (1933) représente le

point de référence principal (Sanchez Trejo, 2006). Au cours des années 1980, les premières théories apparaissent autour de la PME. Celle-ci acquiert un statut scientifique solide qui lui permet d'être identifiée comme un champ de recherche à part entière. Son essor s'est construit notamment par d'importantes recherches effectuées au Québec par Pierre-André Julien et en France par Michel Marchesnay. S'en est suivi la création de différentes revues académiques, de différents programmes de recherche et de colloques dans le monde. Par exemple en France, deux associations francophones spécialisées dans la recherche en PME existent : AIREPME et Académie de l'Entrepreneuriat. Il existe également des laboratoires de recherche spécifiques sur la PME. Compte tenu de ces dispositifs de recherche autour de la PME, nous pouvons affirmer que ce sujet intéresse aujourd'hui un grand nombre de chercheurs qui lui permettent de conserver son dynamisme et son actualité. Nous observons dans cette recherche une PME qualifiée d'**hybride**, car son offre croise simultanément plusieurs activités : la restauration, la vente et fabrication de bière ainsi que la diffusion de spectacles. Cette combinaison répond à la définition d'hybride : « *composé de deux ou plusieurs éléments de nature différentes* »<sup>1</sup>.

#### 0.1.1.2.2 Le management stratégique et les pratiques stratégiques au sein des PME

Julien définit la PME comme « *toute entreprise de petite taille avec une centralisation de sa gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple.* » (Julien, 1997). Marchesnay considère que les PME conçoivent leur management stratégique sur un système à quatre piliers (Marchesnay & Fourcade, 1998) :

- **les buts du dirigeant**, la taille de l'entreprise est en lien direct avec le poids du dirigeant dans les choix stratégiques ;
- **l'organisation**, la relation de proximité des individus à l'intérieur de la PME peut favoriser une adhésion aux objectifs avec un effort effectué sur l'efficacité ;
- **les activités**, qui "doivent être compétitives et en adéquation aux besoins des utilisateurs" ;
- **l'environnement**, sur deux niveaux : concurrentiel (les partenaires économiques, les clients, les fournisseurs...) ; ou social (la communauté et les institutions locales).

Dans la PME, on note la **centralisation de la gestion** (Julien, 1997) et **l'absence d'un processus stratégique formel**, ainsi les actions sont rarement conduites selon une stratégie délibérée. D'ailleurs, le propriétaire-dirigeant possède un rôle clé dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie d'une PME (Julien, 1997). L'une des clefs du processus stratégique provient donc de la pensée du dirigeant (Laroche & Nioche, 2016). Le processus de décision fonctionne plutôt selon le mode « intuition, décision, action » (Gallais, 2009) et par conséquent il est plutôt réactif, intuitif, centralisé, informel et guidé par la vision, l'expérience et le modèle de l'entreprise adopté par le dirigeant.

Le recours aux outils pour développer la stratégie a souvent été considéré comme une perte de temps susceptible de remettre en question la réactivité de l'entreprise (Condor, 2003). Les PME possèdent les mêmes difficultés par rapport à la définition des objectifs stratégiques que les grandes entreprises : de multiples acteurs dotés de différentes ambitions, un dynamisme qui fait changer et émerger des objectifs, ainsi que des luttes de pouvoir entre les acteurs pour imposer leurs objectifs

---

<sup>1</sup> Le Petit Robert de la langue française 2015

(Morua Ramirez, 2013). Dès lors, des pratiques stratégiques au sein des PME existent mais restent peu étudiées comparativement aux grandes entreprises et constituent un réel intérêt de recherche (Rouleau, et al., 2007).

#### 0.1.1.2.3 La dynamique et l'environnement des PME

La mondialisation, l'accélération des innovations technologiques et la montée des exigences des parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, syndicats, fournisseurs, institutions...) ont déstabilisé les orientations et le pilotage stratégique des entreprises. Cela les contraint à innover et à manager cette innovation en vue de survivre et de se développer (Savall & Zardet 1995, 2005).

Ces changements créent une **dynamique** représentant un enjeu essentiel pour la stratégie, car elles peuvent impacter positivement ou négativement la performance des entreprises (Defays, 2015). Cette notion de dynamique complexifie et enrichit la stratégie d'entreprise. Dès lors, les PME sont considérées comme des systèmes dynamiques, car elles possèdent un grand nombre d'éléments hétérogènes, de variables d'état, d'éléments en interactions, de phénomènes de récursivité et bien d'autres phénomènes qui agissent dans un environnement interne et externe (Fuller & Moran, 2001). Nous tentons de comprendre dans cette thèse comment tenir compte de cette dynamique pour qu'elle soit considérée non pas comme un obstacle, mais comme un allié de la stratégie d'entreprise.

### 0.1.2 Problématique et enjeux de la recherche

Pour donner du sens et un objectif à cette recherche, nous avons formulé une problématique générale ainsi qu'une hypothèse centrale que nous tentons de démontrer tout au long de cette thèse.

#### 0.1.2.1 Problématique générale de la recherche

A la fin des années 2000, le temps accordé à la stratégie par les PME semblait faible en comparaison du temps accordé à la gestion courante. Des explications possibles seraient la difficulté à définir la stratégie ou à se projeter dans un futur incertain. Paturel (1998) soulignait déjà l'importance de « *démystifier le fait que le management stratégique n'est pas particulièrement intéressant pour la PME* ». Quelques années plus tard, la littérature montre toujours que les PME ont, en règle générale, peu d'intérêts pour la stratégie (Julien, 2008). Plus récemment, des auteurs ont démontré que le temps et les investissements stratégiques passés par les dirigeants de PME ont un impact direct sur l'évolution de l'entreprise (Serboff & Tannery, 2015) et qu'elles accordent une place de plus en plus importante à la stratégie.

Dans un contexte de turbulence représenté notamment par la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005) ou l'hypercompétition (D'Aveni, 1995), nous avons eu l'opportunité d'interagir avec une PME qui connaît un développement important. Dans le cadre d'une recherche-intervention longitudinale menée entre 2005 et 2016 au sein d'une PME, nous avons analysé la mise en place d'une ingénierie managériale permettant de définir et déployer une stratégie que nous avons intitulée : **stratégie de différenciation dynamique**. Il s'agit en effet d'une stratégie d'entreprise qui consiste à proposer une offre différenciée par rapport à la concurrence (Porter 1980) et qui prend en compte, *via* la **mobilisation du potentiel humain**, l'épreuve du temps. Cela signifie que les changements et opportunités internes et externes sont intégrés dans une stratégie évolutive, ce qui lui apporte un caractère dynamique. La mobilisation du potentiel humain engendre la « *création de valeur par les*

*individus, grâce à leur énergie, compétences et comportements en se basant sur la qualité des interactions formelles et informelles avec l'organisation » (Buono & Savall, 2015).*

Notre recherche vise à décrire, comprendre et conceptualiser cette stratégie et son ingénierie. Pour cela, nous avons formulé une question de recherche qui guide notre raisonnement tout au long de la thèse (cf. encadré 2).

### **Encadré 2. Question de recherche**

Comment le levier managérial contribue-t-il à la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique performante ?

#### *0.1.2.2 Enjeux théoriques*

Une des questions essentielles en management stratégique est de comprendre pourquoi des entreprises présentes sur le même marché ont des performances différentes (Crook et al. 2006 ; Teece, 2007). Il est admis que les entreprises ayant le meilleur modèle stratégique auront la meilleure performance (Crook, et al., 2006). Pourtant, une entreprise qui copie le modèle stratégique d'une autre n'obtient pas les mêmes performances. D'autres raisons expliquent donc les écarts de performance. La conceptualisation du modèle stratégique, à l'échelle globale de l'entreprise, est donc insuffisante pour expliquer son niveau de performance. En revanche, nous considérons qu'étudier en profondeur ses pratiques stratégiques permet d'éclaircir cette compréhension. Dès lors, nos enjeux théoriques ont été de :

- 1) **enrichir et examiner l'objet de recherche des pratiques stratégiques** qui restent à explorer (Baldwin et al. 2012 ; Seidl & Whittington 2014 ; Maia et al. 2015) ; grâce à une étude de cas approfondie suite à la recherche-intervention d'une PME. Cette entreprise ayant connu une forte croissance de chiffre d'affaires et d'effectif, il semble particulièrement intéressant de l'étudier ; et d'identifier l'évolution de ses pratiques stratégiques.
- 2) **conceptualiser une stratégie d'entreprise** qui combine des spécificités issues de plusieurs cadres théoriques, notamment : stratégie de différenciation, théorie des capacités dynamiques, stratégie socio-économique. Cette conceptualisation permet de **faire des liens entre ces différents courants théoriques** ;
- 3) mettre en lumière des **dispositifs managériaux** suscitant des pratiques stratégiques qui intègrent la dynamique interne-externe.

#### *0.1.2.3 Enjeux pratiques*

Nous avons la conviction que la valeur d'une recherche en sciences de gestion est d'autant plus grande lorsqu'elle présente un caractère utile aux entreprises. En ce sens, les implications managériales d'une recherche sont essentielles. Les nôtres sont les suivantes :

- 1) opérationnaliser le concept de stratégie de différenciation dynamique en proposant des **pratiques stratégiques** et des **recommandations managériales** qui permettent à des dirigeants ou managers de conduire cette stratégie ;
- 2) proposer un **outil** permettant de **diagnostiquer les pratiques stratégiques** d'une entreprise ;
- 3) **identifier des facteurs de différenciation** performants pour les PME.

### 0.1.3 Hypothèse centrale de la recherche et sous-hypothèses

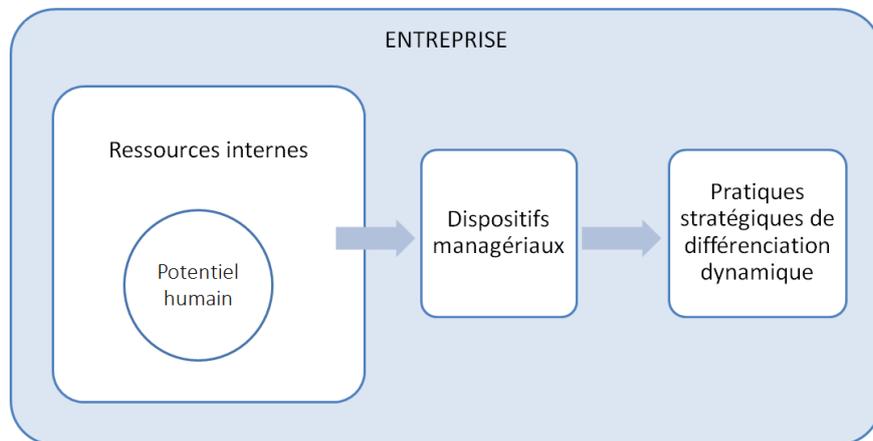
Pour apporter une réponse à la problématique énoncée en encadré 2, nous proposons une hypothèse centrale issue initialement de notre intime conviction. Elle a été établie en amont de nos analyses et a guidé tout le processus de recherche. Nous faisons l'hypothèse qu'**un management adéquat permet de susciter les pratiques stratégiques de différenciation dynamique**. Pour ce faire, le management mobilise les ressources internes de l'entreprise et en particulier le potentiel humain (cf. encadré 3).

#### Encadré 3. Hypothèse centrale

L'entreprise dispose de **ressources internes** et en particulier de **potentiel humain**, qui sont mobilisés par des **pratiques stratégiques de différenciation dynamique**, grâce à des **dispositifs managériaux**.

Nous représentons également cette hypothèse sous forme schématique (cf. figure 2).

Figure 2. Hypothèse centrale schématique



La littérature assimile souvent les notions de potentiel humain et de capital humain. Or, la différence notable est que le capital appartient à l'entreprise, alors que les théoriciens du potentiel humain insistent sur le fait que les hommes et leur potentiel ne lui appartiennent pas (Savall, et al., 2016). Ils considèrent que le potentiel humain nécessite d'être stimulé, activé et représente un gisement. De plus, le potentiel humain a un cycle de vie alors que le terme de capital ne présente pas ce caractère de mouvement et semble plus interne. Nous insistons sur le caractère de potentiel humain dans l'hypothèse centrale car nous souhaitons démontrer qu'il n'est pas suffisamment exploité dans les stratégies traditionnelles. Pourtant, il constitue selon Savall & Zardet (2005), un facteur clé du succès stratégique des entreprises.

Un management adéquat permet de susciter et de piloter des pratiques stratégiques de différenciation dynamique. À cet effet, nous avons formulé **19 sous-hypothèses** qui décomposent, étayent et argumentent la démonstration de l'hypothèse centrale. L'élaboration de ces sous-hypothèses vise à guider notre recherche et à préciser ses objectifs de démonstration. Elles ont été construites par conviction, intuition et observation du terrain.

Nous les avons classées en deux catégories :

1- les hypothèses n°1 à 10 sont liées aux défauts des pratiques stratégiques au sens de la littérature traditionnelle. Elles qualifient les pratiques couramment utilisées par les entreprises qui ralentissent leur performance. Il s'agit d'hypothèses descriptives et explicatives au sens de la recherche intervention socio-économique (Savall & Zardet, 2004). Les hypothèses descriptives résultent de la revue de littérature et d'observations empiriques. Les hypothèses explicatives établissent des liens entre différents phénomènes.

2- les hypothèses n°11 à 19 sont liées au concept de stratégie de différenciation dynamique émanant des interactions avec notre terrain de recherche. Elles identifient, *a priori*, avant une analyse approfondie, les pratiques permettant de conduire une stratégie de différenciation dynamique.

Le tableau 2 présente la première partie des sous-hypothèses, liées aux défauts d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique des pratiques stratégiques des entreprises.

**Tableau 2. Sous-hypothèses liées aux défauts d'analyse, de choix et de mise en œuvre des pratiques stratégiques traditionnelles**

<b>N° Thème : Défaut d'analyse, choix et mise en œuvre des pratiques stratégiques traditionnelles</b>	
<b>SOUS HYPOTHÈSES</b>	<b>1</b> <i>Le potentiel humain n'est pas pris en compte dans les pratiques stratégiques classiques.</i>
	<b>2</b> <i>L'analyse stratégique est orientée essentiellement produits-marchés et prend peu en compte l'organisation interne.</i>
	<b>3</b> <i>L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés.</i>
	<b>4</b> <i>Les acteurs de l'entreprise ne déterminent pas clairement leurs choix stratégiques.</i>
	<b>5</b> <i>Les acteurs de l'entreprise retardent des décisions stratégiques au détriment de leur performance.</i>
	<b>6</b> <i>Les décisions stratégiques sont trop statiques et sont peu renouvelées.</i>
	<b>7</b> <i>La planification stratégique n'est pas suffisamment performante car elle est trop statique par rapport aux évolutions de l'environnement pertinent.</i>
	<b>8</b> <i>Les acteurs de l'entreprise éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des décisions stratégiques ce qui crée des coûts-performances cachés.</i>
	<b>9</b> <i>Le manque de partage de la construction des décisions ralentit l'implication des personnels dans leur mise en œuvre.</i>
	<b>10</b> <i>Les décisions stratégiques ne sont pas pilotées, ni évaluées et n'entraînent pas d'actions d'ajustement.</i>

La deuxième partie de sous-hypothèses est liée à nos interactions avec le terrain de recherche. Elles ont été formulées avant l'analyse des matériaux et visent à proposer des pratiques stratégiques. Il s'agit d'hypothèses explicatives et prescriptives présentées dans le tableau 3 (p. suivante).

**Tableau 3. Sous-hypothèses liées à la proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique**

<b>N° Thème : Proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique</b>	
<b>SOUS HYPOTHÈSES</b>	<b>11</b> <i>L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation.</i>
	<b>12</b> <i>Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière..</i>
	<b>13</b> <i>Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle.</i>
	<b>14</b> <i>Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique.</i>
	<b>15</b> <i>Le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique.</i>
	<b>16</b> <i>Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique.</i>
	<b>17</b> <i>Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.</i>
	<b>18</b> <i>Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.</i>
	<b>19</b> <i>Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.</i>

Ces 19 sous-hypothèses constituent notre enjeu de démonstration. Chaque hypothèse est présente dans au moins un chapitre. Pour faciliter la lecture de la thèse, nous annonçons en début de chaque chapitre quelles hypothèses y sont testées, nous les développons et les discutons à l'intérieur du chapitre et enfin, nous les résumons en conclusion du chapitre. La plupart des hypothèses sont testées dans plusieurs chapitres compte tenu de notre volonté de les tester empiriquement et dans la littérature.

Le chapitre 4 revient sur les résultats de la première catégorie de sous-hypothèses (cf. tableau 2) et explique leurs liens et l'émergence de la deuxième catégorie de sous-hypothèses (cf. tableau 3).

Le chapitre 7 aborde les résultats, la discussion de la deuxième catégorie de sous-hypothèses (cf. tableau 3) et les résultats surprenants, non attendus, issus de notre analyse.

## 0.2 Positionnement épistémologique, méthodologique et théorique de la recherche

La densité épistémologique, méthodologique et théorique des sciences de gestion étant très importante, nous présentons de manière succincte dans cette introduction le positionnement de notre recherche. Ces notions sont approfondies dans la thèse aux chapitres 2 et 4.

### 0.2.1 Cadres épistémologique et méthodologique : constructivisme générique et recherche-intervention socio-économique

De nature pragmatique, nous considérons qu'il est essentiel d'analyser en profondeur un contexte pour en tirer la meilleure compréhension et analyse possible. Nos choix épistémologiques et méthodologiques correspondent à cette vision et sont également liés à notre métier d'intervenant-chercheur. Celui-ci nous a permis de mener plusieurs activités de recherche et nous a incité à faire preuve d'opportunisme quant à nos choix méthodologiques. Pour ces raisons, cette recherche mobilise le **constructivisme générique** et la méthodologie de **recherche intervention socio-économique** longitudinale.

#### 0.2.1.1 Constructivisme générique

Le constructivisme générique considère que la création de connaissances s'effectue à partir de **l'observation du terrain de recherche** (Savall & Zardet, 2004b). Ce cadre épistémologique admet la présence de **spécificités** dans le fonctionnement des organisations et conçoit en parallèle l'existence de **régularités**. Ces invariants représentent des règles génériques constituant un noyau dur de connaissances. Ainsi, les observations issues du terrain de recherche représentent une certaine universalité (Savall & Zardet, 2004b).

Afin d'assurer la qualité de cette posture épistémologique, nous rapprochons nos observations empiriques des connaissances théoriques, en vue d'identifier des convergences et des spécificités (cf. 7.2.3 p. 241).

#### 0.2.1.2 Recherche-intervention socio-économique longitudinale au sein d'une PME

La méthodologie de recherche-intervention a pour but de produire des connaissances scientifiques utiles aux organisations. Elle consiste à collecter des données dans le cadre d'un processus de conduite du changement. Ces données sont qualitatives, quantitatives ou financières. Elles sont issues d'entretiens, documents ou d'observations directes. Dans cette méthodologie, le chercheur interagit avec les acteurs de l'entreprise dans le processus d'amélioration de l'entreprise (au niveau de la méthode) mais n'est pas amené à prendre de décision.

Cette thèse est le fruit d'une recherche-intervention au sein d'une PME, que nous appelons « N. » tout au long de la thèse. Cette entreprise est fabricante de bière, possède des cafés-restaurants et propose des spectacles artistiques et culturels. Une équipe de plusieurs chercheurs a accompagné cette structure entre 2005 et 2016. Nous avons intégré l'équipe de recherche en 2013. Pour réaliser cette thèse, nous avons personnellement bénéficié de la totalité des matériaux accumulés depuis le début de la recherche-intervention. La rigueur et la similarité méthodologique suivie par l'équipe de

chercheurs au cours de ces 11 années de recherche longitudinale permettent le partage et l'exploitation des matériaux entre les chercheurs.

## 0.2.2 La stratégie socio-économique, les stratégies génériques et les capacités dynamiques

L'objectif de cette thèse est de conceptualiser une stratégie d'entreprise, dit de différenciation dynamique, émanant d'une interaction avec une entreprise dans le cadre d'une recherche-intervention. Pour y parvenir, nous mobilisons trois cadres théoriques : la stratégie socio-économique, les stratégies génériques et les capacités dynamiques.

Nous sélectionnons ces cadres théoriques car ils semblent présenter, *a priori* avant analyse, des convergences avec le concept que nous souhaitons développer. Ces points de similitudes sont apparus dès notre intégration à l'équipe de recherche-intervention au sein de l'entreprise N. car sa stratégie se réfère explicitement ou implicitement à des notions issues de ces cadres théoriques.

L'entreprise N. pratique le management socio-économique depuis 2005. Le management socio-économique est issu de la théorie socio-économique fondé en 1974 par Henri Savall, puis développé pendant 40 ans. Ce mode de management se caractérise par la participation et la dynamisation accrues de la totalité des personnes de l'entreprise et le développement des savoir faire et des compétences humaines grâce à une **stratégie de recherche d'amélioration des performances socio-économiques** (Savall & Zardet, 2005). Ce mode de management mobilise le potentiel humain, notamment par la décentralisation synchronisée des responsabilités en s'appuyant sur la mise en œuvre d'actes décisifs par le personnel d'encadrement comme pilotes de leur zone de responsabilités (Savall & Zardet, 1995). Ainsi, la stratégie socio-économique propose un ensemble de méthodes et dispositifs de management suscitant des pratiques stratégiques. Ces méthodes et dispositifs ont été créés, testés et implantés dans de nombreuses entreprises.

Nous mobilisons également le modèle des stratégies génériques de M. Porter et en particulier les **stratégies de différenciation**. L'entreprise N. souhaite constamment « se différencier » de la concurrence et le revendique. Elle met en avant son « concept unique » pour attirer de nouveaux clients.

L'entreprise N. reconfigure régulièrement son organisation suite à différentes pratiques stratégiques. Elle tient compte et influence des changements internes et externes en modifiant par exemple régulièrement son organigramme ou en proposant de nouveaux produits. Pour ces raisons, nous mobilisons le courant des **capacités dynamiques** (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt & Martin 2000) pour comprendre quelles compétences et processus managériaux sont mis en œuvre dans la reconfiguration des ressources de l'entreprise.

Nous pensons que l'entreprise N. combine des pratiques stratégiques et des dispositifs managériaux émanant de chacun de ces trois cadres théoriques. Cette combinaison et articulation lui permettrait, *a priori*, de mener une stratégie de différenciation dynamique telle que nous l'entendons. Nous présentons davantage ces cadres théoriques au chapitre 4. Puis, nous les comparons et les discutons par rapport au concept de stratégie de différenciation dynamique lors du chapitre 7.

## 0.3 *Fil conducteur de la recherche*

Le fil conducteur correspond à notre processus de réflexion lors de la réalisation de notre doctorat. Nous présentons les grandes lignes de notre parcours doctoral ainsi que le mode de raisonnement ayant permis la structuration de la thèse.

### 0.3.1 **Présentation du parcours doctoral**

Rédiger une thèse nécessite un investissement aussi bien personnel que professionnel. Cette recherche fut facilitée par des motivations théoriques et pratiques, un laboratoire de recherche qui nous a fortement soutenu ainsi qu'un processus de rédaction de thèse structuré.

#### 0.3.1.1 *L'objectif de l'obtention du doctorat*

L'obtention du doctorat est motivée par des enjeux théoriques et pratiques. Nous sommes intrigué par la compréhension des écarts de performance entre les entreprises. Analyser « en profondeur » le fonctionnement des entreprises *via* des activités de recherches-interventions, constitue une opportunité pour comprendre l'origine de ces écarts. Cela donne également la possibilité d'être au contact des dirigeants, managers et personnel pour comprendre leurs décisions et interactions. La réalisation de cette recherche nous permet également de développer nos compétences en management et en stratégie.

#### 0.3.1.2 *Notre implication dans notre laboratoire de recherche*

L'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) est le laboratoire dont nous faisons partie depuis septembre 2013. Rattaché au centre de recherche Magellan, lui-même rattaché à l'IAE Lyon (Université Jean Moulin), il fût le financeur de notre doctorat à travers un contrat de travail d'intervenant-chercheur qui consiste à réaliser des missions de recherche-intervention. Entre septembre 2013 et avril 2016, nous avons consacré **240 jours de recherche-intervention au sein de 7 entreprises** de plusieurs secteurs d'activités et de différentes tailles. Cette diversité d'interventions nous a permis d'observer différents modes de fonctionnement et différentes pratiques stratégiques. Cette immersion au sein de différentes entreprises a notamment contribué à développer notre capacité critique de chercheur.

Pour l'élaboration de cette thèse, nous avons fait le choix de nous concentrer sur une entreprise reflétant à nos yeux un concept stratégique innovant. L'ISEOR nous a facilité l'accès au terrain de recherche en nous faisant participer à un programme de recherche collectif, qui suit un protocole précis. Ainsi, notre laboratoire a joué un rôle de **guide méthodologique** puisque nous avons suivi les dispositifs de recherche mis en place pour la recherche-intervention. Ceux-ci ont donc une influence importante sur la méthodologie de collecte des matériaux. En ce qui concerne leur méthodologie d'analyse, de traitement et d'exploitation en vue de l'élaboration de cette thèse, nous avons effectué nos choix en autonomie concertée avec notre directrice de thèse. Nous avons ainsi orienté ces choix méthodologiques, afin de répondre à la problématique de recherche que nous avons-nous-même élaborée.

### 0.3.1.3 Processus mis en œuvre pour l'élaboration de la thèse

Nous avons consacré trois ans à l'élaboration de cette thèse. La première année a permis de définir le champ, l'objet, les enjeux de la recherche ainsi que d'organiser le plan de travail. Pour cela, nous avons effectué la première revue de littérature et collecté les premiers matériaux de recherche issus du terrain d'investigation. La deuxième année a consisté à affiner l'objet de recherche, obtenir davantage de matériaux, définir leur méthodologie d'exploitation et préciser notre revue de littérature. Au cours de la troisième année, nous avons exploité et analysé l'ensemble des matériaux, réalisé des entretiens d'experts et rédigé la thèse. Tout au long de ces 3 années, nous avons eu des rendez-vous mensuels avec notre directrice de thèse pour faire le point sur notre état d'avancement. De plus, les différentes missions de recherches-interventions socio-économiques que nous avons menées tout au long du processus doctoral nous ont permis de préciser nos centres d'intérêts et de prendre du recul sur nos différentes observations et analyses.

## 0.3.2 Présentation du plan général de la thèse

La structuration de cette thèse suit un raisonnement en 2 parties. La première partie « **Émergence du concept de stratégie de différenciation dynamique à partir d'une approche déductive et inductive** » regroupe les quatre premiers chapitres de la thèse. Ceux-ci présentent le cheminement théorique et empirique, *via* le test de sous-hypothèses, qui a abouti à la proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique. La deuxième partie « **Étude de la stratégie de différenciation dynamique de l'entreprise N.** » rassemble les quatre derniers chapitres. Ceux-ci proposent une grille d'analyse des pratiques stratégiques d'entreprise, une étude de cas approfondie des pratiques stratégiques de l'entreprise N., suivie d'une synthèse relative au concept de stratégie de différenciation dynamique, et, enfin des recommandations managériales permettant de susciter des pratiques stratégiques de différenciation dynamique. Chaque chapitre constitue une avancée dans notre raisonnement et possède un objectif de démonstration. Ce plan permet également de tester les sous-hypothèses présentées précédemment.

### 0.3.2.1 Première partie : Émergence du concept de stratégie de différenciation dynamique à partir d'une approche déductive et inductive

Le chapitre 1 : *Dynamique des pratiques stratégiques* examine les **évolutions de la pensée stratégique** et l'apparition du concept des **pratiques stratégiques**. Nous présentons également les différentes représentations des pratiques stratégiques au sein des entreprises et l'émergence de la dynamique.

Le chapitre 2 : *Méthodologie de recherche-intervention au sein de l'entreprise N.* présente **l'entreprise N.** ayant fait l'objet de notre analyse, notre positionnement épistémologique, ainsi que le **dispositif opératoire de recherche-intervention** mené au sein de cette structure.

Le chapitre 3 : *Écarts entre le projet et la réalité stratégiques : le cas de l'entreprise N. en 2005* présente **l'analyse de dysfonctionnements** réalisée en 2005 dans l'entreprise N. Il s'agit de la **situation de départ** de la recherche-intervention, qui montre que l'entreprise subissait dysfonctionnements opérationnels et stratégiques importants liés à des **défauts des pratiques stratégiques**.

Le chapitre 4 : *Proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique* émane de l'analyse théorique et empirique des chapitres 1 et 3. Il propose un concept combinant une **stratégie de différenciation, la mobilisation du potentiel humain et des capacités dynamiques**. Cette articulation donne naissance au concept de **stratégie de différenciation dynamique**.

#### 0.3.2.2 Deuxième partie : Étude de la stratégie de différenciation dynamique de l'entreprise N.

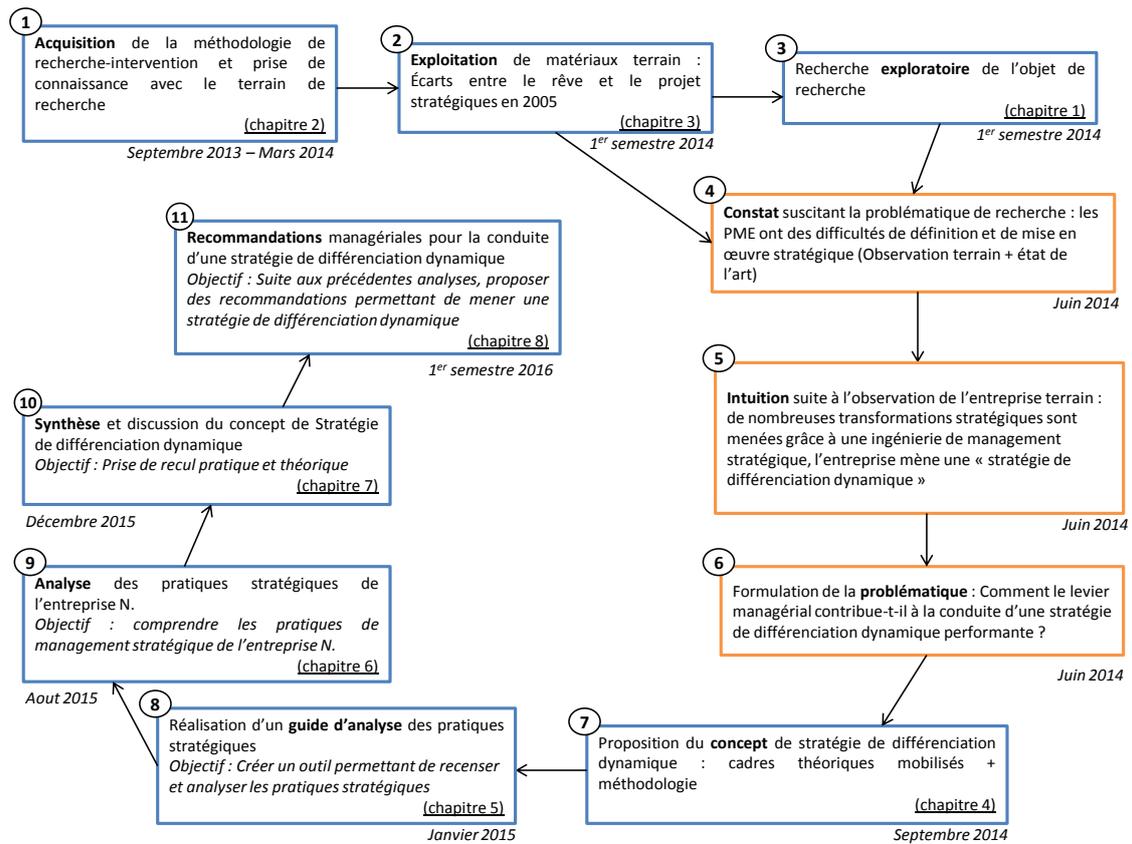
Le chapitre 5 : *Méthodologie d'analyse des pratiques stratégiques de l'entreprise N.* explique l'élaboration d'un outil : la **nomenclature des pratiques stratégiques**. Il a été élaboré grâce à une analyse de matériaux terrains complétée par une analyse de la bibliographie. L'objectif de cet outil est d'identifier l'intégralité des pratiques stratégiques au sein d'une entreprise.

Le chapitre 6 : *Lecture longitudinale de la stratégie de différenciation dynamique de l'entreprise N.* mobilise l'outil précédemment créé pour réaliser une analyse longitudinale des matériaux collectés lors de la recherche-intervention. Ce **recensement des pratiques stratégiques** de l'entreprise N. entre 2005 et 2015 permet d'identifier **3 périodes stratégiques**. Nous observons également l'ingénierie stratégique de l'entreprise N., ainsi que certains ralentissements stratégiques.

Le chapitre 7 : *Synthèse et discussion du concept de stratégie de différenciation dynamique appliqué à l'entreprise N.* présente l'avis de chercheurs expérimentés ayant participé à la recherche-intervention au sein de l'entreprise N. sur une longue période. Cet « **avis d'expert** » se réalise *via* des entretiens semi-directifs permettant de renforcer et synthétiser l'analyse du chapitre 6. Cela permet de comprendre que l'entreprise N. est **proactive** de manière régulière sur l'interne et externe, notamment grâce à des pratiques mobilisant le **potentiel humain** des collaborateurs, tout en respectant un cap stratégique. Puis, nous proposons un retour théorique sur le concept proposé lors du chapitre 4 et nous analysons les alignements, les enrichissements ainsi que les divergences de notre concept par rapport à d'autres théories.

Le chapitre 8 : *Recommandations managériales pour la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique* représente les **implications managériales** de cette thèse. Il propose des recommandations managériales visant à susciter des **pratiques stratégiques** permettant à une entreprise de mener une **stratégie de différenciation dynamique**.

Ces 8 chapitres font écho à un processus de réflexion qui a suivi 11 étapes. Celles-ci sont mises en ordre chronologiquement dans la figure 3 (p. suivante).

**Figure 3. Raisonement appliqué pendant le parcours doctoral**

Sur la figure 3, les encadrés bleus positionnent chronologiquement les différents chapitres de la thèse, tandis que les encadrés orange représentent des étapes majeures de réflexion.

# ***PREMIÈRE PARTIE***

## ***ÉMERGENCE DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE À PARTIR D'UNE DOUBLE APPROCHE DÉDUCTIVE ET INDUCTIVE***

### ***Introduction à la première partie***

---

Tout comme la stratégie d'entreprise le suggère, notre recherche a également des objectifs. La partie 1 présente ainsi les objectifs suivants :

- 1) présenter les pratiques stratégiques d'entreprise, leur évolution, leur représentation ainsi que la notion de dynamique d'entreprise ;
- 2) comprendre pourquoi et comment la recherche-intervention qualimétrique menée au sein de l'entreprise N. permet de répondre à notre questionnement ;
- 3) présenter l'entreprise avec laquelle nous avons interagi, identifier ses pratiques stratégiques et observer ses difficultés au début de la recherche-intervention de 2005 ;
- 4) tester de façon théorique et empirique des hypothèses sur les défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles ;
- 5) formuler le concept de stratégie de différenciation dynamique, émanant de nos observations, convictions et interactions avec l'entreprise mobilisé comme terrain d'investigation ainsi que par notre connaissance de la littérature.



# Chapitre 1 : *Dynamique des pratiques stratégiques*

« Sous le masque de la complexité, la simplicité se questionne. »

Monique Keurentjes

Les nouvelles formes de stratégie d'entreprise et l'évolution des courants de pensée à son sujet symbolisent sa complexité. Ce chapitre propose dans une première section un état de l'art en vue de caractériser **l'évolution de la pensée stratégique** et d'en faire le lien avec notre objet de recherche : les pratiques stratégiques. La deuxième section présente les différentes **représentations des pratiques stratégiques** au sein de l'entreprise. La troisième section observe la **dynamique d'entreprise**, interne et externe, qui renforce la complexité d'analyse de la stratégie d'entreprise. Ce chapitre analyse les multiples variables et pratiques stratégiques des entreprises. Celles-ci sont nombreuses et difficiles à articuler les unes avec les autres, alors que les enjeux qui en découlent sont importants.

Pour débiter la démonstration de cette thèse, ce chapitre développe les sous-hypothèses suivantes :

**Sous-hypothèse 1 :** *Le potentiel humain n'est pas pris en compte dans les pratiques stratégiques classiques ;*

**Sous-hypothèse 2 :** *L'analyse stratégique est orientée essentiellement produits-marchés et prend peu en compte l'organisation interne ;*

**Sous-hypothèse 3 :** *L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés ;*

**Sous-hypothèse 6 :** *Les décisions stratégiques sont trop statiques et sont peu renouvelées ;*

**Sous-hypothèse 7 :** *La planification stratégique n'est pas suffisamment performante car elle est trop statique par rapport aux évolutions de l'environnement pertinent.*

## Table des matières du chapitre

<b>CHAPITRE 1 :</b>	<b>DYNAMIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES.....</b>	<b>31</b>
1.1	DE LA STRATÉGIE MILITAIRE AUX PRATIQUES STRATÉGIQUES EN ENTREPRISE .....	32
1.1.1	<i>De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.....</i>	32
1.1.2	<i>La quête périlleuse de l'avantage concurrentiel durable et soutenable.....</i>	34
1.1.3	<i>Le périmètre stratégique : les pratiques stratégiques dans l'espace .....</i>	37
1.1.4	<i>Le management stratégique : intégration de la stratégie dans les pratiques de gestion .....</i>	38
1.2	LES REPRÉSENTATIONS DES PRATIQUES STRATÉGIQUES AU SEIN DE L'ENTREPRISE .....	42
1.2.1	<i>Les pratiques traditionnelles d'analyse stratégique .....</i>	42
1.2.2	<i>Les choix stratégiques .....</i>	44
1.2.3	<i>La mise en œuvre stratégique .....</i>	56
1.3	L'ÉMERGENCE DE LA DYNAMIQUE D'ENTREPRISE .....	59
1.3.1	<i>De la dynamique physique à la dynamique dans l'entreprise .....</i>	59
1.3.2	<i>La dynamique et les systèmes complexes comme cadre de réflexion complémentaire .....</i>	59
1.3.3	<i>Les représentations de la dynamique.....</i>	61

## 1.1 De la stratégie militaire aux pratiques stratégiques en entreprise

La littérature étant foisonnante en stratégie et en management stratégique, cette section présente les notions clés mobilisées dans notre recherche. Pour ce faire, nous analysons succinctement le développement de la stratégie d'entreprise, la notion centrale d'avantage concurrentiel, ainsi que le périmètre de la stratégie d'entreprise et du management stratégique.

### 1.1.1 De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

Pour comprendre au mieux l'objet de la recherche, nous analysons l'étymologie ainsi que l'évolution des définitions de la stratégie.

#### 1.1.1.1 L'origine militaire de la stratégie

Au V<sup>e</sup> siècle avant J.-C., un « *strategos* » ou stratège est un magistrat élu ou coopté qui dirige les questions de politique militaire d'Athènes (Thiéart, et al., 2009). Puis, ce terme est devenu « *strategia* » en latin. Cette locution possède plusieurs significations relativement proches les unes des autres, telles que « commandement d'une armée », « aptitude à commander une armée » ou « manœuvre ou ruse de guerre » (Morua Ramirez, 2013). D'après Sir Lawrence Friedman, c'est le lieutenant-colonel Joly de Maizeroy qui introduit en français le mot « stratégie » en 1771, en faisant référence à « l'art du général » (Morua Ramirez, 2013). Ce sens militaire est aujourd'hui encore présent, comme le confirme différents dictionnaires qui considèrent la stratégie comme « l'art de coordonner des actions, de manoeuvrer habilement pour atteindre un but » (Fievet, 1992). D'ailleurs, deux ouvrages traditionnels de littérature militaire autour de la stratégie sont les recompilations de Sun Tse (*L'art de la guerre*) ou de Clausewitz (*De la guerre*) (Lorino & Tarondeau, 2006).

Depuis la fin des années 1950, la stratégie est une notion adoptée dans la gestion des entreprises (Dameron & Torser, 2012). C'est Edith Penrose qui en a jeté les bases dès 1959, puis Alfred Chandler a développé et systématisé l'utilisation de ce terme dans le contexte d'entreprise, notamment grâce à la publication de son ouvrage *Strategy & Structure* en 1962. Le développement de la **stratégie d'entreprise** s'est ensuite accentué dans les années 1960 avec la création d'un cours de « Business Policy » à la Harvard Business School et la création du premier cabinet de conseil en stratégie : le Boston Consulting Group.

La principale différence entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise réside dans la subordination politique de la stratégie militaire (Lorino & Tarondeau, 2006) et dans la violence occasionnée. Ainsi, le militaire agit sur ordre du politique lorsqu'une solution pacifique n'a pu être trouvée. A contrario, même si des coopérations entre entreprises sont possibles, il n'y a *a priori* pas d'ententes possibles, car cela est illicite, notamment sur les prix. Aussi, selon le mode de gouvernance de l'entreprise (actionnariat, dirigeant salarié etc.), le dirigeant a un pouvoir d'action qui diffère. Dans les PME, il est fréquent que la même personne occupe simultanément les fonctions de dirigeant et de gouvernance. Dans ce cas, le dirigeant semble libre d'agir quand il le souhaite de manière rapide, sans avoir à attendre l'autorisation d'un tiers. Ainsi, le lien entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise est surtout historique. Nous pensons en effet que la stratégie d'entreprise bénéficie d'une **autonomie** bien plus importante que la stratégie militaire.

### 1.1.1.2 Évolution sémantique de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise a connu de nombreuses définitions dont nous en présentons certaines ci-dessous :

« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ses buts, ses objectifs. » (Chandler, 1962) ;
« La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser. » (Ansoff, 1965)
« La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. (Porter, 1982)
« Une configuration dans un flux de décisions » Henry Mintzberg
« La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts » (Marchesnay, 1993).
« La stratégie d'entreprise est un ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marchés donné (Allaire & Firsirotu, 2004).
<b>« La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. (Le Roy, 2012)</b>
« La stratégie est la direction à long terme d'une organisation. (Johnson, et al., 2013)

Ces définitions présentent des similitudes telles que la fixation d'**objectifs à longs termes** ou la **configuration des ressources** suite aux choix effectués. Nous retenons la définition de Le Roy car elle correspond à notre vision de la stratégie : elle inclut les dimensions internes et externes de l'environnement, l'allocation de ressources et l'objectif d'atteindre un avantage concurrentiel.

Nous notons également que la stratégie a plusieurs facettes (Morua Ramirez, 2013). Il peut s'agir de **plans** que la direction élabore pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de l'entreprise (Mintzberg & Waters, 1985). Elle peut également représenter un **modèle** ou un comportement répété et relativement constant dans le temps qui établit la manière de guider les actions dans l'entreprise (Mintzberg, et al., 2005). La stratégie fait référence à de la **projection**. Il s'agit de la construction de scénarios futurs qui définissent un cap, une direction, un guide ou un schéma d'action orienté vers l'avenir (Mintzberg, et al., 2005). La stratégie en tant que **position sur le marché** place l'entreprise dans son environnement externe en vue d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel (Porter, 1980). Le **stratagème** stratégique considère que les individus utilisent et provoquent des erreurs de l'adversaire pour atteindre leurs buts (Mintzberg, et al., 2005). Dans ce dernier cas, la stratégie est considérée comme individuelle et opportuniste, alors que les autres facettes correspondent davantage à des **intentions délibérées** pour arriver à une fin (Avenier, 1999). La stratégie est ainsi considérée comme un **modèle prédéterminé** qui dicte l'intention de suivre une uniformité dans le comportement au cours du temps (Mintzberg, et al., 2005).

## 1.1.2 La quête périlleuse de l'avantage concurrentiel durable et soutenable

Porter (1980, 1986, 1991) affirme que l'un des déterminants essentiels du succès ou de l'échec d'une entreprise est la nature de la stratégie et de l'**avantage concurrentiel** mis en œuvre pour affronter ses concurrents. Plus récemment, nous parlons d'**avantage concurrentiel soutenable** grâce à la relation *stratégie – avantage concurrentiel – performance* (Koenig, 2015). La performance de l'entreprise est en partie fonction de son avantage concurrentiel qui dépend lui de sa stratégie. Dès lors, la majorité des recherches en stratégie postule l'existence d'un avantage concurrentiel durable et le place comme objectif à atteindre pour les entreprises (Delacour & Liarte, 2012 ; Abdelmoula et al., 2014 ; Besson, 2015).

Depuis les années 2000, il est de plus en plus difficile pour une entreprise de construire et de conserver un avantage concurrentiel dans le temps, compte tenu d'un environnement particulièrement agressif, turbulent et/ou incertain (D'Aveni, et al., 2010). Nous présentons ci-dessous la notion d'avantage concurrentiel et les concepts d'hypercompétition, la concurrence type « reine de cœur » (traduction du Red Queen Effect) et les océans bleus qui permettent de comprendre pourquoi la quête de cet **avantage concurrentiel durable** est périlleuse.

### 1.1.2.1 Définition de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel permet à une entreprise de « *l'emporter sur une autre dans un domaine d'activité* » (Porter, 1980). Cet avantage est **soutenable** lorsqu'il permet de résister à la concurrence. Les entreprises concurrentes tentent alors de l'imiter ou d'établir un nouvel avantage, rendant caduc celui déjà existant. L'avantage peut être soutenable mais pas forcément **durable** lorsque des évolutions ne sont pas dues à la concurrence, mais par exemple à l'évolution des attentes de la clientèle (Koenig, 2004). Il existe à travers tout ce qui peut apporter un avantage à l'entreprise par rapport à ses concurrents. Et ce, aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne de valeur (cf. 1.2.1.2 p. 43) de l'entreprise (Porter, 1986). Cet avantage concurrentiel provient d'un ou de plusieurs **facteurs clés de succès**, tels que des savoir faire particuliers, des ressources spécifiques ou un positionnement concurrentiel qui lui est propre. L'avantage concurrentiel semble donc être déterminé par l'environnement interne et/ou externe de l'entreprise. Il est directement lié à la performance et aux choix stratégiques de l'entreprise. Toutefois, les entreprises ont des difficultés à le rendre durable et soutenable.

### 1.1.2.2 Le concept d'hypercompétition

L'**hypercompétition** part du principe qu'un avantage concurrentiel se détériore et que la possibilité de défendre une position est complètement illusoire (De Geus 1988 ; Saias & Métais 2001). D'Aveni (1995) qualifie l'environnement turbulent « d'hypercompétition » et montre que les approches traditionnelles de l'avantage concurrentiel ne sont plus d'actualité. Il décrit l'hypercompétition comme un environnement se caractérisant par des pratiques concurrentielles agressives et rapides, où la réactivité est primordiale pour acquérir des avantages compétitifs et faire face à ses rivaux (D'Aveni, 1995). Face à cet environnement, les actions ne découlent pas de stratégies figées, mais plutôt d'un **éventail d'options imprévisibles** qui laissent les concurrents dans un flou quant aux intentions réelles des entreprises rivales. Il est alors dangereux de suivre une seule stratégie claire et affichée car elle devient imitable. Par ailleurs, cela nécessite d'analyser le secteur en tenant compte de son évolution dynamique. La vitesse d'évolution de la concurrence est très forte et rend

l'environnement très instable, si bien que le mouvement permanent devient une « position défendable » qui crée en permanence de la perturbation (Saias & Métais, 2001).

Le postulat fondateur du concept d'hypercompétition est que les entreprises se forment une **conviction uniforme** quant aux facteurs de succès ou d'échecs de leur marché (Hamel et al. 1999 ; Baretto & Baden-Fuller 2006 ; Kim & Mauborgne 2005 ; Asselineau 2010). Cette « orthodoxie sectorielle » est liée à un **comportement isomorphe** des entreprises et conduit à une standardisation de la plupart des marchés. Dès lors, il y a une tendance à la banalisation des produits et services, car les entreprises limitent leurs ambitions et objectifs en souhaitant simplement faire « un peu mieux » que les concurrents en améliorant l'offre déjà existante. Dans cette logique **d'innovation incrémentale** (Christensen, 1997), le prix devient le seul élément véritablement discriminant aux yeux du client et provoque des affrontements concurrentiels peu vertueux, même pour les vainqueurs. Cela contribue à l'hypercompétition, symbolisée notamment par la création des « océans rouges » (Kim & Mauborgne, 2005), en référence aux marchés hautement concurrentiels.

L'hypercompétition considère que la concurrence se joue sur cinq leviers en mouvement permanent : le rapport cout-qualité, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière (D'Aveni, 1995). L'entreprise la plus performante est celle qui conjugue le mieux ces différents avantages et qui est capable de les faire évoluer le plus rapidement possible. L'objectif ultime est la création de perturbation permettant de créer de nouveaux espaces concurrentiels (Hamel & Prahalad, 1994). L'hypercompétition suppose donc la **simultanéité et la transformation permanente des avantages concurrentiels**.

Dans cette vision, l'avantage concurrentiel durable n'existe pas dans la défense de positions existantes sur le marché, mais dans son évolution *via* un processus dynamique et fluide. Les entreprises ne se contentent plus de se positionner vis-à-vis d'un marché existant (Saias & Métais, 2001), mais intègrent une logique de « mouvement » et « d'intention » (Dumoulin & Simon, 2005). L'hypercompétition considère que les réflexions stratégiques classiques orientées sur le positionnement concurrentiel et l'avantage compétitif durable perdraient de leur pertinence face aux approches privilégiant le « mouvement stratégique » et la reconfiguration du business model. Il s'agit donc d'adopter une **vision proactive de la démarche stratégique**. La solution serait de créer un modèle « tellement différent de ce qui s'est fait jusque là que les concurrents traditionnels ne sauraient pas comment réagir » (Hamel & Prahalad 1995 ; D'Aveni 1995 ; Kim & Mauborgne 1995, 2005 ; Christensen 1997 ; Hamel 2000, 2008).

### 1.1.2.3 Le « Red Queen Effect » ou la concurrence type « reine de cœur »

La terminologie du **Red Queen Effect** vient de Van Valen 1973 et Kauffman 1995. Ce concept est traduit en français par la « concurrence de type reine de cœur ». Il considère que face à la compétition, une entreprise va chercher à se démarquer et à posséder un avantage concurrentiel en développant une nouvelle manière de faire. Cela peut se manifester par une innovation de rupture. En agissant ainsi, l'entreprise va créer un déséquilibre dans son environnement car les concurrents vont se retrouver face à une entreprise plus performante. Dès lors, les entreprises concurrentes vont à leur tour essayer de déployer un nouvel avantage concurrentiel pour reprendre la main sur le marché (Delacour & Liarte, 2012), ce qui va générer une dynamique de recherche permanente d'un nouvel avantage concurrentiel. Il faut alors investir toujours plus de ressources pour conserver une situation

concurrentielle identique (Delacour & Liarte, 2012). Dans cette approche, **l'avantage concurrentiel tend à devenir temporaire.**

Le concept de **Red Queen Effect** a un impact direct sur la performance de l'entreprise. En élaborant une action adaptée renouvelant l'avantage concurrentiel, l'entreprise ayant décelé cette opportunité dévoile également la manière d'y répondre. Dès lors, les concurrents observent cette évolution et sont en mesure de l'imiter. Cette observation des comportements concurrentiels facilite l'apprentissage organisationnel (Barnett & Pontikes, 2008). Cela signifie que les concurrents sont capables à leur tour d'améliorer, expérimenter et développer continuellement de nouveaux avantages concurrentiels. Le Red Queen Effect a ainsi un impact positif sur la performance des entreprises en stimulant l'apprentissage organisationnel interentreprises et en entraînant de nouveaux avantages concurrentiels (Delacour & Liarte, 2012).

L'interdépendance entre concurrents est considérée comme un élément positif facteur d'amélioration et de performance, alors que la plupart des approches stratégiques considère cette interdépendance comme un frein. Par exemple, des approches telles que les stratégies de niche de Porter ou la création de nouveaux espaces concurrentiels (Kim & Mauborgne, 2005) visent à éviter la concurrence *via* un positionnement stratégique spécifique. Ces courants encouragent les entreprises à réduire l'intensité concurrentielle, alors que le Red Queen Effect considère que cette **intensité stimule le renouvellement et le développement continu de l'avantage concurrentiel** des entreprises, pour qu'il soit difficilement « rattrapable » par la concurrence, voire qu'il devienne inimitable.

Les concepts d'hypercompétition et de Red Queen Effect montrent les difficultés des entreprises à obtenir un avantage concurrentiel durable et soutenable. Des approches telles que les stratégies « océans bleus » visent justement à générer de nouveaux espaces stratégiques grâce à de nouveaux avantages concurrentiels.

#### 1.1.2.4 La création de nouveaux espaces stratégiques : les océans bleus

Face au contexte **d'hypercompétition**, les entreprises les plus performantes seraient celles qui parviennent à **contester le modèle dominant** de leur secteur et à reconfigurer l'offre existante. Le concept d'océans bleus qualifie l'immensité du potentiel inexploré de la demande (Kim & Mauborgne, 1999). Il consiste à construire de nouveaux espaces concurrentiels, en modifiant radicalement et régulièrement les axes de création de valeur (Kim & Mauborgne, 1999). Cela est possible grâce à la déstructuration des cadres de références (Shrivastava & Schneider, 1984). Cette **déstructuration** passe par la création, l'élimination l'augmentation ou la diminution radicale de certains facteurs, initialement liés à l'industrie (Labowitz & Rosansky 1997 ; Kim & Mauborgne 1999, 2005).

Les auteurs des stratégies **océans bleus** proposent un outil appelé « canevas stratégique », qui permet de positionner les principaux concurrents par rapport à l'importance qu'ils accordent à chaque variable ayant de la valeur aux yeux du client (Kim & Mauborgne, 2005). Puis l'objectif est de modifier ce canevas stratégique par rapport à son entreprise en vue de créer un nouveau marché. Cela s'effectue par la réalisation de 4 étapes : 1) exclure les éléments qui n'apportent pas de valeur ; 2) atténuer les variables (et donc les surcoûts) dont la valeur perçue par les clients est faible ; 3) renforcer les variables peu exploitées, mais qui apportent de la valeur à l'offre ; 4) créer de nouvelles variables étant sources de valeur mais qui sont peu ou pas offertes par le marché. Par

exemple, Apple au moment du lancement de ses ordinateurs a apporté de nouvelles variables ayant de la valeur aux yeux des clients, tels que le design et la facilité d'utilisation. Ces variables sont considérées comme de **l'innovation utile** et ont permis de générer une nouvelle demande, plutôt que d'en conquérir une déjà existante. Cela a été possible car la compétition n'existait pas sur ce créneau et les règles du marché restaient à écrire.

Ainsi, la stratégie « océans bleus » permet de générer de nouveaux avantages concurrentiels, en opposition aux « océans rouges » qui représentent l'intensité concurrentielle sur les marchés existants, évoqué par l'hypercompétition ou le red queen effect.

Cette approche rompt avec la pensée stratégique classique. Elle propose de ne plus considérer l'adaptation au marché et à la concurrence comme objectif stratégique, mais de viser la création d'un nouvel espace *via* le développement de nouveaux avantages concurrentiels. Il s'agit de nouvelles variables stratégiques : **le mouvement et l'intention**.

### 1.1.3 Le périmètre stratégique : les pratiques stratégiques dans l'espace

Il est admis dans la littérature que la stratégie existe à différents niveaux de l'organisation. Elle est ainsi représentée sous 3 périmètres : au niveau global de l'entreprise, par domaines d'activités et à l'échelle opérationnelle. Cette sous-section éclaire le lien entre les pratiques stratégiques et chaque périmètre stratégique.

#### 1.1.3.1 La stratégie globale d'entreprise et les domaines d'activités stratégiques

La stratégie d'entreprise ou **stratégie globale** comporte le choix des secteurs dans lesquels l'entreprise s'engage et les moyens déployés par la direction pour gérer les activités (Billard, 1998). La stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité. Les pratiques stratégiques de ce périmètre ont ainsi des impacts sur la globalité de l'entreprise. C'est par exemple le cas lors d'une restructuration de l'offre globale de l'entreprise.

Les pratiques stratégiques au niveau des **domaines d'activité** (Magakian & Payaud, 2007) (Johnson, et al., 2013) ont une incidence seulement sur une branche de l'entreprise. Il s'agit par exemple d'un changement de prix, du déploiement d'un nouveau produit ou d'un investissement important sur une ligne de production.

#### 1.1.3.2 La stratégie au niveau des décisions opérationnelles

Le troisième périmètre stratégique est le niveau **opérationnel** ou la base de l'organisation (Magakian & Payaud, 2007). C'est ici que sont effectivement déployés les ressources, les savoir-faire, les dispositifs, les méthodes et les processus permettant la mise en œuvre de la stratégie. Concrètement, il peut s'agir de la création du processus permettant l'utilisation de la nouvelle ligne de production.

Nous observons ainsi que des pratiques stratégiques existent au niveau global, par domaines d'activité et à l'échelle opérationnelle.

### 1.1.3.3 Les dimensions interne et externe de la stratégie

L'analyse de la stratégie d'entreprise est généralement catégorisée en 2 dimensions :

- l'analyse **externe**, où sont explorés les facteurs environnementaux structurels hors de l'entreprise. Cela est traditionnellement réalisé *via* des études de marché au niveau des prix, des offres ou des clients.
- l'analyse **interne**, où les ressources propres de la firme sont évaluées et mises en rapport avec les concurrents ou les besoins des clients (Lorino & Tarondeau, 2006).

Il en va de même pour les pratiques stratégiques. Celles-ci peuvent être parfois orientées vers l'interne, comme la création d'un plan d'investissement, ou vers l'externe, comme la réalisation d'une enquête de satisfaction. Ainsi, les acteurs de l'entreprise déploient des **pratiques stratégiques internes et externes**. Afin qu'elles soient cohérentes, coordonnées et pilotées, elles font appel au management stratégique.

## 1.1.4 Le management stratégique : intégration de la stratégie dans les pratiques de gestion

Cette sous-section présente comment le management stratégique suscite des pratiques stratégiques en vue de mettre en œuvre et piloter la stratégie d'entreprise.

### 1.1.4.1 Du management stratégique aux pratiques stratégiques

Nous observons une utilisation de plus en plus fréquente du terme « stratégique » (Lorino & Tarondeau, 2016). Il est aujourd'hui communément associé au management, marketing ou contrôle de gestion. Face à ce constat, des auteurs se demandent si la stratégie d'entreprise est-elle en train de perdre, en tant qu'objet et outil de recherche, sa spécificité et son autonomie ? Si tout devient stratégique, ne serait-ce pas parce que plus rien ne l'est ? » (Lorino & Tarondeau, 2016).

La stratégie est en effet associée à plusieurs périmètres de l'entreprise. Nous pensons que son étendue au sein des différents services d'une entreprise est un signe de cohésion transversale. L'intégration de la stratégie au contrôle de gestion, au marketing etc. permet une liaison et une articulation entre les départements de l'entreprise. Son omniprésence traduit le rôle à jouer de chaque secteur de l'entreprise au service de la stratégie globale.

Pour faciliter la déclinaison de la stratégie au sein des différentes zones de l'entreprise, le management stratégique est mobilisé. Il donne un **langage commun** à l'ensemble des managers en vue d'analyser, prendre des décisions, mettre en œuvre et piloter la stratégie. Cela s'effectue notamment *via* des outils de gestion ou des dispositifs organisationnels. Nous présentons ci-après pourquoi le management stratégique constitue une discipline à part entière et quel est son lien avec les pratiques stratégiques.

#### 1.1.4.1.1 Le management stratégique comme discipline à part entière

Étudié historiquement à la Harvard Business School, le management stratégique a fortement évolué et constitue un objet de recherche considérable en sciences de gestion (Johnson et al., 2013). Le représentant historique de ce courant est Igor Ansoff. Il a introduit le concept de management stratégique dès les années 1960 en proposant l'idée que la stratégie est un processus continu et

constant qui ne se limite pas à répondre aux changements environnementaux, mais devrait créer un environnement plus favorable et plus concurrentiel. Thiétart (1980) relie le management et la stratégie en expliquant que « *la stratégie est la pierre angulaire à partir de laquelle le management va pouvoir s'élaborer* ». Il considère que « le management est une action, un art, une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler ». Avenier définit à son tour le management stratégique comme « *un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations... toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique* » (Avenier, 1985). Le management stratégique permet notamment de comprendre toutes les dimensions qui touchent les décisions stratégiques et qui guident l'action stratégique (Hafsi & Martinet, 2007).

Ainsi, management et stratégie sont inter connectés : le management permet d'opérationnaliser la stratégie. D'ailleurs, la prise de décision, sa mise en œuvre et son évaluation-pilotage forment un processus à la fois de stratégie et de management (Savall, 2014b). Le processus qui représente le management stratégique est généralement décomposé en différentes dimensions qui sont le **diagnostic** stratégique, les **choix** stratégiques et le **déploiement** stratégique (Allard-Poesi, 2006).

#### 1.1.4.1.2 Articulation entre management stratégique et pratiques stratégiques

La frontière entre management stratégique et pratiques stratégiques peut paraître floue. D'après la littérature, la pratique est considérée comme un acte observable quotidien, alors que le management stratégique est considéré davantage comme les dispositifs d'analyse, de choix et de mise en œuvre de la stratégie par le management. Mais est-ce que des pratiques stratégiques sont possibles sans management stratégique ? A l'inverse, est-ce que le management stratégique entraîne forcément des pratiques stratégiques ? S'agit-il de deux objets de recherches similaires, différents ou interdépendants ? Les recherches autour des **pratiques stratégiques** se sont largement développées aux États-Unis sous le nom « *strategy as practice* » depuis les années 2000. Elles ont également les appellations de *micro-stratégie*, *strategizing* ou *activity-based-viewed* (Johnson, et al., 2007). Cette approche considère la stratégie non plus comme ce qu'une entreprise possède, mais comme une activité que les entreprises font, et non comme l'élaboration et la déclinaison d'un plan stratégique (Jarzabkowski 2004 ; Jarzabkowski et al., 2007 ; Rouleau et al., 2007). L'observation des pratiques stratégiques permet d'identifier des savoir-faire directement actionnables et précis que les gestionnaires peuvent mettre en place. Cela permet d'ailleurs de rapprocher le monde académique et professionnel (Avenier & Schmitt, 2007).

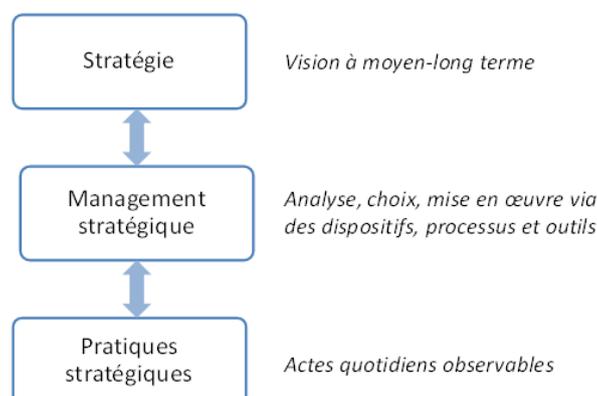
Le management stratégique est considéré comme le lien entre la stratégie et les opérations qui en découlent (Avenier, 1985). Toutes les définitions du management stratégique présentées précédemment évoquent des ressources, des directions et des objectifs, mais comment concrètement mobiliser ces ressources au service de la stratégie établie ? Elles ont pour point commun de ne pas véritablement présenter un processus clair permettant de concrétiser ou d'observer la stratégie. A l'instar des pratiques stratégiques, les définitions du management stratégique ne répondent pas aux questions « Qu'est-ce que la stratégie ? Qui est le stratège ? Que font les stratèges ? » (Rouleau, et al., 2007). Par conséquent, étudier la stratégie dans la seule dimension du management stratégique semble abstrait. En revanche, l'étude des pratiques stratégiques vise justement à répondre précisément à ces questions. En effet, parmi les sens acceptables des pratiques stratégiques, nous notons les discours, les standards, les outils (Whittington, 2006), ainsi que les activités et les routines

quotidiennes des gestionnaires qui participent à la formation de la stratégie de leur entreprise (Jarzabkowski, et al., 2007). La représentation de la stratégie au sein de l'entreprise paraît donc davantage précise par l'étude des pratiques stratégiques que par l'étude du management stratégique.

Le management stratégique et les pratiques stratégiques paraissent interconnectés. **Les pratiques stratégiques se réalisent sous l'impulsion du management stratégique.** Par exemple, la réalisation d'un plan d'actions avec des objectifs entraîne parfois des réunions de pilotage et des décisions d'ajustements. Ces réunions et décisions sont observables par l'étude des pratiques stratégiques, alors que celles-ci n'apparaissent pas forcément dans le plan d'actions. Par ailleurs, un plan d'actions stratégique possède généralement des écarts avec la réalité. Dès lors, nous pensons que des pratiques stratégiques émergent, sans pour autant que des dispositifs de management associés existent. Ainsi, **l'étude des pratiques stratégiques éclaire, précise et rend observable la stratégie**, et ce davantage que l'étude du management stratégique. Ce dernier est en effet représenté la plupart du temps par des dispositifs ne reflétant pas toujours la réalité de ce que les acteurs font concrètement. Nous intégrons les dispositifs de management stratégique dans notre définition des pratiques stratégiques et nous pensons que ces dernières englobent en plus les décisions, actions, interactions dans l'effective conduite de la stratégie. Nous pensons être en mesure d'observer les différentes pratiques stratégiques dans les trois dimensions du management stratégique : l'analyse, les choix et la mise en œuvre. Cela nous a conduit à proposer la définition suivante des pratiques stratégiques : *il s'agit de « l'ensemble des décisions, actions, interactions, méthodes, outils et dispositifs réalisés dont la globalité représente et concrétise la stratégie d'entreprise. Elles représentent les actes tangibles du management stratégique et peuvent tout comme lui s'observer sous trois dimensions : analyse, choix et mise en œuvre »* (déjà présenté cf. encadré 1 p. 15). Cette définition se rapproche de celle de Baldwin : *« Les pratiques stratégiques représentent les processus et pratiques des activités quotidiennes de l'entreprise relatives à la stratégie »* (Baldwin, et al., 2012), mais nous semble davantage englobante, ce qui nous permet d'observer au cours de notre recherche un maximum de pratiques stratégiques.

La figure 4 présente le lien entre les notions de stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques. Ces trois terminologies sont interconnectées. Nous considérons que la stratégie représente une vision à moyen et long termes qui se résume de manière assez synthétique. Le management stratégique englobe les dispositifs permettant l'analyse, les choix et la mise en œuvre de la stratégie. Tandis que les pratiques stratégiques regroupent l'intégralité des nombreux actes observables dans l'entreprise représentant la stratégie et les dispositifs de management stratégique.

**Figure 4. Lien entre stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques**



### 1.1.4.2 Management socio-économique et pilotage des pratiques stratégiques

La méthode et les dispositifs de management stratégique influençant les pratiques stratégiques, nous définissons ci-dessous le management socio-économique qui est le mode de management observé dans notre recherche. Puis, nous présentons les outils d'ingénierie stratégique de cette méthode de management. Par ailleurs, le management socio-économique repose sur la théorie socio-économique qui est approfondie au chapitre 4.

#### 1.1.4.2.1 Définition du management socio-économique

Nous nous intéressons au **management socio-économique** car le protocole de recherche que nous avons suivi a conduit à son implantation au sein de l'entreprise avec laquelle nous avons interagit. De plus, nous considérons que le management socio-économique impulse des pratiques stratégiques *via* notamment une **ingénierie stratégique**.

Le management socio-économique s'inscrit dans la théorie socio-économique conçu par Henri Savall en 1974. Il se caractérise notamment par la recherche de la performance sociale en vue de développer la performance économique. Pour cela, il mobilise des dispositifs de participation et de dynamisation de l'intégralité des personnes de l'entreprise. Il sollicite ainsi un **investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain** qui conduit à développer notamment les savoir-faire et les compétences des collaborateurs en vue d'accroître les performances sociales et économiques de l'entreprise. Lorsque l'entreprise est en mesure de mobiliser son potentiel humain en vue d'accroître ses performances, elle développe un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable (Savall & Zardet, 2007). Le management socio-économique vise la mobilisation de l'ensemble du potentiel humain par la **décentralisation synchronisée des responsabilités**, il s'appuie sur la mise en œuvre **d'actes décisifs par l'encadrement** en tant que pilote de leur zone de responsabilités et d'une **ingénierie managériale et stratégique** (Savall & Zardet, 1995).

Cette **ingénierie stratégique** est définie comme l'« *ensemble des concepts, méthodes, outils et techniques de conduite des processus humains, permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de la stratégie d'une organisation* » (Savall & Zardet, 1995). Elle facilite les modalités de passage à l'acte et d'articulation de la décision à la mise en œuvre stratégique.

#### 1.1.4.2.2 Les outils d'ingénierie stratégique du management socio-économique

La qualité et l'efficacité de l'action stratégique exigent des instruments souples et maniables, capables de mobiliser l'ensemble du personnel. Pour cela, le management socio-économique propose le déploiement d'outils de management stratégiques. Ils sont utilisés par les acteurs internes de l'entreprise en vue de maîtriser l'interaction entre structures et comportements et d'obtenir un niveau de **performance socio-économique** recherché par l'entreprise (Savall & Zardet, 1995). Ce niveau de performance recherché correspond à la stratégie choisie et les outils viennent l'opérationnaliser. Il s'agit d'un « management intégral » permis par un pilotage outillé. Les différents outils stratégiques proposés par le management socio-économique sont le plan d'actions stratégiques internes externes, le plan d'actions prioritaires, le tableau de bord de pilotage stratégique, la grille de compétences, le contrat d'activité périodiquement négociable et la gestion du temps.

Le **plan d'actions stratégiques internes externes** clarifie et formalise la stratégie de l'entreprise à 3 ans. Il est réactualisé chaque année pour tenir compte des évolutions de l'environnement pertinent (environnement interne et externe). Il est démultiplié auprès de tous les managers chaque semestre à travers des plans d'actions prioritaires (Savall & Zardet 1987, 1995). Le **plan d'actions prioritaires** représente l'inventaire concerté des actions stratégiques à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise formulé dans le plan d'actions stratégiques internes-externes. Ceux-ci sont négociés en fonction de leur priorité et de leur faisabilité (Savall & Zardet 1987, 1995). Cette formalisation stratégique a plusieurs vocations qui sont de clarifier, construire, impliquer, stimuler, démultiplier, dynamiser et évaluer la stratégie. Cet outil est réalisé par tous les managers et négocié verticalement avec le supérieur hiérarchique. Le **tableau de bord de pilotage stratégique** est composé d'indicateurs qualitatif, quantitatif et financier et permet une synchronisation entre les acteurs pour surveiller, ajuster l'activité opérationnelle et stratégique. Il est régulièrement analysé en vue de prendre des décisions (Savall & Zardet 1987, 1995). La **grille de compétences** permet de visualiser les compétences effectives de chaque équipe à un moment donné. Elle est utilisée pour l'élaboration de plan de formation, des besoins de recrutement et facilite le pilotage des savoir-faire (Savall & Zardet 1987, 1995). Le **contrat d'activité périodiquement négociable** formalise les objectifs prioritaires de chaque personne de l'entreprise, correspondant aux plans d'actions prioritaires en contrepartie d'une rémunération supplémentaire variable, permettant de stimuler l'atteinte des objectifs et donc de faciliter la mise en œuvre stratégique (Savall & Zardet 1987, 1995). Des objectifs de résultats à court terme et de préparation de l'avenir sont négociés entre le manager et son collaborateur. Enfin, la **gestion du temps** vise à piloter l'allocation des ressources entre les actions stratégiques et activités de gestion courante pour s'assurer que l'entreprise prépare le futur (Savall & Zardet 1987, 1995).

Tous ces outils sont des dispositifs de management stratégique visant à opérationnaliser la stratégie. Ils ont pour objectif de réduire le fossé entre l'intention stratégique (le rêve) et sa mise en œuvre (la réalité). Grâce à leurs aspects participatifs, négociés et coordonnés, la stratégie s'enracine dans toute l'entreprise, ce qui fédère les acteurs et les oriente vers l'atteinte des objectifs stratégiques. L'entreprise accroît ainsi sa force stratégique, sa réactivité, sa créativité, sa cohésion et sa rentabilité (Savall & Zardet, 1995).

## ***1.2 Les représentations des pratiques stratégiques au sein de l'entreprise***

Suite à la définition proposée des pratiques stratégiques (cf. encadré 1 p. 15), nous considérons que des actes concrets de la stratégie ont lieu à tous les niveaux du management stratégique. Nous présentons dans cette section les trois dimensions traditionnelles du management stratégique : l'analyse, le choix et la mise en œuvre car elles sont toutes susceptibles d'intégrer différentes pratiques stratégiques. Cette étude permet de prendre du recul sur les pratiques stratégiques observées dans la recherche-intervention (chapitres 3 et 6) afin de les analyser et de les relier au management stratégique.

### **1.2.1 Les pratiques traditionnelles d'analyse stratégique**

Ce que nous appelons analyse stratégique rejoint ce que certains auteurs appellent diagnostic (Allard-Poesi 2006 ; Johnson et al. 2013). Son objectif est de comprendre la complexité de

l'environnement. Il est admis qu'il existe plusieurs niveaux d'analyse stratégique : le diagnostic, l'environnement, la capacité stratégique, l'intention stratégique et la culture organisationnelle (Johnson, et al., 2013 ). L'analyse stratégique se traduit la plupart du temps dans les entreprises par la réalisation de **diagnostics**. Ils consistent à comprendre l'impact de l'environnement interne et externe sur l'entreprise. Nous présentons ci-dessous les diagnostics stratégiques internes et externes.

#### 1.2.1.1 *Le diagnostic stratégique externe*

Le diagnostic stratégique externe est une pratique stratégique qui consiste à cartographier l'environnement hors de l'entreprise. Généralement, des outils d'analyse sont mobilisés pour positionner l'entreprise et ses concurrents en vue d'identifier un **avantage concurrentiel**.

Plusieurs outils existent, un des plus connus est le **modèle des 5 forces de Porter**. Celui-ci consiste à identifier le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, les menaces des produits ou services de substitution, des entrants potentiels sur le marché ainsi que l'intensité concurrentielle. La **matrice d'Ansoff** montre l'existence de paramètres permettant de se comparer à la concurrence. La **matrice BCG** (Boston Consulting Group) positionne les portefeuilles de produits en parts de marchés relatives et en fonction de leur croissance. **L'analyse PESTEL** (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental, Légal) propose d'étudier les facteurs externes et leurs impacts sur l'entreprise. Le **modèle SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) combine le diagnostic externe en identifiant des opportunités et des menaces avec un diagnostic interne sur les forces et faiblesses de l'entreprise (Doshier et al., 1960 ; Hill & Westbrook, 1997).

Ces outils d'analyse stratégique simplifient un ensemble complexe. Leur élaboration constitue en soit une pratique stratégique, tout comme leur utilisation qui peut également générer d'autres pratiques stratégiques par les décisions et les actions qu'elle entraîne.

#### 1.2.1.2 *Le diagnostic stratégique interne*

Le diagnostic stratégique interne consiste à jauger de la capacité de l'entreprise au niveau de ses ressources, ses compétences, ses objectifs et sa culture (Johnson et al., 2013).

L'outil le plus connu est la **chaîne de valeur** de Michael Porter. Il schématise l'imbrication des activités créatrices de valeur en distinguant les activités principales (logistique interne et externe, production, commercialisation et vente, services etc.) et de soutien (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines et infrastructures de la firme). Cette décomposition montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou son potentiel, dans une optique de différenciation en vue de faire apparaître des sources d'avantage concurrentiel.

Des outils de diagnostics de compétences sont régulièrement utilisés par les entreprises, tels que la grille de compétences présentée précédemment dans le management socio-économique. Les entreprises attachent ainsi une attention particulière à la gestion de leurs compétences car certaines d'entre elles sont considérées comme des ressources stratégiques (Lorino, 2003).

En revanche, la littérature traditionnelle ne présente pas d'outil permettant **d'évaluer le potentiel humain** des acteurs de l'entreprise dans la stratégie, alors qu'il constitue bien une ressource interne à l'entreprise (Savall & Zardet, 1987). Celui-ci se caractérise par les comportements,

compétences et énergie des acteurs (Savall & Zardet, 2014). Pourtant, des pratiques stratégiques dédiées à développer et à améliorer ces variables semblent utiles pour bénéficier de gains de **performance socio-économique**.

## 1.2.2 Les choix stratégiques

Dans le processus de management stratégique, les entreprises sont amenées à prendre des décisions, effectuer des choix. Il est recommandé par la littérature d'avoir au préalable effectué l'analyse adéquate vue précédemment, mais cela n'est pas systématique. Les choix stratégiques concernent les options stratégiques envisageables par les entreprises, aussi bien en termes d'orientations et d'objectifs que des modalités permettant de les atteindre. Une entreprise est ainsi confrontée à toute une série d'orientations stratégiques : se diversifier dans une nouvelle offre, entrer sur un nouveau marché, restaurer son outil de production...

Étant donné la relation entre la performance du processus de décision stratégique et son efficacité (Garbuio, et al., 2015), il est important de comprendre quels processus et quelles pratiques sont adaptées afin de prendre les meilleures décisions stratégiques.

Ces choix stratégiques présentent plusieurs alternatives : faut-il faire émerger la stratégie au fil du temps ou la préparer délibérément ? Faut-il s'adapter au marché ou espérer le modifier à son avantage ? Faut-il ou non formaliser les choix stratégiques ? Cette sous-section présente les différentes conceptions de l'adaptation du positionnement concurrentiel, les notions d'intention et de proactivité stratégique, la formulation de la stratégie et le couple stratégique interne-externe.

### 1.2.2.1 Conceptions de l'adaptation du positionnement concurrentiel

Pour comprendre les choix stratégiques des entreprises, il faut considérer que deux visions différentes mais complémentaires de la stratégie coexistent.

La vision « *market pull* » estime que les choix stratégiques doivent être réalisés en fonction du marché. Cette école traditionnelle de management stratégique considère que l'entreprise possède un portefeuille d'activités à exploiter en fonction des opportunités et contraintes de son environnement externe. Ainsi, la stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante et la défendre (Métais & Roux-Dufort 1997, Saias & Métais 2001).

La conception « *market push* » estime que c'est la stratégie de l'entreprise qui « pousse » et fait évoluer le marché. Les performances de l'entreprise dépendent alors des ressources et des compétences internes à l'entreprise, celles-ci sont cachées de l'environnement externe mais ont un impact sur lui (Wernerfelt 1984 ; Barney 1991 ; Savall 2014b). Nous abordons ci-après le choix d'adéquation concurrentielle, puis nous présentons les stratégies génériques de Porter en tant que positionnement concurrentiel.

#### 1.2.2.1.1 Le choix d'adéquation concurrentielle

Jusqu'aux années 90, la stratégie se limitait essentiellement à l'analyse et aux choix stratégiques. Les entreprises effectuent des choix stratégiques liés à un positionnement concurrentiel souhaité. Il s'agit d'une stratégie d'adaptation de l'entreprise aux contraintes formulées

par son environnement institutionnel et de marché (Mathieu, et al., 2015). La philosophie de base est alors **l'adéquation stratégique**, qui suppose deux principes fondamentaux (Métais & Roux-Dufort, 1997) :

- pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement ;
- pour réussir, l'entreprise doit acquérir un **avantage concurrentiel** puis le défendre.

Le courant de l'adéquation stratégique est issu des travaux de l'école d'Harvard. Le début des années 1980 marque l'apogée de ce courant, dont Michael Porter est l'auteur le plus représentatif grâce à ses travaux sur l'avantage concurrentiel et les stratégies génériques. Puis, les années 1990 marquent le déclin de cette pensée.

Les grands théoriciens du **choix stratégique**, dont Ansoff (1979), Porter (1980) et Child (1997) soulignent la perspective volontariste et la latitude des décideurs dans leurs choix stratégiques. Dès lors, les auteurs de la stratégie engagent des pratiques d'analyse et de collecte d'informations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (de Vaujany, 2005). Il s'agit d'une **analyse de l'environnement** (cf. p. 42) qui mobilise une logique déductive en vue de faire émerger des opportunités stratégiques (Ansoff, 1991). Suite à l'analyse des 5 forces (cf. p. 43), Porter recommande d'effectuer des choix permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour cela, il préconise un positionnement parmi trois stratégies, dites génériques.

#### 1.2.2.1.2 Le positionnement concurrentiel avec les stratégies génériques de Porter

Le modèle des **stratégies génériques** propose trois choix stratégiques : la domination par les coûts, la différenciation ou la concentration (également appelée niche). Le choix stratégique dépend de la cible de l'offre ainsi que de la source de l'avantage concurrentiel (appelé avantage stratégique) de l'entreprise (cf. figure 5).

**Figure 5. Synthèse des stratégies génériques de Porter**

		Avantage Stratégique	
		Lié au Coût	Lié à la Différenciation
Cible	Front Large	Domination par les Coûts	Différenciation
	Front Etroit	Concentration	

(Porter, 1980)

Nous observons que le positionnement stratégique s'effectue en fonction de la cible de l'offre et en fonction de l'avantage stratégique de l'entreprise par rapport à son environnement. Dans cette approche, le choix de positionnement stratégique est essentiellement orienté vers l'externe en fonction des produits et des marchés cibles. Alors que la dimension interne, présente indirectement dans l'avantage stratégique *via* les compétences détenues par exemple, semble un facteur moins déterminant.

La recherche en stratégie a souvent étudié les stratégies des PME en utilisant le modèle de classification de Porter. Cette typologie est d'ailleurs toujours utilisée dans des recherches assez

récentes (Capelleras & Rabetino 2008 ; Leitner & Guldenberg 2010). Ce modèle fait partie des contributions les plus importantes en management stratégique et a suscité beaucoup de débats et de questionnements sur le comportement stratégique des organisations (Campbell-Hunt, 2000). Nous présentons ci-dessous les trois stratégies génériques ainsi que leurs principales critiques.

*a) Stratégies de domination par les coûts*

Les **stratégies de domination par les coûts** visent à créer un avantage concurrentiel durable en offrant des produits à prix bas sur un marché. Cela maximise la rentabilité en réduisant les coûts de production (Porter, 1980). L'obtention d'un tel avantage n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur (cf. 1.2.1.2 p. 43) est alors utilisée pour étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de la firme (Porter, 1980). Il devient alors possible d'associer et comparer les coûts et les actifs de ses activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts. Plusieurs techniques sont développées pour diminuer le coût des activités telles que les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, le planning la localisation, les facteurs institutionnels etc. Tous ces facteurs se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent, la position de la firme vis-à-vis de la concurrence (Porter, 1980).

En prévoyant le sens de variation des facteurs d'évolution des coûts qui croîtront ou diminueront, une entreprise est capable de déterminer sa position relative à l'égard des coûts. La comparaison, même approximative, avec la situation de ses concurrents lui permet de choisir entre l'obtention d'un avantage par la maîtrise des facteurs d'évolution des coûts et le remodelage de la chaîne de valeur (par une amélioration de la conception, de la fabrication, de la distribution...). Il est également possible de mener simultanément ces deux actions. Un **avantage durable par les coûts** ne peut d'ailleurs provenir que d'une combinaison de ces deux mesures. Il faut toutefois noter que le choix de l'avantage par les coûts n'est performant que si la firme offre une valeur acceptable au client (Porter, 1980).

*b) Stratégies de différenciation*

La **stratégie de différenciation** vise à créer une ou des caractéristique(s) unique(s) d'un produit ou d'un service en vue de se démarquer de ses concurrents, ce qui permet d'obtenir un avantage concurrentiel. La différenciation correspond à la valeur créée pour les clients répondant à tous ses critères d'achat (Porter, 1986). Les sources de différenciation sont multiples, elles peuvent provenir des attributs du produit, de la politique commerciale ou de l'ensemble des activités situées aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne de valeur. Par exemple, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et les critères d'achat du client représentent des sources de différenciation. Cette différenciation est renforcée par la multiplication d'éléments d'unicité. Ainsi, cette stratégie conduit à proposer une offre unique, ce qui tend à développer une image de marque et fidéliser les clients (Porter, 1980).

La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût de production (Porter, 1980). La performance devient durable lorsque les clients perçoivent en permanence la singularité de l'offre et que les concurrents ne sont pas en mesure de l'imiter. Le client ne paie alors que pour la valeur supplémentaire perçue. Il peut même

payer un prix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée (Porter, 1980). La réussite d'une telle stratégie dépend donc des critères de **signalisation** (communication, publicité, notoriété) et **d'utilisation** (valeur réellement créée aux yeux du client : qualité du produit, délai de livraison...).

Depuis la fin des années 80, les entreprises occidentales multiplient les sources de différenciation ce qui conduit à la conception de nouveaux produits (Lenfle & Midler, 2003). Cependant, des auteurs estiment que la différenciation n'est pas compatible avec des parts de marchés élevées ce qui limite sa performance (Datta, 2010). D'autres auteurs considèrent que cette stratégie est plus rentable que le choix de domination par les coûts car les parts de marché s'obtiennent sans guerre des prix, ce qui permet des marges plus élevées (Hambrick, 1980). Nous développons davantage les stratégies de différenciation dans le chapitre 4 car celles-ci constituent un des cadres théoriques mobilisés pour élaborer notre concept de stratégie de différenciation dynamique.

#### *c) Stratégies de niche*

Le choix stratégique de focalisation – ou de niche – consiste à limiter l'offre à un segment de marché très spécifique, sur lequel l'entreprise pense être protégée des assauts de la concurrence. Il s'agit alors de proposer une offre très fortement différenciée, qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle (Porter, 1986). La **stratégie de focalisation** peut aussi s'appuyer sur une différenciation qualitative, qui consiste à se spécialiser sur une clientèle dont les besoins sont particuliers (Porter, 1986), par exemple sur un segment de luxe ou de prix très bas. La stratégie de niche est alors toujours associée à un autre choix stratégique : proposer des prix très faibles ou très élevés ou encore proposer des sources très spécifiques de différenciation (Porter, 1996).

#### *d) Critique des stratégies génériques*

Le modèle des **stratégies génériques** de Porter a provoqué d'intenses débats depuis sa formulation (Murray 1988 ; Campbell-Hunt, 2000 ; Leitner & Güldenbergh, 2010). Une première discussion est née autour du choix de certaines entreprises de mener simultanément une stratégie de domination par les coûts et une stratégie de différenciation. Les différentes recherches ne s'entendent pas sur la pertinence et la performance de cette association (Thornhill & White, 2007). Certaines études montrent en effet que la combinaison de stratégies génériques, qui deviennent alors des stratégies « hybrides », est le meilleur moyen d'obtenir un avantage concurrentiel (Hambrick 1980 ; Miller, 1992). Ils précisent que les entreprises ont parfois tendance à mobiliser inconsciemment ces deux stratégies car des facteurs externes (exemple : la demande des clients) conduisent à la différenciation, alors que simultanément l'entreprise vit des évolutions internes telles que l'effet d'apprentissage qui vont réduire les coûts (Leitner & Güldenbergh, 2010). D'autres recherches considèrent que l'association de stratégies entraîne un effet « stuck in the middle », traduit en français par « coincé au milieu », qui entraîne un flou dans le positionnement diminuant la performance des entreprises (Pertusa-Ortega, et al., 2009).

Par ailleurs, les « pures » stratégies de domination par les coûts conduisent parfois à créer une mentalité du « low cost » et de diminution des marges à l'extrême ce qui peut entraîner des difficultés de rentabilité. Cela a notamment été le cas de l'entreprise « Lion » (Dess & Picken, 1999). Ainsi, Porter

(1997) reconnaît lui-même que les entreprises ne peuvent plus orienter leur stratégie vers l'unique objectif de réduire les coûts (Porter, 1997).

Une autre critique des stratégies génériques provient de son absence de prise en compte des dynamiques de l'environnement (Billard, 1998). Le modèle des stratégies génériques positionne l'entreprise dans un environnement externe statique, alors que des rapports dynamiques existent à travers les comportements des entreprises rivales mais ne sont pas pris en considération. Pourtant, l'entreprise est davantage performante en anticipant les évolutions du secteur et ses changements internes pour agir face aux actions et ripostes des concurrents (Billard, 1998). Dès lors, le modèle des stratégies génériques à tendance à rendre les choix stratégiques statiques et à ne pas les renouveler, ce qui diminue leur performance.

Les sciences de gestion accordent une place majeure à la notion d'environnement. D'ailleurs, nous observons un développement des stratégies marketing, qui visent à **stabiliser l'environnement externe**, c'est-à-dire à collecter un maximum d'informations sur le marché pour les traiter en interne (Foster & Pryor, 1986). Aujourd'hui, aussi bien la littérature que la pratique montre qu'une multitude de stratégies existe et vient complexifier l'environnement concurrentiel. Par exemple, nous observons aujourd'hui des stratégies intersectorielles, des choix de spécialisation ou de diversification, les stratégies inter-entreprises avec impartition, intégration, coopération ou coopération ; ou encore des stratégies de croissance, innovation, internationalisation, base of pyramid... Tous ces choix stratégiques sont difficiles à positionner dans l'environnement dynamique et concurrentiel. Cet environnement est par essence instable compte tenu des mouvements stratégiques effectués par les entreprises. Les stratégies génériques ne prenant pas en compte ces nouvelles options, elles semblent un cadre d'analyse insuffisant pour comprendre la complexité de l'environnement. Nous ne présentons pas ces différents choix stratégiques car ils ne sont pas en lien avec notre recherche.

### 1.2.2.2 De l'intention à la proactivité stratégique

La fin des années 1980 est marquée par le développement de l'intention stratégique ou « Market Push ». Cette notion s'appuie sur la prise de conscience de l'impact du comportement des entreprises sur leur environnement. Autrement dit, le comportement interne des entreprises a une influence sur l'externe. Nous détaillons ci-après la notion d'intention stratégique, l'approche par les ressources, les stratégies proactives ainsi que la responsabilité sociale de l'entreprise.

#### 1.2.2.2.1 L'intention stratégique

Cherchant à comprendre comment certaines entreprises ont modifié leur environnement concurrentiel, G. Hamel et C.K. Prahalad proposent la notion **d'intention stratégique** (Hamel, et al., 1999). Ce terme considère que l'entreprise est au centre de la décision stratégique en vue de transformer le marché et les règles du jeu concurrentiel (Saias & Métais, 2001). Cette approche ne conçoit plus l'avantage concurrentiel comme une arme unique et absolue, il n'est plus durablement soutenable (Saias & Métais, 2001). En vue de sa survie, l'entreprise doit mener des actions volontaristes pour renouveler ou modifier son avantage concurrentiel.

L'intention stratégique est apparue à la fin des années 1980. En souhaitant défendre leur position et leur avantage concurrentiel, les entreprises dominantes ont conduit les nouveaux entrants à faire preuve d'imagination en vue de changer les règles du jeu. Cela à modifier l'environnement

concurrentiel avec des stratégies nouvelles, beaucoup plus variées et créatives (Saias & Métais, 2001). Ce mécanisme a progressivement généré un contexte d'hypercompétition, dans lequel les entreprises sont en mouvement permanent. Ainsi, les entreprises qui jouent sur l'intention stratégique possèdent une **vision**, également appelée **cap stratégique**, clairement définie sur le long terme. La vision se caractérise par l'ambition stratégique et positionne implicitement l'entreprise en situation de carence de ressources (Saias & Métais, 2001). Cette carence permet d'effectuer en permanence des choix stratégiques en vue de se rapprocher du cap stratégique. La projection de l'entreprise en situation de carence de ressources entraîne premièrement un effet de levier qui consiste à rechercher une utilisation optimale de l'ensemble des actifs de l'entreprise. Deuxièmement, elle suscite un effet de tension qui demande la découverte et l'utilisation de nouvelles ressources. Pour se mettre dans une situation d'intention stratégique, l'entreprise est amenée à tenir compte de ses ressources disponibles et nécessaires. C'est pourquoi nous présentons ci-dessous l'approche par les ressources.

#### 1.2.2.2 L'émergence d'une stratégie interne : l'approche par les ressources

Nous détaillons ci-dessous le courant théorique de l'approche par les ressources. Nous observons d'abord les différentes ressources internes dont dispose l'entreprise, puis nous étayons le lien entre les ressources et l'avantage concurrentiel.

L'approche fondée sur les **ressources** est située dans une période de transition entre l'adéquation et l'intention stratégique. Cette approche permet en effet une analyse fine des ressources de l'entreprise qui reste dans une logique d'adéquation. Il s'agit de s'assurer, avant tout choix stratégique, que l'entreprise dispose des actifs nécessaires (Saias & Métais, 2001). Puis, cette approche est utilisée en vue d'analyser des ressources permettant la transformation de l'environnement. Ainsi, l'étude de l'approche par les ressources facilite la compréhension des stratégies d'intention, même si historiquement elles ne s'inscrivent pas dans cette démarche.

**L'approche par les ressources** s'appuie principalement sur des travaux d'économie portant sur l'analyse des situations de déséquilibre (Schumpeter 1935, 1950 ; Penrose 1959). En rupture avec l'approche classique de l'économie, l'approche par les ressources considère que les marchés sont nécessairement en déséquilibre, du fait de l'asymétrie dans la détention et l'usage des ressources par les entreprises. En effet, **l'hétérogénéité des ressources** et leur **distribution inégalitaire** entre les entreprises concurrentes permettent d'expliquer l'avantage concurrentiel (Wernerfelt 1984 ; Peteraf 1993 ; Brulhart et al. 2010). Un des objectifs de cet approche est d'identifier quelles sont les ressources mobilisées dans la stratégie d'entreprise et comment le sont-elles (Wernerfelt 1984 ; Barney 1991).

La capacité d'une entreprise de passer d'une position stratégique à une autre plus vite que la concurrence représente un avantage concurrentiel soutenable (De Geus, 1988). Certains auteurs appellent cela l'apprentissage organisationnel (Koenig, 2006). Pour identifier et analyser cette évolution, le domaine d'activité stratégique en tant qu'unité d'analyse n'est plus considéré comme pertinent. Tandis que raisonner sur des entités plus permanentes dans le temps comme les compétences, permet de mieux expliquer les sources d'avantages concurrentiels (Saias & Métais, 2001). Ainsi, nous présentons ci-dessous les ressources internes comme avantage concurrentiel et les ressources stratégiques, car elles sont mobilisées dans les pratiques stratégiques des entreprises.

a) *Les ressources internes comme avantage concurrentiel*

Wernerfelt introduit l'idée que l'analyse des ressources d'une entreprise permet d'expliquer l'obtention de l'avantage concurrentiel durable (Wernerfelt 1984 ; Barney 1986 ; Rumelt & Teece 1994). A partir de ses propres ressources et compétences, une entreprise est à même de transformer les conditions de l'environnement. Pour une entreprise, développer une stratégie consiste à **choisir un ensemble d'actions qui exploite le mieux les spécificités du portefeuille de ses ressources et compétences**. Cela est rendu possible par la valeur de ce portefeuille. La concurrence entre les entreprises s'exerce dans la détention et la mise en œuvre des ressources. Chaque entreprise est protégée de la concurrence par les spécificités de son portefeuille, la combinaison de ses ressources ainsi que sa capacité à les préserver au cours du temps (Lorino & Tarondeau, 2006). Concrètement, il existe des ressources immatérielles : brevets, capitalisation des connaissances de l'entreprise ; des ressources matériels : équipements, immobiliers et infrastructures ; des ressources financières ainsi que des ressources humaines auxquelles sont assimilés des savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs (Renard & Soparnot, 2010) ainsi que le temps de travail.

Les ressources de l'entreprise peuvent être évaluées selon le modèle VRIN (Valeur-Rare-Inimitable-Non substituable). Pour qu'une ressource permette à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel, elle doit tout d'abord posséder une **valeur**. C'est le cas si elle permet d'effectuer et mettre en œuvre des choix stratégiques améliorant l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise (Barney, 1991). En effet, une ressource ayant de la valeur permet de saisir les opportunités et/ou neutraliser les menaces de l'environnement. Par ailleurs, une ressource est considérée **rare** si toutes les entreprises d'un secteur la reconnaissent positive en termes de performance. Cela signifie qu'elle a une productivité attendue supérieure à son coût d'acquisition ou de développement. Elle devient alors une source potentielle de rentes (Weppe, et al., 2013). Les ressources **non substituables** et non transférables sont celles qui n'ont pas d'équivalent sur le marché (Barney 1986, 1991). Si les ressources sont également **inimitables**, non substituables et non transférables, l'avantage concurrentiel peut devenir durable (Barney, 1991). Plus l'entreprise détient de ressources VRIN, plus elle possède d'atouts permettant de se démarquer sur le marché et atteindre des niveaux de **performance** supérieurs à ses concurrents. Il peut s'agir par exemple d'une recette de fabrication gardée secrète ayant permis de fidéliser des clients.

Les ressources **communes** ont de la valeur mais ne sont pas rares (Weppe, et al., 2013). Elles ne permettent pas de développer un avantage concurrentiel mais d'obtenir une position de parité concurrentielle (Barney & Clark, 2007). Par exemple, c'est le cas d'un café-restaurant ayant une zone d'achalandage similaire à celle d'un concurrent car les deux établissements sont voisins. Si l'utilisation des ressources communes n'entraîne pas le développement d'un avantage concurrentiel, une mauvaise exploitation peut conduire à la création d'un désavantage concurrentiel.

Selon l'offre proposée par l'entreprise, la même ressource peut être considérée comme étant rare, stratégique ou commune. L'ensemble des ressources d'une entreprise constitue ainsi un **portefeuille spécifique de ressources** lui fournissant des avantages dans la mise en œuvre de certaines stratégies (Lorino & Tarondeau, 2006).

### *b) Les ressources stratégiques*

En 1991, Barney évoque une « ambigüité causale » car les ressources procurant un avantage concurrentiel durable à une entreprise ne sont pas identifiables. En effet, certaines ressources paraissent très spécifiques, complexes, tacites voire immatérielles, ce qui les rend peu identifiables et encore moins imitables. Prahalad et Hamel définissent les **ressources stratégiques**, appelées également « core competencies ». Il s'agit des ressources qui 1) ouvrent de nombreux **marchés**, 2) apportent un **bénéfice significatif au client** et 3) sont **difficilement imitables** (Lorino & Tarondeau, 2006). Par ailleurs, plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est **stratégique** car elle devient susceptible de conduire à un avantage concurrentiel.

Une faible dotation en ressources stratégiques tend à diminuer la performance de l'entreprise, alors que réciproquement, des entreprises ayant un avantage concurrentiel durable possèdent vraisemblablement des ressources VRIN. Toutefois, il arrive que des entreprises soient plus performantes que d'autres car elles possèdent moins de facteurs destructeurs de valeur, appelées ressources négatives (Weppe, et al., 2013), ou qu'elles utilisent mieux les ressources communes à l'ensemble des entreprises du secteur. Ainsi, les entreprises possèdent parfois des ressources stratégiques, mais détiennent en majorité des ressources ordinaires, voire des ressources négatives (Weppe, et al., 2013). Il est alors particulièrement intéressant d'identifier les ressources stratégiques, rares, communes ou négatives d'une entreprise et d'analyser comment des pratiques stratégiques les mobilisent.

L'approche par les ressources a souligné le fait que la plupart **des avantages concurrentiels reposent désormais sur des ressources intangibles**, notamment sur des savoirs et des connaissances. D'ailleurs, J.B. Quinn estime que 75 % de la valeur ajoutée créée par les entreprises est issue de ressources immatérielles et intellectuelles. Toutefois, ces ressources demeurent difficiles à identifier et évaluer alors que leur potentiel stratégique a une influence sur l'avenir de l'entreprise (Gazier, 2015). Les ressources stratégiques semblent intégrer la notion de **mobilisation du potentiel humain** (Savall 1974) car elles constituent certainement un savoir faire ayant un impact sur la performance de l'entreprise (Savall & Zardet, 2014). Toutefois, l'approche par les ressources ne permet d'identifier ou d'évaluer clairement ce potentiel humain.

#### *1.2.2.2.3 Les stratégies proactives et les entreprises agiles*

Nous présentons ci-dessous une nouvelle forme de stratégie, appelée les « stratégies proactives », qui s'inscrivent dans un contexte d'intention et de changement permanent. Puis, nous analysons le concept d'entreprises agiles.

### *a) Les stratégies proactives*

Au début des années 1990, des événements tels que la récession économique ou l'accélération de la consommation, font que le contexte concurrentiel des entreprises se transforme structurellement (Hamel & Prahalad 1994 ; Saias & Métais 2001). L'environnement devient de plus en plus insaisissable, en termes de compréhension comme de prévision. L'approche classique centrée sur l'adaptation et le positionnement ne paraît plus suffisante et la période d'intention stratégique s'accélère.

Les nouveaux concurrents effectuent des choix qui échappent aux principes de la pensée classique en stratégie et parviennent à se hisser aux premiers rangs de la concurrence mondiale. C'est le cas par exemple des japonais, tels que Toyota, qui arrivent simultanément à concilier des réductions de coûts avec des choix de différenciation. Cela est rendu possible par l'apparition d'un nouvel avantage concurrentiel : la **réduction des cycles temporels**. Dans le marché très segmenté et exigeant de l'automobile, des entreprises industrialisent la personnalisation des produits et inventent une nouvelle arme concurrentielle : le **temps** (Stalk Jr & Hout, 1990).

La maîtrise du temps devient facteur de performance des entreprises. Ainsi, les entreprises **proactives** reconnaissent que l'environnement externe ne peut être maîtrisé du fait de sa turbulence et de sa complexité. Elles considèrent en revanche que leur mouvement permanent sur une temporalité courte permet d'influencer partiellement l'environnement externe et/ou d'adapter l'entreprise aux contingences externes (Marion & Gomez, 1992). Ainsi, la gestion du temps et du changement devient une priorité. L'objectif central de la stratégie étant désormais le **mouvement**, l'entreprise se modifie en permanence. L'ère de la transformation nécessite une organisation interne à même de suivre des objectifs changeants et de se repositionner rapidement. Des travaux, issus de cabinets de conseils, proposent de nouvelles formes d'organisation en intégrant des méthodes de pilotage du changement (Gouillart & Kelly, 1995). L'entreprise est alors comparée à un être vivant en évolution constante. Il faut alors qu'elle soit capable de rendre le changement habituel, afin de répondre aux transformations de la concurrence qui est également de plus en plus mouvante. Pour cela, l'entreprise **aligne en permanence son organisation avec sa stratégie** (Taylor, 1997).

L'entreprise la plus réactive et « proactive » est celle qui se projette dans de nouvelles opportunités au lieu d'utiliser simplement ses forces courantes (Menguc & Auh, 2006). Cela rejoint la notion d'intention stratégique vue précédemment mais de façon plus intensive. Être proactif signifie de reconnaître que le futur sera modifié et que ce changement est due à notre action d'anticipation. Pour cela, les entreprises effectuent des scénarios stratégiques. Ces stratégies sont liées avec l'intensité de changement de l'environnement qui laisse des opportunités considérables mais difficiles à identifier. Ces opportunités sont cachées et lorsqu'elles sont découvertes, cela vient modifier l'environnement. L'entreprise proactive est alors capable d'identifier ces opportunités et de les utiliser pour modifier l'avenir.

Les **stratégies proactives** peuvent entraîner des stratégies d'indirection. Cela signifie que l'entreprise ne possède pas de cap défini compte tenu du changement permanent. Dans ce cas, l'entreprise développe une sensibilité aux transformations de la réalité (Chia, 2013). Le développement d'une stratégie proactive peut se baser sur la **cohésion** interne de l'entreprise en vue d'identifier et intégrer les opportunités de changement (Savall & Zardet, 2014). Cette nouvelle conception de la stratégie met en évidence : l'action, la flexibilité, le changement (Shrivastava & Persson, 2014) ce qui renvoie à des facteurs d'agilité des entreprises.

#### *b) Les entreprises agiles*

La notion de l'**agilité** est introduite comme réponse stratégique et organisationnelle aux changements de l'environnement (March 1991 ; Badot 1998). Les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes et de changement afin d'assurer une croissance durable des bénéficiaires et une meilleure insertion dans l'environnement (Barzi, 2011).

Worley définit et mesure les entreprises agiles comme celles capable d'avoir un avantage concurrentiel pendant 10 ans (Worley, et al., 2014). Il estime qu'elles sont en mesure de tenir compte des fluctuations internes et externes et de les intégrer dans leur stratégie et organisation pour maintenir un avantage concurrentiel. Les entreprises agiles ne sont pas nécessairement dans des stratégies proactives et vice-versa, car l'agilité peut se développer aussi bien par réactivité que par proactivité. Il n'y a pas non plus la notion de durabilité de l'avantage concurrentiel dans les stratégies proactives. Toutefois, les entreprises agiles et les stratégies proactives se rejoignent sur le fait de considérer les fluctuations de l'environnement comme des opportunités stratégiques.

Bien que peu de recherches sur l'agilité des PME existent, Barzi identifie plusieurs facteurs d'agilité. Il existe notamment des facteurs d'orientation clients et créativité, permettant d'identifier des opportunités sur le marché. L'orientation stratégique de l'entreprise par rapport à ses ressources humaines facilite l'alignement et la **flexibilité** entre la stratégie choisie et l'organisation. Des facteurs tels que des ambitions raisonnables, l'engagement sur les délais et la souplesse stratégique témoignent de la **réactivité** des PME. Une autre dimension centrale de l'agilité de la PME est sa **proximité**, aussi bien géographique, culturelle, hiérarchique ou relationnelle (Barzi, 2011). Ces **facteurs d'agilité** sont développés en 1.3.3.1.2 (cf. p. 61) pour illustrer les caractères dynamiques, systémiques et complexes des PME.

#### 1.2.2.4 Les stratégies fondées sur la responsabilité sociale de l'entreprise

Contrairement à une idée reçue qui la considère comme un nouveau paradigme, les pratiques de **Responsabilité Sociale des Entreprises** (RSE) sont relativement anciennes et trouvent leurs fondements outre-Atlantique au début des années 1900 (Gond & Igalens, 2016). La RSE constitue aujourd'hui un enjeu pour les entreprises de toutes tailles, y compris pour les PME (Berger-Douce, 2008). Elle est à l'origine de l'émergence du concept de la « performance sociale des entreprises ». En effet, la RSE a été le sujet d'intenses débats depuis ces trois dernières décennies, comme en témoigne la prolifération des différentes conceptualisations de la RSE (Gond & Igalens, 2016). Bowen & Johnson (1953) considère ce concept comme « *les obligations de l'entreprise envers la société, au-delà des obligations légales et économiques* » (Bowen & Johnson, 1953). D'autres auteurs considèrent qu'il s'agit « *d'une démarche volontaire de l'entreprise afin que le management s'efforce de répondre aux demandes des parties prenantes* » (Capron & Petit 2011). Alors que d'autres auteurs définissent la RSE comme « *les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi* » (McWilliams, et al., 2006).

L'adoption d'une stratégie RSE au sein des entreprises possède différentes motivations. Une première **motivation** est **stratégique** alors que la seconde est plutôt **altruiste** (Joyner & Payne, 2002). La motivation stratégique considère l'application de la RSE comme une source d'avantage concurrentiel. En effet, la montée en puissance des préoccupations écologiques, sociétales et sociales dans le management des entreprises a une valeur aux yeux des clients et représente ainsi une pratique de différenciation. La motivation altruiste concerne la réponse aux attentes des parties prenantes, comme l'écologie ou le bien-être des collaborateurs. Toutefois, l'observation effective des principes RSE et du développement durable en PME suggère une hétérogénéité dans leur application (Bonneveux & Soparnot, 2016). Une entreprise se revendiquant pratiquer de la RSE n'aura pas forcément les mêmes pratiques qu'une autre qui afficherait pourtant les mêmes valeurs. Par ailleurs, des entreprises ont parfois tendance à mettre en avant l'application de la RSE pour la positionner

comme un avantage concurrentiel, alors qu'en réalité, il y a un écart entre ce qu'elles annoncent et ce qu'elles pratiquent. Enfin, certaines PME éprouvent des difficultés notamment financières pour mettre en place la RSE (Berger-Douce, 2008).

Porter et Kramer mettent en lumière le lien entre une démarche de RSE et la stratégie de l'entreprise en distinguant trois grands types de pratiques (Porter & Kramer, 2006) :

- les **enjeux sociaux**, qui concernent indirectement les métiers et les activités de l'entreprise ;
- les **impacts associés à la chaîne de valeur**, liés à l'organisation opérationnelle de l'entreprise ;
- les **dimensions sociétales du contexte concurrentiel**, qui renvoient aux enjeux sociaux, dont l'entreprise et la société possèdent un intérêt commun.

Nous observons ainsi que les pratiques de choix stratégiques sont passées de l'adaptation de sa position concurrentielle à de la proactivité stratégique. De nouvelles pratiques autour de l'avantage concurrentiel apparaissent telles que la maîtrise du temps, l'agilité ou la RSE.

### 1.2.2.3 La formulation de la stratégie

La formulation de la stratégie constitue une pratique de choix stratégique. Elle s'appuie sur des outils de planification permettant de clarifier la stratégie et le chemin à suivre. Nous présentons le concept de planification stratégique et les critiques à son encontre.

#### 1.2.2.3.1 La planification stratégique

Après les années 1950, l'économie mondiale a développé une croissance forte de manière relativement stable. Cette stabilité a amené les entreprises à prévoir et programmer leurs activités à long terme, sur un horizon de 5 à 10 ans grâce à des outils de **planification stratégique**. Des auteurs comme Ansoff, Drucker ou Robinson conceptualisent cette pratique. La planification stratégique est le fait d'imposer des stratégies centrales et contrôler les unités, le tout dans une logique hiérarchique descendante qui s'appuie sur un ensemble de règles. Les acteurs en périphérie tels que l'encadrement interviennent comme un appui opérationnel à la mise en œuvre des grandes lignes qui ont été centralisées par la direction de l'entreprise (Martinet, 2001). Ainsi, la planification stratégique a pour but de préparer, contrôler et transformer les éléments internes de l'entreprise en fonction des prévisions de l'environnement.

La méthode de planification stratégique utilise des outils spécifiques qui permettent de « susciter la réflexion, de stimuler l'imagination et l'action créatrice » (Avenier, 2007). La première règle du processus de planning est qu'un plan est toujours erroné (Mather 1988 ; Morua Ramirez 2013). En effet, le meilleur des plans est amené à se modifier avec le temps, par l'émergence de problèmes inattendus auxquels il faut s'adapter, ou par l'apparition d'opportunités que l'entreprise ne peut se permettre de rater. Les étapes de la planification stratégique sont (Mintzberg, et al., 2005) :

- **la définition d'objectifs**, catégorisés en procédures détaillées avec des objectifs quantifiés ;
- **l'audit externe/interne**, permettant d'évaluer la situation externe (prévisions de la conjoncture) et interne (évaluation des compétences et ressources) de l'entreprise ;
- **l'évaluation**, qui consiste à modifier et perfectionner l'outil avec des techniques telles que l'analyse financière ;
- **la concrétisation**, représentant le déploiement selon les plans établis ;
- **la programmation du processus**, à travers la mise sur un calendrier effectif des activités à réaliser et à respecter pour atteindre les objectifs.

#### 1.2.2.3.2 Critiques de la planification stratégique

La planification s'appuie initialement sur une double hypothèse de stabilité de l'environnement et de rationalité des choix qui semble aujourd'hui vacillante (Blanc, et al., 1997). Ansoff observe la difficulté d'adapter les plans à la réalité. En effet, les plans se basent sur une **prédétermination** et des prévisions de plus en plus difficiles à réaliser compte tenu de l'instabilité l'environnement. Dès lors, la fiabilité de la planification stratégique est diminuée et un questionnement se pose sur la nécessité de prendre en compte le dynamisme. Cela remet en question la pertinence du courant de la planification stratégique (Mintzberg, et al., 2005). Mintzberg (1994) montre que la planification permet de collecter et d'organiser l'information stratégique, de déployer et d'évaluer la stratégie. Cependant, elle ne permet pas de créer la stratégie (Mintzberg & Romelaer, 1994). Les opposants à la planification stratégique considèrent qu'elle peut provoquer davantage de complications que d'apporter de solutions. Ils estiment qu'elle a tendance à **brider la créativité et la spontanéité** ; et à diminuer la capacité d'adaptation de l'entreprise au changement de son environnement. D'autres critiques telles que le **manque de clarification**, un **excès d'information** à traiter, une **rigidité** des procédures, la **séparation** entre la pensée (les planificateurs) et l'action (le personnel) donnent suite à une divergence conceptuelle entre Mintzberg et Ansoff (Mintzberg & Romelaer, 1994). Enfin, la planification stratégique a des **effets incertains sur la performance** des entreprises (Robinson & Pearce 1983 ; Miller & Cardinal, 1994 ; Brews & Hunt 1999 ; Mbengue & Ouakouak, 2012) ce qui peut remettre en doute son utilité.

La **planification stratégique** a également des défenseurs qui considèrent qu'elle est plus efficace qu'un processus informel fondé sur le hasard (Armstrong 1982 ; Ansoff 1991 ; Miller & Cardinal 1994). Elle permet, selon eux, de collecter et d'analyser des informations pertinentes en vue de créer et maintenir l'alignement de l'entreprise avec son environnement interne (Mbengue & Ouakouak, 2012). La planification stratégique détermine rationnellement une direction, un **cap stratégique** favorable pour l'entreprise (Porter, 1996). Elle permet ainsi d'éviter des erreurs coûteuses et donc de survivre dans des environnements hautement compétitifs.

Au sein des PME, Goy & Paturel (2004) identifient deux raisons expliquant le manque d'intérêt des PME pour la planification stratégique. La première explication est la diversité des configurations actuelles de la PME qui rend difficile l'utilisation d'un outil de planification homogène. La deuxième raison est la multitude d'opérations nécessaires à la planification comme la réalisation de procédures et de business plan à différents niveaux de l'entreprise (Goy & Paturel, 2004).

Ne permettant pas d'intégrer la dynamique de l'environnement et suscitant de nombreuses critiques, la planification stratégique traditionnelle semble trop statique et paraît, en conclusion, peu performante dans le contexte actuel d'évolution permanente et d'incertitude.

#### 1.2.2.4 Le couple stratégique interne-externe

L'alignement stratégique entre les choix orientés vers l'externe et l'organisation interne a un impact positif sur la performance de l'entreprise (Shrader & Siegel, 2007). D'ailleurs, des auteurs ont montré la complémentarité de l'approche des stratégies génériques (orientée externe) avec une stratégie orientée interne telle que l'approche par les ressources (Amit & Schoemaker, 1993). Des travaux démontrent en effet que l'alignement des compétences et des ressources est facteur de

réussite pour conduire une stratégie de différenciation (Shrader & Siegel, 2007). Ainsi, les exigences du marché sont parfois présentes dans l'entreprise quand le client est situé constamment au cœur des choix stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise. Dans cette démarche, la préoccupation de la satisfaction client et le fonctionnement de l'entreprise sont en interaction ce qui améliore la performance de l'entreprise.

Dans le rapport externe-interne, les activités de l'entreprise sont orientées en fonction de la performance de marché attendue (Milliot, 2014). Cette performance de marché dépend de la stratégie adoptée par l'entreprise vis-à-vis de son environnement (Le Roy & Sanou, 2014) et de l'organisation interne mise en place pour réussir la stratégie. L'adéquation entre les dimensions internes et externes de l'entreprise est ainsi primordiale (Dominguez, 2015). Par exemple dans le cas de l'entreprise N., le choix de la localisation d'un café-restaurant dépend de l'interaction de facteurs externes (liés à l'environnement, disponibilité des locaux) mais aussi de facteurs internes (capacité de financement ou d'approvisionnement des locaux).

Les modèles stratégiques traditionnels ont tendance à opposer l'interne et l'externe (Dechamp, et al., 2006). C'est par exemple le cas du modèle SWOT vu précédemment. Une logique exogène renverrait à prioriser l'environnement et les opportunités externes ce qui pourrait être au détriment de l'organisation, alors qu'une logique endogène privilégierait les ressources détenues et pourrait réduire les ambitions de l'entreprise. Nous pensons que des pratiques conciliant le **couple endogène/exogène** sont performantes. Nous considérons que cette double dimension est complémentaire et nécessite un équilibre. Leur conciliation permet notamment d'identifier des leviers et des trajectoires pour imaginer et impulser des choix stratégiques réalistes.

### 1.2.3 La mise en œuvre stratégique

Ce que nous appelons la mise en œuvre stratégique rejoint ce que certains auteurs appellent le **déploiement stratégique** (Johnson, et al., 2013). Jusqu'aux années 1970, la stratégie se limitait à l'analyse et aux choix. Puis, en s'apercevant de la difficulté de transformer les projets en réalité, des recherches se sont développées autour de la mise en œuvre stratégique. Cette dernière consiste à opérationnaliser la stratégie dans les actes. En effet, une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles (Johnson, et al., 2013). Il s'agit d'une étape difficile, comme le témoigne Savall & Zardet « *une fois que la stratégie est définie, le plus dur reste à faire : la mettre en œuvre* » (Savall & Zardet, 1995). Pour observer les pratiques de mise en œuvre stratégique, nous explorons le processus de développement stratégique, le lien entre la stratégie et l'organisation, l'évaluation et le pilotage de la stratégie.

#### 1.2.3.1 Le processus de développement stratégique

Le processus d'élaboration de la stratégie varie d'une entreprise à une autre. Nous présentons ainsi ci-dessous les approches délibérées et émergentes de la stratégie ainsi que la stratégie « chemin faisant ».

##### 1.2.3.1.1 Les approches délibérées et émergentes de la stratégie

La formation de la stratégie d'entreprise est parfois préparée et délibérée *via* des pratiques précises. Ces stratégies « délibérées » désignent la détermination de buts et d'objectifs à long terme,

l'adoption de plans d'actions et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs (Cummings, 2008). Elles se basent sur un monde considéré relativement linéaire et causal dans lequel il est possible d'avoir connaissance des phénomènes en permettant l'élaboration de plans précis et réalisables. En ce sens, les individus sont considérés complètement informés et rationnels (Cummings, 2008). Dans la pratique, les **stratégies délibérées** émanent généralement d'outils de planification et de décisions rationnelles.

En réalité, les stratégies sont toujours en partie émergentes. Elles incorporent une part d'intuition, d'initiatives personnelles, de réponse à des opportunités ou des menaces imprévues, voire tout simplement de chance (Dechamp et al. 2006 ; Johnson et al. 2013). Les **stratégies émergentes** se découvrent ainsi dans l'action (Thiéart, et al., 2009), car elles considèrent que dans un monde complexe, l'incertitude n'est pas réductible par l'information. Cette incertitude offre des changements et opportunités imprévus qui vont faire émerger de nouvelles orientations (Morua Ramirez, 2013), si bien que « ces stratégies se découvrent en marchant » (Thiéart, et al., 2009). Dans la notion de stratégie émergente, il n'est pas nécessaire de construire un plan pour définir la stratégie, car elle se développe au fil du temps.

#### 1.2.3.1.2 La stratégie "chemin faisant"

Dans une situation complexe et instable, Avenier propose la notion de « **stratégie chemin faisant** ». Il s'agit d'une approche constructiviste et complexe montrant les **relations récursives entre projet et action**, entre réflexion et action stratégique, entre fin et moyens (Avenier 1997, 2005, 2006 ; Martinet 2006). Cette stratégie se construit par la réalisation d'exercices de problématisation et d'anticipation. Elle s'appuie sur une **vision ou cap stratégique**, qui représente un chemin à suivre. Cela traduit une dimension délibérée. Puis, des actions émergentes, imprévues et découvertes sont saisies car elles s'inscrivent dans la trajectoire définie (Avenier, 1999). Ainsi, il y a sans arrêt un comportement intentionnel lié au cap stratégique, dans une perspective réactive et surtout proactive (Avenier, 2005). La stratégie « chemin faisant » lie le couple stratégie délibérée et stratégie émergente, notamment en associant « *la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui font découvrir des chemins nouveaux* » (Martinet, 1990). La stratégie « chemin faisant » rejoint des positions de Mintzberg qui a montré que les **stratégies délibérées** qui précèdent l'action sont généralement renforcées par des stratégies émergentes imprévues et issues de l'évolution de l'environnement. La stratégie chemin faisant a besoin de mécanismes de cohésion pour guider la stratégie durant l'action. Cette action est qualifiée dynamique et changeante compte tenu du futur incertain. Nous considérons que la stratégie chemin faisant est largement utilisée par les entreprises car, d'après nos observations, elles combinent généralement des pratiques stratégiques **délibérées** avec d'autres pratiques **émergentes** (Mira-Bonnardel et al., 2012).

#### 1.2.3.1.3 Stratégie et organisation

Pour réussir la mise en œuvre stratégique, **l'organisation de l'entreprise** doit lui permettre d'atteindre les objectifs attendus. Dès lors, chaque organisation se caractérise par une configuration spécifique de structures et de systèmes (Johnson, et al., 2013). Il s'agit par exemple de l'organisation des ressources humaines *via* un organigramme, de la taille des équipes, de la configuration des domaines d'activité, des périmètres de responsabilité etc.

Par ailleurs, l'évolution des choix stratégiques impliquent souvent la mise en œuvre de **processus de changement**. Par exemple, la décision stratégique d'ouvrir un nouveau café-restaurant entraîne une modification de l'organisation, car il faudra affecter de nouveaux collaborateurs dans l'établissement, intégrer le nouveau café dans les dispositifs de pilotage, etc. La gestion du changement mobilise alors plusieurs styles et plusieurs leviers nécessaires pour faciliter l'intégration et la réussite des évolutions stratégiques (Johnson, et al., 2013).

Dans un autre temps, le **mode de management** accompagne toute la mise en œuvre stratégique. Nous avons déjà présenté cette notion dans la sous-section 1.1.4 (cf. p. 38).

### 1.2.3.2 L'évaluation et le pilotage stratégique

Avant de prendre une décision stratégique, elle est au stade d'option ou de scénario. Il convient alors d'évaluer les différents scénarios pour prendre la meilleure décision stratégique possible et de se demander si les scénarios envisagés sont pertinents par rapport aux opportunités et aux menaces de l'environnement ? Sont-ils réalisables compte tenu des ressources de l'entreprise ? Sont-ils acceptables au regard des parties prenantes (Johnson, et al., 2013) ? Des pratiques d'évaluation sont alors mobilisées : calcul de retour sur investissement, sondage auprès des clients... Elles permettent de transformer l'option stratégique en choix stratégique. Il s'agit de décliner le plan stratégique et de l'adapter par des hypothèses.

Lorsque la décision stratégique est prise, il est possible d'effectuer à nouveau une évaluation afin de piloter sa réussite. Cela permet ainsi d'ajuster l'action stratégique en cours de réalisation, surtout si le résultat effectif est différent du résultat attendu. Pour ce pilotage, l'outil principalement utilisé par les entreprises est le tableau de bord de pilotage (Kaplan, et al., 2001), qui mobilise des indicateurs. Les acteurs des entreprises s'appuient également sur le pilotage par les processus ou les compétences (Lorino, 2003), le système d'informations ou le contrôle de gestion. Ces pratiques sont réalisées tout au long de la vie de l'entreprise.

### 1.2.3.3 La pratique de la stratégie

Le **déploiement stratégique** implique de nombreuses tâches quotidiennes (Johnson, et al., 2013) et mobilise des acteurs clés. Parmi ces tâches quotidiennes, cela peut inclure aussi bien des pratiques d'analyse, comme la réalisation de diagnostics, des pratiques de choix *via* des plans d'actions, ou des pratiques de mise en œuvre, *via* des dispositifs de pilotage, de management ou de communication. D'ailleurs, la communication de la stratégie au sein de l'entreprise utilise une forme de discours très spécifique (Pälli, et al., 2009). Elle est généralement orientée au futur et dresse un portrait très positif (Cornut, et al., 2012).

La pratique de la stratégie mobilise plusieurs acteurs dits « stratèges ». Ces auteurs de la stratégie sont la plupart du temps le dirigeant et les cadres supérieurs. Parfois, des managers sont également conviés lorsqu'ils apportent une valeur-ajoutée sur des projets en particulier. Pour cela, des séminaires stratégiques et des réunions de projets sont organisés semestriellement ou annuellement. De son côté, le pilotage de la stratégie mobilise en général plus d'acteurs que son élaboration. Tous les managers sont susceptibles d'avoir des indicateurs de pilotage pour s'assurer de la bonne réalisation des actions et des objectifs qui leurs sont attribués. Les managers ont alors un rôle de pilotage et de contrôle des activités stratégiques. Ils sont amenés à démultiplier la stratégie à

leur niveau, la communiquer, prendre des décisions d'ajustement et résoudre des problèmes en lien avec le cap stratégique fixé.

### 1.3 L'émergence de la dynamique d'entreprise

Observée précédemment *via* les notions de mouvement et de proactivité stratégique, la temporalité est une variable devenue centrale en stratégie. En effet, le temps fait partie de la définition de toute organisation active (Morin, 1999). Cette temporalité s'inscrit dans le terme « dynamique » qui sous entend le mouvement, ainsi que le changement (Donnadieu & Karsky, 2002). Plusieurs facteurs contribuent à cette dynamique, tels que les interactions (Morin, 1999), les réseaux d'interactions entre deux ou plusieurs éléments, la consommation d'énergie, le temps, l'espace et l'évolution (Prigogine, 1994).

Nous observons dans cette section l'émergence de la dynamique dans l'entreprise, la dynamique en tant que système complexe comme cadre de réflexion, ainsi que les différentes représentations de la dynamique au sein de l'entreprise.

#### 1.3.1 De la dynamique physique à la dynamique dans l'entreprise

La notion de **dynamique** est issue de la physique. Il s'agit de l'étude du mouvement des corps, des forces (aussi bien au repos qu'en mouvement), de l'analyse des facteurs favorables ou résistants au changement, ainsi que de l'établissement des lois physiques pour prédire cette dynamique (Donnadieu & Karsky, 2002). La dynamique est aussi souvent associée au changement qui se produit soit à l'intérieur, soit à l'extérieur d'un système (Munné, 1995). Ce n'est pas seulement le **temps** qui permet à ces systèmes d'évoluer, mais **l'ouverture à leur environnement** avec lequel ils sont en interactions.

D'après la vision de l'économie classique, les systèmes de l'entreprise devraient être ordonnés, contrôlés et prédictibles. Ainsi, la notion de dynamique est perçue comme synonyme d'action (soit des entreprises, soit des individus) parfois volontaire, planifiée, motivant l'individu à agir. Il s'agit d'un mouvement positif dans lequel l'aléa et l'incertitude n'ont pas de place (Morin, 2005). Nous nous inscrivons dans le courant de pensée de la proactivité stratégique. Dans cette vision, l'incertitude de l'environnement est considérée permanente compte tenu du mouvement continu des entreprises. Les systèmes, évoluant dans le temps, l'espace et leur forme, sont guidés principalement par leur dynamique. La dynamique devient ainsi une propriété qui se crée en même temps que le système lui-même évolue (Le Moigne 1994). Le changement et la dynamique sont ainsi présents naturellement de par les évolutions de l'entreprise et de son environnement. Ils constituent une variable difficile à évaluer mais qui représente à la fois des opportunités et des menaces pour les entreprises.

#### 1.3.2 La dynamique et les systèmes complexes comme cadre de réflexion complémentaire

Nous présentons la dynamique comme variable complexe de l'entreprise, puis nous proposons une définition que nous utilisons tout au long de cette recherche.

### 1.3.2.1 La dynamique d'entreprise comme source de complexité

La **complexité** est présente dans tous les phénomènes de la nature et des organisations humaines (Morin 1999). D'un côté, l'ordre est considéré comme étant statique, rigide, strict, dure, invariant tant qu'il n'est pas subverti par le désordre. Ce désordre existe, il est nécessaire aux évolutions et se représente sous une forme complexe. Il comprend un mélange de phénomènes et de conditions tels que le mouvement, la variété des éléments hétérogènes, l'ouverture à l'environnement, les processus récursifs et les changements d'états ordre-désordre-organisation qui agissent sur un système (Morua Ramirez, 2013). Ordre et désordre régissent aujourd'hui le fonctionnement de la nature et des hommes. En effet, un monde totalement désordonné serait un monde impossible (Morua Ramirez, 2013) où il n'y aurait plus aucune vérité, alors qu'un monde totalement ordonné ne se modifierait pas.

Cette complexité dans la dialectique de l'ordre et du désordre existe également dans les entreprises. L'entreprise, en tant que système, comprend les produits, processus, partenaires, clients, objectifs, ressources humaines etc. (Morua Ramirez, 2013). Tous les composants de l'entreprise alimentent le système de l'entreprise. Plus ces composants sont nombreux, plus le système est important et devient complexe car il y a une multiplication des variables pouvant se modifier. La complexité du système change ainsi à chaque modification d'un de ses composants (Isik, 2010). Par exemple, un changement sur une caractéristique d'un produit de l'entreprise, entraîne une modification de sa technique de vente, des plaquettes commerciales, de sa fabrication etc. Nous observons alors que dans le processus d'une entreprise, les systèmes se comportent de façon cohérente (Genelot, 2001) avec une force qui relie les composantes et entraîne des interactions. Toutefois, cette dynamique ne peut devenir un processus stable, rigide ou ordonné.

La **dynamique** est étudiée comme une des principales sources de complexité en PME. Cette complexité est d'ailleurs considérée comme inséparable des systèmes dynamiques (Nicolis & Prigogine, 1989). Une véritable pensée stratégique, capable de rendre intelligible des situations et orienter la pratique, ne peut qu'être complexe. Elle comporte ainsi des caractéristiques l'éloignant de la pensée managériale et stratégique traditionnelle (Martinet, 2016). Ainsi, une pensée stratégique complexe ne doit pas craindre de s'interroger sur ses constructions (Martinet, 2016). Cela nous conduit à considérer qu'un grand nombre de composants impacte la stratégie d'entreprise. Il s'agit, *a priori*, de toutes les pratiques observées dans la section 1.2., mais nous estimons également que des variables non présentées pourraient émaner de l'analyse de notre terrain de recherche. Ainsi, l'ensemble des variables de la stratégie d'entreprise représente un système complexe et dynamique que nous tentons d'élaborer dans cette recherche.

### 1.3.2.2 Proposition de définition de la dynamique d'entreprise

Afin d'observer la dynamique au sein de l'entreprise que nous analysons dans le cadre de la recherche-intervention, nous proposons une définition.

#### **Encadré 4. Proposition de définition de la dynamique d'entreprise**

*Action de l'entreprise visant à intégrer des changements ayant une incidence sur son mode de fonctionnement interne et/ou son environnement externe.*

### 1.3.3 Les représentations de la dynamique

Pour représenter la dynamique de l'entreprise, en tant que système complexe, il faut considérer les phénomènes de mouvement (Fuller & Moran, 2001) et de changement. Nous positionnons ainsi l'entreprise comme un objet d'action (Eoyang, 2011), dans lequel il y a des flux, des réseaux et des interactions créant une dynamique. Celle-ci complexifie la stratégie car cette variable est difficile à analyser et à matérialiser. Pourtant, la dynamique a un impact sur la stratégie de l'entreprise, car selon la place que lui accorde l'entreprise, elle est capable de modifier son avantage concurrentiel. Il devient alors intéressant d'analyser quelles pratiques les entreprises mettent en œuvre pour observer et intégrer efficacement la dynamique.

La dynamique se représente sous plusieurs formes. La première est extérieure à l'entreprise, il s'agit de la vitesse du changement sur les marchés due aux comportements des concurrents. Nous considérons que si une entreprise souhaite survivre et se développer sur un marché, elle doit aller au moins aussi vite que la dynamique externe, d'où la nécessité d'intégrer la deuxième forme de dynamique qui est interne. Il s'agit d'immiscer des changements dans le fonctionnement habituel de l'entreprise. Ces actions de changements émanent de l'analyse de l'environnement interne et externe, elles mobilisent par exemple de la flexibilité, agilité et coopération pour faciliter leur intégration.

#### 1.3.3.1 La dynamique interne

L'entreprise, en tant que système ouvert, bénéficie d'une grande dynamique compte tenu des interactions des nombreux composants qu'elle possède. Nous observons tout d'abord différentes sources de dynamisme interne, puis nous prenons l'exemple de l'agilité d'entreprise pour représenter les caractères dynamiques et complexes de l'entreprise.

##### 1.3.3.1.1 Les sources de dynamisme interne

Une dynamique peut aussi bien être à l'origine un évènement positif que négatif. Par exemple, la relation entre deux personnes peut entraîner parfois une dynamique de coopération ou d'opposition. Quoiqu'il en soit, la dynamique s'observe dans l'entreprise suite à un changement. Sans changement, l'aspect dynamique semble difficile à percevoir. Dans l'entreprise, plusieurs changements sont possibles au niveau des produits, des processus, des mouvements de rotation du personnel, de l'organisation etc. Chacun d'entre eux générant à son tour d'autres changements, qui sont susceptibles d'entraîner ou non des résistances dans le système, notamment au niveau des acteurs de l'entreprise. Il y a donc une incidence de la dynamique sur la performance de l'entreprise (Defays, 2015).

A titre d'exemple de la dynamique d'entreprise : Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2005) évoquent les stratégies délibérées car elles marquent une trajectoire à suivre. Mais dus à la dynamique et à d'autres phénomènes de l'entreprise, des actions échappent souvent aux intentions établies initialement et suivent rarement une trajectoire rectiligne telle que décidée dans la stratégie délibérée (Journé et al., 2012).

##### 1.3.3.1.2 L'agilité comme symbole de dynamisme des PME

Nous prenons l'exemple de l'agilité des PME (présentée en 1.2.2.2.3b cf. p. 52) pour illustrer la notion de dynamique et de système d'entreprise. Le système d'agilité se traduit par des composants

tels que la flexibilité, la différenciation, la réactivité ainsi que la proximité (Barzi, 2011). La dynamique de la PME s'observe notamment lorsqu'elle mobilise ces différentes notions.

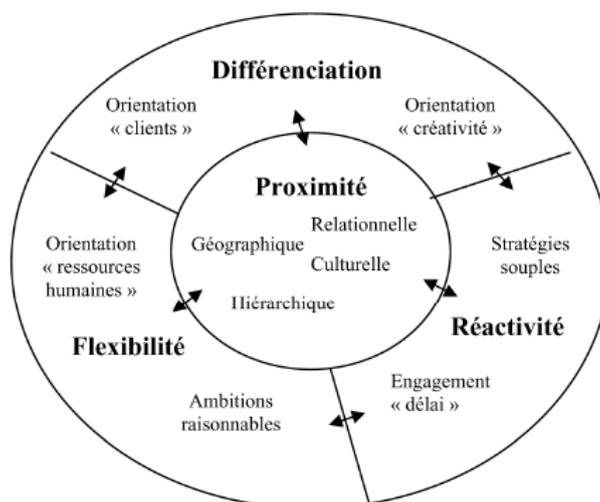
Une des caractéristiques des PME est la flexibilité dans l'adoption de nouvelles structures, politiques, idées et la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées (Julien, 1997). En effet, les PME se distinguent par leur flexibilité de production, leur adaptation aux changements du marché, leur capacité de reconversion des stratégies et des changements de leur structure (Pavon, 2010). La flexibilité se traduit ainsi par des ambitions raisonnables et une orientation vers les ressources humaines. A titre d'exemple, les PME bénéficient d'une grande facilité dans la mobilisation de leur personnel, ce qui représente un atout majeur en cas d'un changement inattendu tel que l'absentéisme ou une hausse brutale de l'activité. La flexibilité engendrera une dynamique permettant de répondre à ce changement.

En ce qui concerne la différenciation, les PME sont capables d'identifier des services personnalisés pour ses clients (Condor, 2003) notamment grâce à une **orientation client**. Pour que l'entreprise soit en capacité d'intégrer et réaliser la nouvelle offre, l'entreprise mobilise à nouveau sa flexibilité (Çakar & Ertürk, 2010). Cette relation entre différenciation et flexibilité crée ainsi une dynamique entre ces deux composants.

La **réactivité** de la PME renvoie à deux facteurs d'agilité qui sont l'engagement sur les délais et la souplesse stratégique. Ceux-ci sont en interaction avec la proximité ou encore la flexibilité. Par exemple, les PME portent une attention aux délais offerts à leurs clients car elles ont conscience, grâce à la proximité qu'elles entretiennent avec eux, qu'il s'agit d'un facteur primordial à leurs yeux. Elles vont ainsi mettre en œuvre la flexibilité nécessaire pour respecter le délai convenu. Cela génère une nouvelle dynamique entre la réactivité et la flexibilité.

La proximité apparaît comme la dimension centrale de l'agilité des PME car ses aspects géographique, culturelle ou relationnelle vont avoir une incidence sur son fonctionnement. Elle favorise par exemple la différenciation en renforçant les relations avec les clients.

**Figure 6. Agilité des PME**



(Barzi, 2011, p. 24)

En observant la figure 6 (p. précédente) qui représente les mécanismes d'agilité des PME, nous comprenons qu'une **dynamique d'agilité** se crée *via* un **système connectant les différents composants** les uns aux autres. Nous imaginons ainsi aisément que chaque événement capable de provoquer un changement dans l'entreprise, s'inscrit dans un système qui entraînera à son tour des effets sur d'autres composants. La dynamique représente tous les changements qui s'opèrent suite aux événements et aux prises de décisions des acteurs de l'entreprise. L'entreprise étant considérée vivante compte tenu du nombre important de composants de son système, la dynamique existe en permanence à travers le système global de l'entreprise. Nous nous inscrivons dans le cadre de réflexion de la dynamique et de la complexité, car nous considérons que la **stratégie d'entreprise représente un système** et que **l'intégralité des pratiques stratégiques relève des composants** de la stratégie. Ce système est vivant et évolutif, notamment par la dynamique créée par les pratiques stratégiques car chacune d'elles a des incidences sur d'autres pratiques et sur le système global de l'entreprise.

### 1.3.3.2 Dynamique externe et entreprise

Les PME représentent un poids économique considérable en Europe. Toutefois, elles restent fragiles par rapport aux phénomènes de leur environnement (Avenier 2005). Par exemple, les crises économiques ou les changements de réglementations ont parfois des effets très négatifs sur leur performance. Face à d'autres événements moins catastrophiques, les PME disposent d'une réactivité, d'une souplesse d'organisation tant au niveau stratégique qu'opérationnel (Lerch, et al., 2012).

À l'opposée de la vision classique qui montre une dynamique stable et prédictible sur les produits et les stratégies concurrentes (Morua Ramirez, 2013), il existe un point de vue dynamique de l'environnement externe. Il considère que les concurrents doivent prédire les évolutions concurrentielles pour en comprendre les éventuelles conséquences. Ainsi, chaque option envisageable est une action susceptible de représenter une interaction de l'entreprise avec son environnement. L'efficacité des actions envisagées nécessite d'être étudiée compte tenu du comportement des concurrents (D'Aveni, 1995). Ainsi, l'entreprise cherche à obtenir un avantage provisoire sur ses rivaux. Lorsque les actions sont réalisées, les entreprises ont des interactions avec leur environnement, cela crée du mouvement sur le marché qui génère une dynamique. L'environnement est alors complexe, irréversible et incertain (Schmitt, Julien, & Lachance, 2002) compte tenu des nombreuses entreprises et de leurs multiples actions quotidiennes. Dans cette logique, le monde des entreprises est désormais dynamique (Defays, 2015). Dès lors, **une stratégie considérant la dynamique ne peut plus être entièrement délibérée.**

L'intégration de la dynamique dans l'analyse, les choix et la mise en œuvre stratégique semble faciliter la compréhension de l'environnement ce qui tend à améliorer la stratégie. Cela pose alors plusieurs questions : comment les entreprises observent et intègrent cette dynamique externe dans leurs pratiques stratégiques ? Comment peuvent-elles s'en servir pour avoir un impact sur leur environnement ? D'après la littérature, certaines pratiques visant à évaluer la dynamique externe sont la réalisation et la comparaison régulière de veille concurrentielle ou la mise en place d'une relation-client privilégiée. Cela permet aux entreprises d'améliorer la compréhension de leur environnement en vue de déployer des stratégies proactives, de mouvement permanent ou d'innovation.

**Conclusion chapitre 1**

Ce premier chapitre présente les évolutions de la pensée stratégique. Nous avons observé que la stratégie présente beaucoup de notions qui tendent à s'opposer, tels que interne et externe, délibéré et émergent, adaptation et proactivité. Il nous semble que ces divisions seraient davantage performantes si ces concepts étaient utilisés de manière articulée et complémentaire. Il s'agit par exemple d'associer des stratégies délibérées avec des actions émergentes, ou d'associer le développement des ressources internes avec les ambitions externes. Pour cela, la qualité de l'interrelation entre management et stratégie contribue à la performance et à la réussite stratégique des entreprises. En effet, il suscite de nombreuses pratiques stratégiques qui peuvent se catégoriser dans des dimensions d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique. Nous avons également observé que les pratiques stratégiques traditionnelles n'incluent pas d'outils ou de dispositifs d'analyse du potentiel humain. Celui-ci représente pourtant une ressource interne facteur de performance (Savall & Zardet, 2014) mais n'est pas considéré comme une variable stratégique à proprement parlé. Cela rejoint la **sous hypothèse 1 : Le potentiel humain n'est pas pris en compte dans les pratiques stratégiques classiques.**

Nous avons observé que les entreprises ayant des comportements stratégiques statiques et prédictibles, ne sont pas capables de saisir les opportunités de l'environnement. Cela les conduit à des difficultés face aux entreprises plus innovantes. Par exemple, une des critiques des stratégies génériques est qu'elles ne tiennent pas compte de l'évolution interne et externe comme l'évoque la **sous hypothèse 6 : Les décisions stratégiques sont trop statiques et sont peu renouvelées.** Ainsi, la littérature montre de nouvelles stratégies d'entreprise qui sont de plus en plus proactives et changeantes pour faire face à cet environnement turbulent.

Par ailleurs, plusieurs auteurs invitent les entreprises à analyser et choisir leur positionnement stratégique compte tenu des produits et des marchés susceptibles d'être performants sur l'environnement externe. En effet, les pratiques d'analyse stratégiques proposent majoritairement des études concurrentielles sur les produits et les marchés ciblés, notamment à l'aide de diagnostics. Alors que la configuration interne de l'entreprise, notamment au niveau des ressources et compétences, ne semble pas être l'élément déterminant de l'analyse et du positionnement stratégique. Cela rejoint la **sous hypothèse 2 : L'analyse stratégique est orientée essentiellement produits-marchés et prend peu en compte l'organisation interne.**

Par rapport à la formulation de la stratégie, nous avons observé que les entreprises utilisent parfois des outils de planification. Toutefois, le caractère incertain de l'environnement ne leur permet pas d'avoir une planification précise. C'est d'autant plus le cas que des changements importants et des opportunités rejaillissent de l'environnement et ne sont pas prévues dans les plans. Cela valide la **sous hypothèse 7 : La planification stratégique n'est pas suffisamment performante car elle est trop statique par rapport aux évolutions de l'environnement pertinent.**

En outre, les modèles stratégiques traditionnels proposent peu voire pas d'outils d'accompagnement pour la mise en œuvre de la stratégie et restent cantonnés à des principes d'analyse ou de choix stratégiques. Ainsi, les pratiques stratégiques sont peu abordées dans les principaux concepts stratégiques. Elles représentent ainsi un objet de recherche récent, lié à la représentation concrète de la stratégie et du management stratégique au sein des entreprises.

Les entreprises possèdent par ailleurs de multiples variables endogènes et exogènes, qui sont rattachées au système de l'entreprise. Compte tenu du nombre important d'interactions existantes entre les composants de l'entreprise, cette dernière est en mouvement permanent. Cela crée ainsi une dynamique interne et externe difficile à évaluer, mais qui a pourtant un impact sur le fonctionnement et la performance de l'entreprise. Les pratiques stratégiques constituent des composants du système de la stratégie d'entreprise. Elles visent à opérationnaliser la stratégie et préparer l'avenir de l'entreprise. Pour cela, elles intègrent des actions émergentes et/ou délibérées. Ces actions sont constituées de phénomènes aussi bien prévisibles qu'imprévisibles. Leur découverte engendre ainsi la dynamique stratégique de l'entreprise. Cette dynamique semble ainsi devenir une variable essentielle dans la réussite stratégique. Cela confirme la ***sous hypothèse 3 : L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés.***



## Chapitre 2 : *Méthodologie de recherche-intervention au sein de l'entreprise N.*

« On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses. »

René Descartes

La première section de ce chapitre expose le **positionnement épistémologique** ainsi que la **méthodologie de recherche intervention socio-économique** utilisée dans cette thèse. Il s'agit de présenter notre raisonnement qui s'appuie sur une double approche **déductive** et **inductive** ainsi que sur la formulation d'hypothèses évolutives. Nous observons ensuite le statut des connaissances générées *via* l'immersion sur le terrain. Puis, nous exposons deux principes méthodologiques fondamentaux de la recherche intervention socio-économique qui sont le **trièdre de conduite du changement** ainsi que la **démarche HORI-VERT**. Nous observons la scientificité de notre méthode en présentant le processus de collecte de données jusqu'à l'obtention de résultats. Nous réalisons enfin une synthèse des choix épistémologique et méthodologique de cette recherche.

La seconde section présente l'entreprise N. et le **dispositif de recherche mené durant 10 ans** au sein de cette PME. Nous observons l'historique de l'entreprise, son offre innovante ainsi que la volonté d'accompagnement du dirigeant. Nous analysons ensuite le processus longitudinal de recherche intervention socio-économique pratiquée au sein de l'entreprise N. en présentant notre laboratoire de recherche et les enjeux des trois grandes phases de recherche entre 2005 et 2015. Enfin, nous observons en détail les dispositifs de recherche menés dans cette PME ainsi que leurs modalités.

Aucune hypothèse n'est testée dans ce chapitre car celui-ci n'a pas vocation de démonstration mais seulement de présentation épistémologique et méthodologique.

### *Table des matières du chapitre*

---

<b>CHAPITRE 2 :</b>	<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE N.....</b>	<b>67</b>
2.1	LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE .....	68
2.1.1	<i>Un raisonnement scientifique à partir d'une double approche déductive et inductive.....</i>	<i>68</i>
2.1.2	<i>La création de connaissances par l'immersion sur le terrain.....</i>	<i>71</i>
2.1.3	<i>Les principes méthodologiques de recherche-intervention socio-économique .....</i>	<i>76</i>
2.1.4	<i>Scientificité de la recherche-intervention socio-économique .....</i>	<i>78</i>
2.1.5	<i>Synthèse des choix épistémologiques et méthodologiques de recherche .....</i>	<i>82</i>
2.2	L'ENTREPRISE N. : UN CONCEPT HYBRIDE INNOVANT OBSERVÉ PAR UNE RECHERCHE LONGITUDINALE .....	83
2.2.1	<i>Brève présentation de l'entreprise N.....</i>	<i>83</i>
2.2.2	<i>Le processus longitudinal de la recherche-intervention socio-économique au sein de N.....</i>	<i>87</i>
2.2.3	<i>Les dispositifs de recherche-intervention au sein de l'entreprise N.....</i>	<i>90</i>

## 2.1 La méthodologie de recherche-intervention socio-économique

Il est essentiel pour toute recherche en sciences de gestion de s'appuyer sur une base épistémologique cohérente (Savall & Zardet 2004 ; Avenier & Thomas 2012 ; Allard-Poesi & Perret 2014). La réflexion épistémologique se fonde alors sur plusieurs interrogations : que cherche-t-on à appréhender ? Quelle est la nature de la connaissance produite ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? Quelles sont ses incidences sur l'objet étudié ? (Allard-Poesi & Perret, 2014).

Pour répondre à ces questions, nous situons l'épistémologie de notre travail de recherche en présentant notre mode de raisonnement déductif et inductif, puis nous observons le statut des connaissances émergentes de l'immersion sur le terrain. Nous présentons ensuite les principes méthodologiques de la recherche intervention socio-économique et les dispositifs mis en place pour assurer la scientificité de notre méthodologie de recherche. Enfin, nous rédigeons une synthèse des choix épistémologiques et méthodologiques de cette recherche.

### 2.1.1 Un raisonnement scientifique à partir d'une double approche déductive et inductive

Cette recherche fût guidée par une double approche déductive et inductive. La formulation d'hypothèses évolutives qui constituent des étapes de réflexion nous a également permis d'avancer dans notre cheminement.

#### 2.1.1.1 L'articulation entre positiviste et constructivisme via le constructivisme générique

Notre positionnement épistémologique est le **constructivisme générique**. Il permet d'observer scientifiquement le **fonctionnement et la transformation de l'objet complexe** (Bonnet, 2009). Il suit un mode de raisonnement basé sur la complémentarité des observations théoriques et empiriques ainsi que sur des allers-retours entre raisonnements déductif et inductif.

##### 2.1.1.1.1 Complémentarité du positivisme et du constructivisme

L'épistémologie se fonde sur l'analyse du développement de la connaissance chez l'être humain (Piaget, 1950). En sciences de gestion, la création de nouvelles connaissances s'appuie sur le monde de l'entreprise qui est complexe. Dès lors, nous avons besoin d'une position épistémologique cohérente avec le travail de recherche réalisé au sein de l'entreprise N. et notre position de chercheur (Avenier, 2004).

Notre conviction de chercheur rejoint les hypothèses principales du **constructivisme**. Nous considérons l'entreprise comme un système ouvert, variable, complexe et irréversible (Genelot, 2001). Cela rejoint d'ailleurs les notions de dynamique et de complexité observées précédemment. Compte tenu de ces caractéristiques, les dirigeants agissent en voulant être rationnels, mais compte tenu de la complexité de leur environnement, ils n'obtiennent pas toujours les réussites escomptées. Par ailleurs, le marché ne constitue pas seulement une place d'échange, mais une construction artificielle autour des produits, des services et de l'information. Il forme un réseau d'acheteurs et d'offreurs avec lequel l'entreprise interagit continuellement. Cette relation modifiant, de fait, à la fois l'entreprise et le marché lui-même.

Le **positivisme** considère quant à lui que seuls les faits vérifiés par l'expérience expliquent les phénomènes. Ainsi, nous estimons que la littérature apporte un enrichissement à notre raisonnement. Nous pensons alors que les phénomènes observés *via* nos interactions avec l'entreprise N. représentent une analyse qui pourra être complétée avec la littérature. Nous serons ainsi en mesure d'identifier des convergences et des spécificités entre nos observations, nos analyses et nos résultats par rapport à la littérature. De ce fait, notre positionnement dépasse l'opposition classique très répandue entre positivisme et constructivisme (David, 1999) et vise à les concilier pour enrichir nos analyses. L'association de ces approches se justifie car nous ne pouvons pas être vierge de toute intuition compte tenu des connaissances apprises dans la littérature (positivisme), ni vierge de schémas cognitifs et mentaux issus de notre observation et de notre histoire (constructivisme) (Perroux, 1970). Le fait de rapprocher ces deux démarches apporte ainsi une complémentarité pour tendre vers une certaine « objectivité » d'analyse.

Ce positionnement s'inscrit dans le courant des « *mixed methods* ». Il a fait ses preuves dans la recherche en gestion et particulièrement aux États-Unis (Savall, 2014b). L'existence de méthodologies variées représente en effet une opportunité d'intégrer différentes méthodes pour croiser les regards, enrichir les analyses et le mode de raisonnement. Notre objet de recherche étant les pratiques stratégiques, l'analyse empirique nous est apparue indispensable (constructivisme) et le fait de confronter ces observations avec la littérature (positivisme) permet de faire des rapprochements et des liens avec différents concepts. De plus, les pratiques stratégiques constituant un objet de recherche récent en sciences de gestion (Maia et al. 2015 ; Gao 2016), connaître la littérature à son propos facilite la compréhension de certaines observations. Notre mode de raisonnement est donc issu d'une **articulation entre des analyses empiriques et théoriques**.

#### 2.1.1.1.2 *Raisonnement par abduction*

Selon David, il existe trois types de raisonnement scientifique. La **déduction** vise à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. Elle permet de prévoir des conséquences (David, 1999). **L'induction** permet de trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. Elle permet d'établir des règles générales. Les logiques inductive et déductive sont très complémentaires car le raisonnement inductif permet la construction de théories à partir de cas d'observations et le raisonnement déductif permet de tester le bouclage du cycle en utilisant les données pour tester les théories (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Le troisième mode de raisonnement est l'**abduction**. Il a pour objectif d'élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence. Cela permet notamment de construire des hypothèses (Savall & Zardet, 2004). Ce raisonnement se base sur des « allers-retours » entre déduction et induction ce qui renforce la réflexion et l'articulation des observations aux concepts théoriques. Combiner des modes de raisonnement est commun en sciences de gestion (David, 1999), cela s'appelle d'ailleurs le principe de « **boucle réursive** ». Ce principe vise à formuler des hypothèses qui sont testées de manière théorique et empirique et qui évoluent suite aux résultats. L'hypothèse ajustée après le premier test est ensuite éprouvée de nouveau et ainsi de suite. Par ailleurs, le caractère longitudinal de notre recherche favorise les cycles de raisonnement. Cette temporalité montre que des hypothèses et des observations évoluent au fil du temps (constructivisme). Il est alors utile de se raccrocher aux faits vérifiés par l'expérience (positivisme).

### 2.1.1.1.3 Le constructivisme générique

Le constructivisme générique considère que la création de connaissances s'effectue à partir de **l'observation du terrain de recherche** (Savall & Zardet, 2004b) et que l'étude de la littérature permet d'enrichir et compléter la recherche. Il se caractérise par sa méthodologie hybride qui articule les positionnements constructiviste et positiviste *via* un raisonnement par l'abduction.

Étant donné que notre recherche s'appuie sur un seul cas d'entreprise, cela interroge sur la possible généralisation des résultats. Cela renvoie à la notion de « *generalizable practices* » (Pettigrew, 1990). Le cadre épistémologique de contingence générique admet la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations et conçoit en parallèle l'existence de régularités. Ces invariants constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissance. Ainsi, les observations issues du terrain d'investigation représentent une certaine universalité (Savall & Zardet, 2004b). La contingence générique considère que des entreprises différentes par leur activité, taille etc., possèdent tout de même des invariants communs à toutes les entreprises. Dès lors, il est possible de produire des connaissances à partir d'un seul cas (Eisenhardt & Graebner, 2007). L'élément de recherche constitue ainsi une série statistique en cours de construction. En outre, le champ de la recherche permet de limiter la généralisation des résultats.

### 2.1.1.2 La formulation des hypothèses

Dans le cadre de la contingence générique, les hypothèses ont un statut particulier qui est évolutif et lié aux analyses du chercheur. Une **hypothèse est une idée qui va éventuellement devenir une connaissance**. Cela suggère son caractère **évolutif**. L'idée peut provenir aussi bien d'une observation empirique que de la littérature existante. Le raisonnement abductif vu précédemment va faire évoluer l'idée en fonction des résultats et de la temporalité. Nous soulignons en effet la durée de vie de ces connaissances qui pousse à réitérer l'observation d'objets de recherche similaires dans le temps, notamment par le principe de boucle récursive vu précédemment. Cette conception épistémologique de la recherche rejoint celles de Kurt Lewin, Albert David, Jeffrey Pfeffer, Anthony Buono ou encore Donald Schön et Chris Argyris (Savall, 2014b).

Des sous-hypothèses sont formulées pour étayer l'hypothèse centrale. Le travail du chercheur consiste alors à expliciter au maximum ces **sous-hypothèses**. L'objectif étant, non pas de toutes les valider, mais de les présenter en tant qu'**éléments et étapes de démonstration** scientifique de l'hypothèse centrale. L'ensemble des hypothèses est appelé « corps d'hypothèses » (Savall & Zardet, 2004). Il représente l'ensemble des idées qu'il faudrait démontrer en rigueur pour répondre à la problématique et à l'hypothèse centrale de façon complète. La thèse est un essai de première validation de ce corps d'hypothèses. Notre première version de corps d'hypothèses s'est élaborée à partir de notre observation, notre analyse de la littérature, ainsi que de nos intuitions initiales de chercheur. Ce corps d'hypothèses a ensuite évolué et s'est étoffé tout au long du processus d'abduction. Une fois que les sous-hypothèses se sont stabilisées, nous les avons positionnées dans notre recherche comme étapes de démonstration. L'intégralité de ce corps d'hypothèses est présentée en annexe 0. Il présente des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Les hypothèses **descriptives** explicitent la description de l'objet de recherche et ses composants. Elles sont vérifiables par observation sur le terrain et par la littérature. Les hypothèses **explicatives** sont formulées par un raisonnement logico-déductif et fournissent une interprétation ou explication des

phénomènes observés, notamment pour les hypothèses descriptives. Les hypothèses **prescriptives** sont un essai de prédiction. Il s'agit de recommandations du chercheur permettant de transformer l'objet étudié ou de prédire des évolutions. Les hypothèses prescriptives sont aujourd'hui acceptées comme légitimes par la communauté académique car elles s'inscrivent dans une démarche de sciences de l'action (Girin, 1989). C'est dans cette formulation d'hypothèses que la dimension constructiviste de la contingence générique est forte, car cela signifie qu'il **n'existe pas de connaissance non falsifiable**. En effet, chaque résultat de recherche reste ouvert à de nouvelles hypothèses (Savall & Zardet, 2004).

Lorsqu'une hypothèse est validée simultanément dans la littérature et sur le terrain, sa validité devient élevée ce qui signifie qu'elle relève, *a priori*, d'une caractéristique **générique**. A contrario, si l'hypothèse n'est validée que partiellement, soit par le terrain, soit par la littérature, il s'agit d'une **contingence** (Savall & Zardet, 2004). Par ailleurs, les hypothèses qui demeureraient peu ou pas validées à la fin de la recherche constituent des perspectives futures de travaux.

Nous avons mené la logique d'abduction et de formulation d'hypothèses tout au long de notre processus doctoral. Par exemple, nous avons observé que l'entreprise N. utilisait des plans d'actions stratégiques. Nous avons alors effectué des allers-retours entre la littérature et nos observations pour formuler une hypothèse reflétant au mieux la réalité et l'association entre positivisme et constructivisme. L'hypothèse initiale émanant de la littérature était « *Les plans stratégiques sur des périodes pluri annuelles ne sont pas performants.* ». Après plusieurs interactions avec l'entreprise N. et différentes lectures, nous avons fait évoluer cette hypothèse vers « *La planification stratégique n'est pas suffisamment performante car elle est trop statique par rapport aux évolutions de l'environnement pertinent.* » (sous-hypothèse 7 cf. annexe 0). Enfin, après différentes analyses, nous l'avons formulé de la façon suivante « *une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique.* » (sous-hypothèse 14 cf. annexe 0).

### 2.1.2 La création de connaissances par l'immersion sur le terrain

*« À la source de toute connaissance, il y a une idée, une pensée,  
puis l'expérience vient confirmer l'idée » Claude Bernard*

L'immersion dans l'entreprise nous paraît indispensable pour la connaître et la comprendre. Pour cela, nous utilisons une **méthodologie de recherche intervention socio-économique**. Cette approche est cohérente avec le positionnement épistémologique de constructivisme générique car elle nous permet de générer et tester des hypothèses à partir de l'observation sur le terrain. Ainsi, la recherche intervention socio-économique entraîne un couplage fort entre les connaissances et la réalité et permet de s'engager dans une démarche de transformation, même si la réalité sociale est instable dans une certaine mesure (Allard-Poesi, et al., 2015). Nous présentons ci-dessous la création de connaissances *via* la méthodologie de recherche-intervention, nous observons la frontière entre consultance et recherche-intervention et nous examinons l'opportunisme méthodique utilisé dans cette recherche.

### 2.1.2.1 La création de connaissances scientifiques par la recherche-intervention socio-économique

De nombreuses démarches de recherche se réclament des approches de terrain. Mais selon la position du chercheur vis-à-vis de son champ d'investigation, le niveau de connaissances apporté diffère. Par exemple, le chercheur est parfois un observateur indirect *via* l'envoi d'un questionnaire ou, au contraire, il intervient directement, volontairement et dans le cadre d'une relation particulière avec les acteurs de l'organisation étudiée, sur le cours des choses (David, 2012). La méthodologie de recherche intervention socio-économique est en effet déterminante pour comprendre comment nous avons eu accès aux données, comment nous les avons collectées et quelles étaient nos interactions avec l'entreprise terrain. D'où l'importance d'explicitier la posture que nous avons adoptée pour cette recherche. Pour ce faire, nous présentons la recherche-action et la recherche-intervention en général. Puis, nous détaillons la **recherche intervention socio-économique**. Enfin, nous observons le positionnement des intervenants-chercheurs dans un rôle de médecin des entreprises.

#### 2.1.2.1.1 De la recherche-action à la recherche-intervention

Née dans les années 1940, la recherche-action s'inscrit dans le courant des méthodes qualitatives et le paradigme constructiviste-interprétativiste. Il s'agit d'une approche compréhensive d'un cas organisationnel souvent historique et longitudinal, impliquant plusieurs catégories d'acteurs et diverses thématiques. Elle vise à mener des observations scientifiques approfondies par le travail de terrain (Savall, 1974).

En effet, la recherche-action entraîne la **production de connaissances au service de l'action**. Elle appartient à une famille de pratiques de recherche d'une grande diversité, tels que *Grounded theory methodology* (Glaser & Strauss, 1967), *action learning* (Coughlan & Coughlan, 2002), *action science* (Argyris, 1995), *appreciative inquiry* (Ludema et al. 2001 ; Yaeger et al. 2005), *cooperative inquiry* (Heron & Reason, 2006), la recherche-intervention (Savall & Zardet, 2004). Toutes ces méthodologies ont pour ambition de générer simultanément des **connaissances utiles** pour l'action, c'est-à-dire pour les entreprises, ainsi que pour l'enrichissement de la littérature. Ce caractère d'utilité rejoint ce que disait Lewin : « *Il ne serait pas surprenant que les études scientifiques sur la vie des groupes soient bientôt considérées comme essentielles pour le progrès de toute grande organisation, tout comme aujourd'hui la chimie est considérée comme essentielle pour l'usine chimique* » (Lewin, 1951). Cette coopération signifie qu'il existe un **lien très étroit entre théorie et pratique**. Chacun est au service de l'autre et lui est bénéfique.

Pour développer cette coopération, il y a des interactions fortes entre le chercheur et les acteurs du terrain. Il s'agit ainsi d'une démarche interactive (Girin 1986 ; Krief & Zardet 2013). L'idée majeure est qu'il est possible d'appréhender le fonctionnement d'une entreprise « *qu'en y pénétrant, en y intervenant, et par conséquent en la modifiant* » (Moison, 2010). La recherche-intervention est donc une approche compréhensive qui s'appuie sur des observations scientifiques issues du terrain. La caractéristique principale est la **visée transformative** de l'objet de recherche en vue de générer de nouvelles connaissances (David, 2012). Pour cela, elle s'appuie sur une triple perspective qui est de : **décrire, expliquer et transformer** l'objet de recherche pour mieux le connaître (Moison 1984, 2016 ; David 2000 ; Savall & Zardet 2004 ; Krief & Zardet, 2013). La volonté transformative conçoit ainsi deux objectifs indissociables : l'accompagnement de l'entreprise dans une **démarche de changement** et la

**production de connaissances** issues des **transformations** réalisées (Krief & Zardet, 2013). Il y a ainsi une logique intentionnelle qui se manifeste par le projet de changement délibéré (Krief & Zardet, 2013). Nous présentons dans l'encadré 5 une définition de la recherche-intervention.

#### Encadré 5. Définition de la recherche intervention

« La recherche intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion » (David, 2012).

La méthodologie de recherche-intervention est parfois mise en opposition aux recherches contemplatives car elles visent à donner du sens en allant au-delà de la description (Royer et al., 2009). Ce sens est mis en exergue par la production de connaissances explicatives et surtout prescriptives. Pour cela, les conclusions sont fondées sur « *l'intime conviction du chercheur qui se trouve dans l'arène pour éprouver lui-même les champs de force qui traversent l'organisation* » (Moisdon 2010 ; Krief & Zardet 2013).

#### 2.1.2.1.2 Caractéristiques de la recherche-intervention socio-économique

La recherche intervention socio-économique s'inscrit dans le courant de la recherche-action et de la recherche-intervention mais possède quelques particularités. Dans la recherche-action, il n'existe pas d'engagement explicite de la part du chercheur pour transformer les pratiques de l'organisation partenaire (Savall 1974). De la même façon, David (1999) distingue la recherche-intervention principalement par l'existence d'un projet de transformation préalablement convenu avec l'entreprise. Dès lors, une spécificité de la recherche-intervention socio-économique réside dans sa portée prescriptive dans la conduite des projets de transformation ainsi que dans les publications qui en découlent (Krief & Zardet, 2013).

La méthodologie de recherche intervention socio-économique est « **qualimétrique** ». Cela signifie que les informations collectées et traitées pour élaborer des observations et proposer des hypothèses sont alternativement qualitatives, quantitatives et financières (Savall & Zardet 2004 ; Cappelletti 2007). Cette approche vise à associer et réconcilier les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives en vue d'améliorer la validité des résultats d'expérimentation (Savall 1986 ; Savall & Zardet 1987, 2004). L'approche hybride de la qualimétrie permet en effet de tirer profit de la complémentarité de plusieurs méthodes, tout en veillant à la qualité des différentes données recueillies sur le terrain d'expérimentation.

La recherche intervention socio-économique se distingue également en s'appuyant sur la formulation de problèmes. En effet, « *L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes* » (Bachelard, 1938). Le projet de transformation est ainsi formulé par des objectifs concertés entre les chercheurs et les gestionnaires. Pour accompagner la démarche de changement, la recherche intervention socio-économique mobilise deux techniques spécifiques qui sont la mise en place d'un « processus HORI-VERT » ainsi que le « trièdre de conduite du changement ». Nous présentons ces deux techniques de recherche dans la sous-section 2.1.3 (cf. p. 76).

Le manque de rigueur dans le traitement des données et dans l'intérêt scientifique est parfois reproché à la méthodologie de recherche intervention socio-économique (Krief & Zardet 2013 ; Savall 2014b). Ainsi, nous présentons le traitement rigoureux des données que nous avons suivi en 2.1.4.2. Par rapport à l'intérêt scientifique, des travaux récents proposent d'explicitier et de mettre en évidence la richesse des matériaux de terrain et la pertinence des recherches mono-cas dans les techniques de publications scientifiques (Savall, 2014b), ce que nous tentons de faire tout au long de cette recherche.

### 2.1.2.1.3 Le chercheur praticien et « médecin » des entreprises

La transformation de pratiques professionnelles en théories, concepts et méthodes est ancienne en management. Un des cas les plus connus est celui de Frederick Taylor. Il rédigea son livre *The principles of Scientific Management* paru en 1911 à partir de son expérience d'ingénieur conseil à la Bethlehem Steel Works de Pittsburg (Cappelletti, 2007). Différents ouvrages traduisent ainsi des connaissances observées dans la pratique par des dirigeants, cadres supérieurs ou par des chercheurs. Ils mettent en évidence des préconisations utiles pour les entreprises, comme l'a fait Taylor en suggérant l'organisation scientifique du travail. Malgré l'ancienneté de cette pratique, le caractère prescriptif fait toujours débat dans la recherche en sciences de gestion.

Nous considérons que la **prescription** permet de mettre en relation le monde de l'entreprise avec le monde universitaire. Cet aspect prescriptif représente l'intérêt direct de l'entreprise pour la recherche. A quoi servirait une recherche pour une entreprise si celle-ci était seulement descriptive et explicative ? Imaginons que le chercheur décrit un problème majeur à un dirigeant et explique sa cause. Si le chercheur ne va pas au-delà de cette analyse en suggérant des préconisations, le dirigeant pourrait se sentir démuné et dans une situation de frustration. L'intérêt du dirigeant est justement d'agir pour faire en sorte que l'entreprise soit plus performante et donc les recherches descriptives et explicatives ont un intérêt limité pour l'entreprise, alors que le côté prescriptif apporte une **utilité** pour les gestionnaires.

Nous pouvons faire **l'analogie avec la médecine** pour comprendre l'intérêt de la prescription dans les travaux de recherche en sciences de gestion (Savall 2014b ; Savall & Fièrè 2015). Lorsqu'un patient va chez son médecin, ce dernier recherche des symptômes de maladie. Une fois que les symptômes sont analysés et expliqués, le médecin va préconiser un traitement médical pour soigner son patient. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle un patient consulte son médecin : il attend une guérison. Il en va de même pour les organisations qui peuvent être « soignées » une fois que leurs symptômes de maladie sont décrits et expliqués. Rester inactif face à une organisation qui souffre pourrait être qualifié de « non-assistance à personne en danger » ou de « négligence médicale », surtout lorsque nous sommes en mesure de pouvoir l'aider. L'expérience des chercheurs qui interviennent dans de nombreuses entreprises depuis plusieurs années, leur donne justement une expertise leur permettant d'apporter des pistes de préconisation. Ils sont à même de faire des liens entre différentes variables permettant d'améliorer des situations d'entreprise. Nos travaux s'inscrivent dans cette vision, ils ont pour ambition d'aider les managers et dirigeants dans leurs pratiques quotidiennes en proposant des recommandations managériales (cf. chapitre 8).

### 2.1.2.2 *Frontière entre consultance et recherche-intervention socio-économique*

La recherche-intervention peut utiliser le conseil et ses outils comme une technologie de recherche. D'ailleurs, les méthodes de conduite du changement sont utilisées à la fois par des consultants et par la recherche intervention socio-économique. Cela entraîne alors un risque pour le chercheur qui serait de favoriser la dimension pratique de son travail et de négliger la dimension scientifique (Cappelletti, 2007).

Toutefois, il y a bien une frontière entre la consultance et la recherche-intervention socio-économique permettant de limiter le risque d'un « chercheur conseil » (Cappelletti, 2007). Une première différence est que le chercheur négocie des missions précises et un planning en amont des investigations. Ces missions sont associées à des **objectifs de recherche** partagés et définis en concertation entre l'entreprise terrain et les chercheurs.

De plus, la recherche-intervention est une **approche scientifique**, basée notamment sur une rigueur méthodologique dans le traitement, la collecte et l'analyse des matériaux. Il s'agit également d'une approche cumulative. En effet, notre centre de recherche améliore sa méthodologie au fil du temps en capitalisant sur ses recherches précédentes. Il existe ainsi une démarche d'amélioration continue. Par ailleurs, une autre différence de la recherche-intervention par rapport à la consultance est que les résultats font l'objet de publications et d'une production de connaissances, il y a ainsi une **fonction ontologique** (Plane, 2000).

D'un point de vue épistémologique, le consultant a pour mission principale d'apporter des conseils, des recommandations sur le contenu en orientant les entreprises vers des décisions opportunes. De leur côté, les intervenants-chercheurs n'ont pas directement ce rôle de conseil auprès de l'entreprise. Ils accompagnent méthodologiquement les acteurs de l'entreprise dans leur propre projet de transformation. Le chercheur apporte ainsi de la méthode permettant le cheminement des gestionnaires dans la démarche de changement.

### 2.1.2.3 *L'opportunisme méthodologique*

Cette recherche a fait preuve d'**opportunisme méthodologique**. Ce concept signifie que le contexte justifie la méthodologie et la problématique de recherche (Glaser & Strauss, 1967). À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot *portus*, signifiant « le port ». Il désigne donc une manière d'arriver au port et ce, pas toujours par le chemin prévu, ni dans le délai escompté et même parfois, pas toujours dans le port où l'on pensait se rendre (Girin, 1989). L'opportunisme est donc une question de navigation. Nous entendons ici que le bon marin accepte de se dérouter, il fait parfois demi-tour, il saisit aussi des occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Pour cela, le marin est très méthodique, il utilise beaucoup d'outils tels que les compas, les cartes etc. et essaye de contrôler tout ce qu'il peut. Dès lors, la navigation ne se fie pas seulement à l'intuition, c'est une technique perfectionnée, qui met en œuvre des instruments et des savoirs élaborés (Girin, 1989).

Dans notre recherche, notre navigation fût facilitée par l'opportunisme méthodologique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le choix du sujet de cette thèse est lié à une mission de recherche intervention socio-économique en cours depuis 2005 et dans laquelle nous intervenons depuis 2013. La méthode de recherche intervention socio-économique étant productrice de nombreux matériaux,

elle permet l'étude de tout objet de recherche au sein de l'entreprise (Savall & Zardet, 2004b). Cela permet ainsi une analyse en profondeur de notre terrain de recherche. Par ailleurs, la méthodologie utilisée au sein de l'entreprise N. étant la même depuis le début de la mission, cela nous permet d'exploiter tous les matériaux depuis le début de la recherche-intervention. Enfin, les cadres théoriques mobilisés pour cette recherche correspondent à des choix délibérés du dirigeant de l'entreprise. Ils sont analysés en chapitre 4 et 7.

### 2.1.3 Les principes méthodologiques de recherche-intervention socio-économique

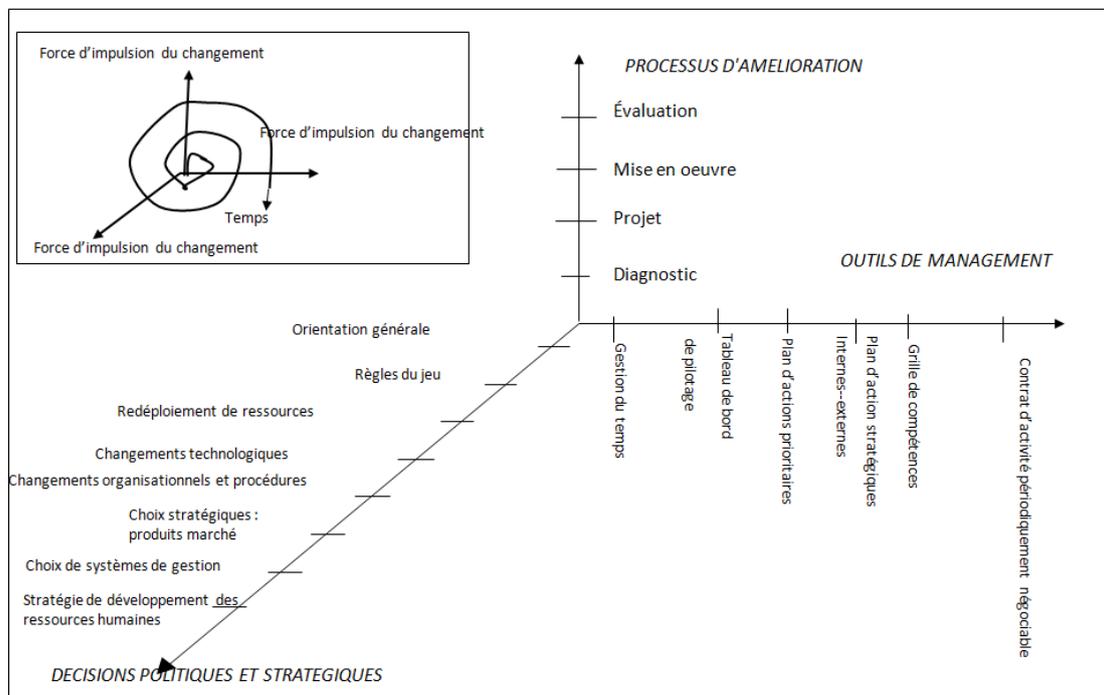
La recherche intervention socio-économique utilise deux principales techniques d'intervention qui agissent sur la transformation et la performance du terrain d'investigation :

- le **trièdre de conduite du changement**, qui s'appuie sur 3 axes de dynamique du changement ;
- une **démarche HORI-VERT**, qui implique les collaborateurs par un processus horizontal et vertical.

#### 2.1.3.1 Le trièdre de conduite du changement

Les chercheurs conduisant des recherches-interventions socio-économiques mobilisent trois axes de dynamique du changement au cours de leur mission : le processus d'amélioration, les outils de management et les décisions politiques et stratégiques. Ces axes sont représentés par un « trièdre » (Savall & Zardet, 1987) tel que le montre la figure 7.

**Figure 7. Le trièdre de la dynamique de changement dans la recherche-intervention socio-économique**



© ISEOR (Savall & Zardet, 1987)

Le premier axe « **processus d'amélioration** » consiste à réaliser successivement les dispositifs de recherche suivants : des diagnostics qualitatifs et quantitatifs, un ou plusieurs projet(s)

d'innovation socio-économique, la mise en œuvre du projet et une évaluation. Ces dispositifs sont pilotés par les chercheurs. Le diagnostic de **dysfonctionnements** constitue la base de cet axe pour détecter des sources d'amélioration au service de l'entreprise. Le parti pris de la recherche intervention socio-économique est en effet d'identifier les dysfonctionnements de l'entreprise et agir, lors du projet et de sa mise en œuvre, sur leurs causes racines pour convertir ses faiblesses en forces. L'évaluation compare la situation de l'entreprise au moins une année après le diagnostic. Elle observe les réalisations marquantes, les points à surveiller et les recommandations des chercheurs. Cette méthodologie est présentée précisément en 3.2 (cf. p. 102) avec les modalités de l'entreprise N.

Le deuxième axe « **outils de management** » consiste à former les managers de l'entreprise aux outils de management socio-économique (présentés en 1.1.4.2.2 cf. p. 41). Ainsi, les managers s'approprient ces outils qui visent à renforcer la qualité du pilotage des équipes et des activités, prévenir les dysfonctionnements et augmenter le passage à l'acte dans la dynamique du changement. Il existe un lien direct entre cet axe et celui de processus car les outils représentent généralement une première piste de résolution des problèmes observés dans le diagnostic.

Le troisième axe correspond aux « **décisions politiques et stratégiques** » qui sont prises au fil du processus de changement en fonction de la stratégie de l'entreprise. Ces décisions sont impulsées par le dirigeant de l'entreprise et correspondent à l'ambition stratégique de changement de l'entreprise (Savall 2014). Pour que l'action globale de changement soit cohérente, les chercheurs s'assurent que les décisions prises par le dirigeant sont déployées au niveau des deux autres axes.

Sur la figure 7 (cf. p. précédente), une spirale en haut à gauche exprime le caractère temporel du processus et les liens dynamiques entre les 3 axes. Il y a des avancées régulières sur chaque axe tout au long de la recherche intervention socio-économique car c'est l'alternance d'actions sur chacun des axes qui entraîne la **dynamique de changement organisationnel**. Ce processus cyclique permet la résolution de problèmes.

### 2.1.3.2 La démarche HORI-VERT

Pour conduire une recherche intervention socio-économique au sein d'une entreprise, la technique « HORI-VERT » permet d'impliquer HORIZontalement et VERTicalement les acteurs de l'entreprise dans le projet de transformation. Il s'agit du **périmètre** de la mission. Les dispositifs de recherche des trois axes du trièdre sont ainsi menés dans cet espace dans une temporalité définie par un planning.

Cette démarche consiste à mener une double action pour conduire le changement efficacement. L'action horizontale, dédiée à la direction et à l'encadrement de l'entreprise, est articulée à une action verticale dans un ou plusieurs secteurs de l'entreprise et concerne les managers et le personnel du périmètre. Cette méthode favorise l'efficacité du projet de changement (Savall & Zardet, 1987) car elle implique l'ensemble des catégories d'acteurs (direction générale, encadrement et personnel). Il s'agit d'une **démarche globale et structurée**.

## 2.1.4 Scientificité de la recherche-intervention socio-économique

La méthode de recherche intervention socio-économique s'appuie sur différentes règles permettant de garantir de la rigueur dans le processus de création de connaissances. Cela passe par un processus minutieux entre le recueil des données brutes jusqu'à la conversion en résultats, ainsi qu'un dispositif spécifique de production et de validité de connaissances.

### 2.1.4.1 De la donnée brute à l'obtention d'un résultat

La recherche intervention socio-économique mobilise de nombreuses données sous différentes formes. Cela est rendu possible par un processus de collecte et de traitement des données spécifique, un contrôle qualité dans leur traitement ainsi que par le travail cumulatif en équipe.

#### 2.1.4.1.1 Le processus de collecte et de traitement des données

L'Homme a une compétence innée qui est d'analyser et d'interpréter les comportements des personnes qui l'entourent. Notre rôle d'intervenant-chercheur nous permet ainsi d'observer des pratiques stratégiques lors de nos recherches. Pour examiner cet objet, les méthodologies qualitatives et/ou quantitatives sont admises (Maia, et al., 2015) mais elles sont le plus souvent qualitatives (Rouleau, 2013). Cela est cohérent avec notre méthodologie de recherche intervention socio-économique qui exploite des données qualitatives, quantitatives et/ou financières. Celles-ci sont obtenues par 3 techniques : la réalisation d'entretiens, la collecte de documents et les observations des chercheurs.

Les données proviennent ainsi d'entretiens, documents ou observations issus de réunions, instances de travail, entretiens formels et informels, discours, compte rendus, etc. (Krief & Zardet, 2013). Ces données constituent des matériaux dits « chauds » car ils sont issus du processus de recherche. La recherche intervention socio-économique mobilise également des matériaux appelés « froids » lorsqu'ils ne sont pas issus des investigations (par exemple des informations collectées sur le site internet de l'entreprise).

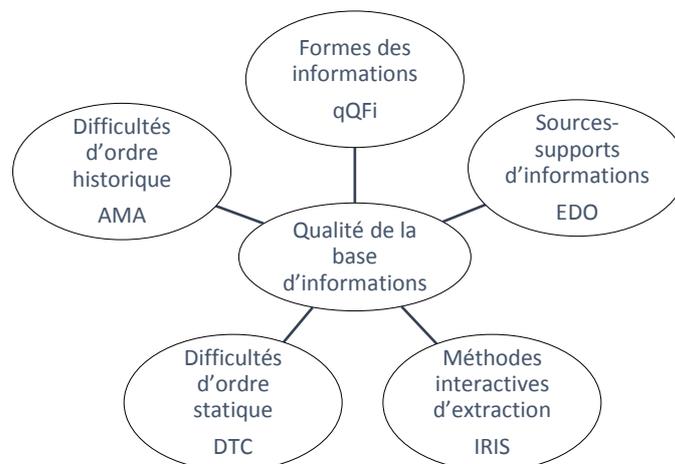
La **prise de notes exhaustives** lors des dispositifs de recherche augmente la fiabilité et la traçabilité des données. Il s'agit ensuite d'extraire des « **phrases témoins** », soigneusement sélectionnées pour refléter les opinions ou les situations vécues par les acteurs rencontrés (Krief & Zardet, 2013). Cela mobilise une rigueur dans l'exploitation des matériaux (Savall et al. 2008 ; Krief & Zardet 2013). Les **données qualitatives** constituent ainsi la majorité des matériaux analysés par le chercheur et sont souvent complétées par des données quantitatives et financières.

#### 2.1.4.1.2 Le contrôle qualité dans le traitement des données

Une des préoccupations permanentes des chercheurs est le « **contrôle qualité** » des informations émises par les praticiens. Pour maintenir l'**indépendance scientifique** du chercheur dans le cadre de la recherche intervention socio-économique, Savall (1986) a proposé cinq principes visant à renforcer la fiabilité et la qualité des données. Il s'agit des principes Actualité, Mémoire, Anticipation (AMA); qualitatif, Quantitatif, financier (qQfi) ; Entretiens, Documents, Observations (EDO) ; Intervention Recherche d'Intention Scientifique (IRIS) et Dadas Tabous Contentieux (DTC) (Savall, 1986).

Ces filtres sont présentés dans la figure 8.

**Figure 8. Qualité de la base d'informations (Savall, 1986)**



L'objectif du chercheur est de traiter les données en ayant en tête ces 5 filtres qui limitent les biais et garantissent ainsi la fiabilité de la source d'information. Le filtre « **Actualité Mémoire Anticipation** » est relatif à la temporalité. Lors de la recherche intervention socio-économique, le chercheur interagit dans un contexte lié à des phénomènes passés actuels ou futurs. Ainsi, les informations recueillies sont exactes à l'instant donné et peuvent évoluer (Savall, 1986). Ce principe nous invite à prendre du recul et à positionner les données collectées dans un contexte temporel. Le principe « **qualitatif Quantitatif Financier** » consiste à utiliser trois formes d'expression des informations en vue d'avoir une représentation la plus complète possible. Le fait d'utiliser et articuler des données de différentes natures renforce les résultats de recherche qui en découlent. En effet, la **qualimétrie** a l'avantage de pouvoir **contextualiser** les données quantitatives collectées en les commentant par des observations qualitatives. Elle permet réciproquement de fiabiliser les données qualitatives recueillies et leur traitement par des observations financières ou quantitatives (Savall, 2014b). Combiner ces trois types d'informations à travers des données issues du principe « **Entretiens, Documents et Observations** permet de « *fournir une image aussi fidèle que possible d'un objet réel observable et complexe* » (Savall, 1986).

Le principe « **Intervention Recherche d'Intention Scientifique** » limite les biais d'interférence du chercheur sur son objet de recherche. Il repose sur quatre conditions d'efficacité du processus concertées avec l'entreprise terrain :

- la définition d'un **cahier des charges** avec un périmètre, un planning et une méthodologie des dispositifs d'intervention ;
- un espace de **co-pilotage de l'intervention** entre l'intervenant-chercheur et un correspondant désigné par l'entreprise. L'objectif est que le chercheur soit reconnu légitime dans son rôle d'accompagnateur de la démarche de changement ;
- le **pilotage des informations** échangées entre le chercheur et les praticiens ;
- la **publication** des résultats de la recherche sous forme anonyme.

Pour ne pas sur ou sous estimer les expressions des acteurs, le chercheur mobilise le principe « **Dadas Tabous Contentieux** » à chaque information recueillie. Il se demande si celle-ci relève

d'une expression excessive (dadas), insuffisante (tabous) ou d'un conflit entre acteurs (contentieux). Cela permet ainsi de ne pas surestimer la haute ou la faible fréquence de l'expression des acteurs et d'évaluer le niveau d'importance de l'information (Savall, 1986).

#### 2.1.4.1.3 *Le travail cumulatif en équipe*

Compte tenu du caractère longitudinal de notre recherche, celle-ci n'a été permise que par les **travaux cumulatifs** d'une équipe de chercheurs dont chacun des membres a su compléter les travaux de ses prédécesseurs. Le respect rigoureux de la méthodologie de recherche intervention socio-économique par l'ensemble des intervenants-chercheurs depuis 2005 au sein de l'entreprise N. apporte une **similarité méthodologique**. Nous avons ainsi connaissance des conditions dans lesquelles tous les matériaux ont été collectés et comment ils ont été exploités. Ainsi, le partage des matériaux est accepté entre les différents chercheurs. Nous présentons l'équipe d'intervenants chercheurs ayant interagi avec les acteurs de l'entreprise N. à la fin de ce chapitre (cf. 2.2.3.7 p. 94).

#### 2.1.4.2 *La production et la validité de connaissances*

En tant que chercheur, nous tenons à garantir la validité de nos résultats. Ainsi, nous nous interrogeons régulièrement sur la fiabilité de nos observations et sur la possible généralisation de nos conclusions. Cela est d'ailleurs une préoccupation particulièrement importante dans le cas d'une recherche mono cas telle que la nôtre.

Pour être crédible, une recherche de terrain doit vérifier que les techniques et les méthodes utilisées assurent l'intégrité, la validité et l'exactitude des résultats produits (Patton, 1990). La méthodologie de recherche intervention socio-économique nous invite donc à un questionnement épistémologique, à tenir compte de certains principes épistémologiques et à définir des conditions de validité interne et externe.

##### 2.1.4.2.1 *Questionnement épistémologique*

« Si la recherche-intervention est considérée comme la généralisation de différentes démarches de recherche, elle est aussi la plus complexe à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques » (David, 2012). Ainsi, différentes limites de natures épistémologiques émanent de notre méthodologie et ont entraîné une vigilance particulière tout au long de notre recherche.

Il s'agit notamment de **l'impact des chercheurs sur leur objet d'étude**. Toutefois, selon Krief et Zardet (2013), cela n'est pas un problème car « il n'est possible d'accéder à la connaissance d'un système social qu'en induisant un changement dans ce dernier ». Par ailleurs, le dispositif d'intervention représente une amplitude et une durée suffisamment longue permettant d'étudier l'évolution des phénomènes. Cela permet une prise de recul du chercheur.

Nous avons également interrogé la qualité scientifique de notre recherche par rapport à la solidité de notre corps d'hypothèses et du degré de validation de ces dernières. Nous considérons que celles-ci représentent notre raisonnement. Elles sont des étapes de notre démonstration qui représentent le diagnostic initial de la recherche (hypothèses sur les défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles) et le projet de recherche (hypothèses sur le concept de stratégie de différenciation dynamique).

D'autres limites identifiées sont la **nature contextualisée des résultats** qui empêcherait leur généralisation. Ainsi que **l'impossible neutralité du chercheur** qui pourraient orienter les résultats. Pour palier ces biais, nous avons appliqué tout au long de notre recherche les principes épistémologiques spécifiques à la recherche intervention socio-économique présentés ci-dessous.

#### 2.1.4.2.2 Principes épistémologiques

La recherche intervention socio-économique s'appuie sur trois principes épistémologiques permettant d'appuyer la validité scientifique de la recherche : l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique (Savall & Zardet, 2004).

En vue d'enrichir les analyses et de produire de nouvelles connaissances, les chercheurs mobilisent **l'interactivité cognitive** (Savall & Zardet, 2004). Il s'agit de la confrontation de l'analyse entre les chercheurs et avec les acteurs du terrain. Cela s'effectue par le dialogue, notamment lors de réunions. Ces interactions génèrent de nouvelles informations. C'est par exemple le cas lors de la réalisation de la synthèse du diagnostic dans laquelle tous les chercheurs ayant participé au diagnostic échangent leurs analyses, ce qui va faire émerger de nouvelles idées.

Pour remplacer l'impossible objectivité des données et des analyses, le principe d'**intersubjectivité contradictoire** (Savall & Zardet, 2004) consiste à confronter les avis de différents acteurs ayant chacun leur subjectivité. Le croisement des avis de plusieurs acteurs permet d'aboutir à une représentation réelle par la mise en évidence des convergences des représentations. L'objectivité naît alors de l'intersubjectivité répliquée. C'est par exemple le cas des diagnostics de recherche intervention socio-économique, dans lesquels les chercheurs interviewent toutes les catégories de personnel et mettent en lumière les points communs et les spécificités entre les acteurs.

Le principe de **contingence générique** (Savall & Zardet 2004 ; Voyant 2005) articule les connaissances spécifiques contextuelles provenant d'une entreprise en vue de les généraliser. Il consiste à mettre en évidence les points communs entre plusieurs entreprises en vue de créer des connaissances génériques. C'est ainsi que sont nés, par exemple, les outils de management socio-économique. Ils ont été créés initialement en réponse à des difficultés contingentes à une entreprise, puis les chercheurs se sont aperçus que la plupart des entreprises rencontraient des difficultés similaires. Cette universalité les a conduit à proposer systématiquement ces outils.

#### 2.1.4.2.3 Validité interne

La **validité interne** fait référence au jugement qu'un processus de recherche est adapté pour tester les hypothèses posées (Cappelletti, 2007). Nous avons ainsi mobilisé plusieurs règles et principes pour renforcer la validité interne de la recherche, tels que les principes épistémologiques et les 5 principes de qualité de la source d'information vus précédemment.

Nous nous sommes également rattaché à cinq autres techniques garantissant la validité scientifique de la recherche intervention (David, 2012) :

- la recherche d'une **rationalité accrue** : il s'agit de mettre en adéquation les connaissances et les faits, puis d'établir des relations de manière rationnelle ;
- le caractère **non prédictible des résultats** : qui se traduit par l'inachèvement de la recherche ;
- la **remise en question permanente** dans notre attitude de chercheur ;
- la recherche de vérité et de démocratie qui se nomme **l'isonomie** ;
- les **interactions** entre acteurs et chercheurs en vue de « créer une dynamique de connaissance et de confrontation entre les savoirs de l'intervenant et ceux des acteurs ».

#### 2.1.4.2.4 Validité externe

La validité externe indique que les résultats des investigations sont validés par les acteurs du terrain de recherche, ce qui permet ensuite de les généraliser (Cappelletti, 2007). Cela renvoie ainsi à la crédibilité scientifique du chercheur. Lors de la recherche intervention socio-économique, nous mobilisons la technique de l'**effet miroir** qui consiste à présenter le résultat du travail de recherche aux acteurs de l'entreprise. La réaction des acteurs, par leur expression permet ainsi d'obtenir la validation, l'invalidation, l'enrichissement ou le nuancement des résultats. Cette pratique a été réalisée lors de tous les diagnostics effectués dans l'entreprise N.

Le fait d'avoir étudié de manière approfondie un seul cas d'entreprise nous invite à nous questionner sur le caractère généralisable des résultats et de leur validité externe. Ces questionnements épistémologiques ont d'ailleurs fait l'objet de travaux. Eisenhardt (1989) et Pettigrew (1990) parlaient déjà du débat autour des « *generalizable practices* » à partir de l'étude mono-cas. Notre positionnement épistémologique de contingence générique nous invite ainsi à ne pas avoir un objectif de généralisation massive de nos résultats. Ceux-ci s'inscrivent davantage dans l'étude d'un cas à forte portée analytique qui s'ajoute à la recherche et inaugure de futurs cas (Pettigrew 1990 ; Eisenhardt & Graebner 2007).

La portée analytique de notre recherche est renforcée par son caractère longitudinal qui représente une opportunité de recherche approfondie assez rare en sciences de gestion (Pettigrew, 1990). Cela apporte semble justifier l'intérêt scientifique de cette recherche.

### 2.1.5 Synthèse des choix épistémologiques et méthodologiques de recherche

Pour résumer nos choix épistémologiques et méthodologiques, nous proposons une synthèse (cf. encadré 6 p. suivante). Celle-ci vise à assurer que la problématique et la méthode de recherche choisies sont mutuellement pertinentes et cohérentes entre elles, ainsi qu'avec notre position épistémologique.

### Encadré 6. Synthèse des choix épistémologiques et méthodologiques

**Rappel de la problématique :** Comment le levier managérial contribue-t-il à la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique performante ?

**Rappel de l'hypothèse centrale :** L'entreprise dispose de ressources internes et en particulier de potentiel humain, qui sont mobilisés par des pratiques stratégiques de différenciation dynamique, grâce à des dispositifs managériaux.

**Positionnement épistémologique :** constructivisme générique

**Caractéristiques de l'épistémologie :** création de connaissances par l'observation terrain, reconnaissance de contingences et d'invariants dans les résultats par rapport à la littérature, formulation d'hypothèses issues d'une double approche déductive et inductive.

**Méthodologie :** recherche-intervention socio-économique longitudinale

**Caractéristiques de la méthodologie :** travail en équipe cumulatif, visée transformative, recherche engagée utile aux entreprises, données multiformes permettant l'observation de l'objet de recherche.

Ce tableau de synthèse vise à résumer la cohérence des choix méthodologiques et épistémologiques de notre recherche. La problématique étant formulée par une question débutant par le mot « comment », nous estimons qu'elle entraîne une réponse formulée sous la forme de préconisation. L'hypothèse centrale répondant à cette problématique vise à apporter une utilité aux dirigeants et managers. Ainsi, la méthodologie de recherche-intervention socio-économique mobilise des hypothèses prescriptives qui semblent pertinentes pour répondre à notre problématique. Elle permet d'apporter une analyse approfondie des phénomènes dans une démarche d'amélioration et de conduite du changement. Cette approche mobilise des matériaux multiformes et des données qualitatives, quantitatives et financières qui permettent de répondre à notre problématique.

Notre recherche reste exploratoire à partir d'une étude mono-cas. Le positionnement de constructivisme générique incite alors à reconnaître certains invariants entraînant des recommandations issus de nos résultats et des contingences à notre recherche. L'ensemble de ces choix de recherche semble ainsi former un système cohérent.

## ***2.2 L'entreprise N. : un concept hybride innovant observé par une recherche longitudinale***

Cette section présente l'historique de la PME qui constitue notre terrain d'investigation. Celle-ci ayant fait l'objet d'une recherche intervention socio-économique depuis 2005, nous observons également le processus longitudinal de recherche ainsi que le détail des dispositifs d'investigation qui ont été menés.

### **2.2.1 Brève présentation de l'entreprise N.**

Pour introduire l'entreprise N., nous observons comment celle-ci s'est créée, l'offre de produit-service qu'elle propose, ainsi que sa volonté d'accompagnement par une recherche intervention socio-économique.

### 2.2.1.1 La création d'une entreprise ambitieuse

Nous présentons ci-dessous la genèse de l'entreprise N., son historique entre sa création et 2015 ainsi que les valeurs qu'elle développe.

#### 2.2.1.1.1 La genèse du projet d'entreprise

L'entreprise N. a été créée il y a 20 ans, en septembre 1997. Elle est le fruit de la volonté commune de deux personnes de monter un projet. Ils se sont inspirés du modèle de la micro brasserie qui fonctionnait à l'époque très bien aux Etats-Unis. Pour cela, un des fondateurs et président actuel a passé une année à Portland dans l'Oregon, aux Etats-Unis et a effectué son apprentissage du métier de brasseur à Chicago. Les deux personnes ont ainsi travaillé aux USA dans de multiples établissements, puis sont retournés en France pour créer l'entreprise N. Par ailleurs, nous notons que le dirigeant et fondateur actuel est diplômé d'une école de management.

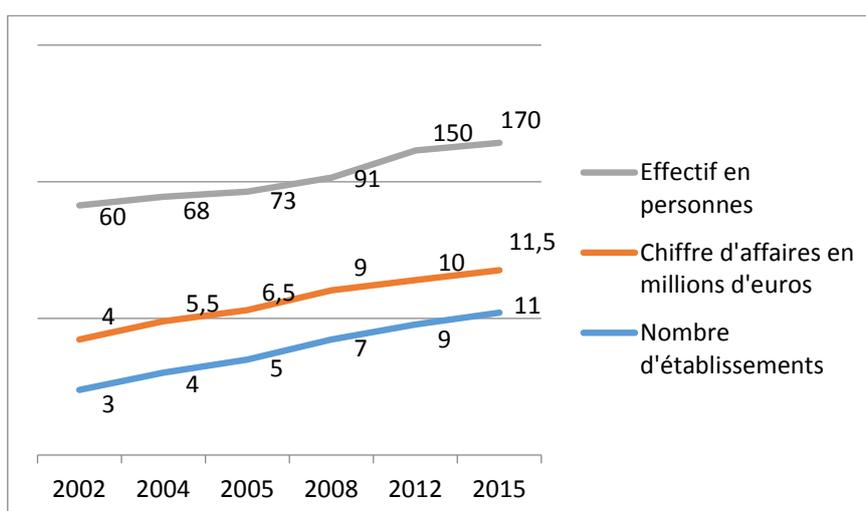
#### 2.2.1.1.2 Histoire de l'entreprise

Le projet initial était d'ouvrir une fabrique de bières attenante à un bar restaurant afin de créer un lieu de production et de consommation. L'entreprise N. combine aujourd'hui trois activités qui sont la **restauration, la fabrication de bière et la diffusion de spectacles musicaux**.

Cette PME s'est implantée dans une grande ville française. Elle a créé son premier établissement dans un quartier industriel, proche d'un stade de football, dans des locaux de 1 800 mètres carrés utilisés autrefois par une entreprise de transport. La taille du lieu a tout de suite donné une dimension très importante au projet. L'activité musicale a été lancée en 2000 avec l'ouverture d'une salle de concert dans les locaux.

La figure 9 ci-dessous présente l'évolution de l'entreprise entre 2002 et 2015 au niveau de son chiffre d'affaires, son effectif et le nombre d'établissements.

**Figure 9 : Évolution de l'entreprise N. entre 2002 et 2015**



L'effectif est passé de 73 personnes en 2005 à 170 en 2015, soit un rythme moyen de 10 embauches par an depuis les dix dernières années. En 2015, l'entreprise possède 11 cafés-restaurants situés principalement dans un département. Cela représente environ une ouverture d'établissement

tous les deux ans. Nous observons que l'augmentation du nombre de lieux suit l'augmentation du chiffre d'affaires. Par ailleurs, la distribution de bière a débuté par le marché local, puis national et cible depuis peu l'international. L'entreprise N. possédant moins de 250 salariés et réalisant moins de 40 millions de chiffre d'affaires, il s'agit d'une **PME** (cf. définition des PME 0.1.1.2.1 p. 16).

#### 2.2.1.1.3 *Un ancrage à des valeurs culturelles*

L'entreprise N. possède une **approche culturelle** très forte. Dès son origine en 1997, les dirigeants ont impulsé une volonté de brassage de métiers, de publics, de talents, de styles, de cultures et de goûts... Cette vocation est toujours présente en 2016. Le concept culturel est articulé autour de 3 valeurs qui définissent l'entreprise N. (Site internet N. 2016) :

- l'**authenticité** : il s'agit de la recherche de sens dans les projets de l'entreprise avec la volonté de les enraciner dans la richesse culturelle et humaine de la région. Pour cela, l'entreprise fait appel à des fournisseurs locaux, des artisans qui défendent des savoir-faire et des artistes locaux en ce qui concerne la musique et les autres événements artistiques. L'entreprise est également impliquée dans le monde associatif et participe souvent aux événements de sa ville ;
- la **diversité**, qui se manifeste par l'ouverture des cafés-restaurants au plus grand nombre (pas de sélection à l'entrée des établissements). Il y a également un éclectisme dans la programmation des événements, ce qui favorise le croisement des cultures ;
- la **convivialité** des établissements, qui garantit une qualité de service aux clients avec le respect et l'écoute de leurs attentes. L'accueil, le sourire et la disponibilité du personnel de l'entreprise sont considérés comme des conditions indispensables pour que les clients puissent prendre du plaisir à se réunir dans les lieux de l'entreprise. Les espaces sont ainsi créés pour favoriser les échanges et les rencontres pour que le lien social se crée et se développe. Les activités musique et brasserie jouent alors un rôle important pour développer cette convivialité.

#### 2.2.1.2 *Une offre produit-service innovante*

L'entreprise propose une **offre innovante** en combinant plusieurs activités : la restauration, la fabrication et vente de bières ainsi que la production d'événements artistiques. Nous qualifions cette entreprise d'**hybride** car elle propose à la fois des activités de service et de production qui sont chacune articulées aux valeurs culturelles de l'entreprise. Nous présentons ci-dessous chacune des activités. Nous observons tout d'abord la restauration qui a été son moteur de développement, la fabrication et vente de bières artisanales, ainsi que l'univers artistique. Puis, nous observons la globalité de cette offre différenciée, diversifiée et complémentaire.

##### 2.2.1.2.1 *La restauration comme moteur de développement*

L'activité de restauration se concentre sur la zone géographique d'une région par l'intermédiaire de **11 cafés-restaurants**. Ils possèdent tous la même carte. Le produit phare et historique est le burger, qui est fabriqué avec de la viande fraîche, du pain de boulangerie et accompagné de frites maisons. Ces burgers sont personnalisables, c'est-à-dire que les clients choisissent la viande, la quantité et les accompagnements. Cette offre individualisée ne se retrouve nulle part ailleurs dans la région. La carte propose d'autres produits dont les plus représentatifs sont les salades et les hotdogs. Différentes formules sont proposées : enfants, étudiants, découverte et

déjeuner. Le prix de ces menus varie entre 6,50 € et 15,50 €. Mise à part pour la formule enfant, elles incluent des bières fabriquées par l'entreprise.

Les établissements sont ouverts tous les jours en non stop les midis et les soirs. Le déjeuner dure en moyenne une heure et les soirées sont un peu plus longues, de par les événements qui sont proposés. Les cafés-restaurants sont ainsi la représentation physique de l'entreprise aux yeux des clients. Ils diffusent le concept et offrent tous les produits et services de l'entreprise : restauration, bière et événements culturels. Comme présentés dans la figure 9 (cf. p. 84), les cafés-restaurants constituent le moteur du développement de l'entreprise car le chiffre d'affaires de l'entreprise a évolué en fonction de leur nombre.

#### 2.2.1.2.2 *La fabrication d'une bière artisanale*

L'entreprise N. a également une activité de brasserie. Elle fabrique et vend ses propres bières qui sont considérées comme l'ADN de l'entreprise. En 2015 sur la région, il existe environ 10 concurrents sur cette activité. Celle-ci possède toutefois un fort potentiel de croissance étant donné les possibilités de ventes par de multiples canaux de distribution. L'entreprise N. se différencie des grandes marques de bière par sa **conception artisanale** et revendique l'utilisation de « zéro arôme artificiel » pour ses 8 bières permanentes respectant chacune la tradition brassicole locale. Les bières proposées couvrent ainsi une large palette de saveurs selon leur légèreté, intensité, amertume ou caractère fruité.

La fabrication de bière est une spécialité de l'entreprise qui fait sa réputation depuis 1997. En effet, les bières produites sont régulièrement récompensées lors de concours nationaux et internationaux, avec des médailles chaque année au concours général agricole de Paris, une médaille d'or lors du Brussels Beer Challenge 2013 et récemment, le titre de meilleur « Porter » du monde au concours World Beer Awards 2015 pour la bière noire (Site internet N. 2016).

A l'origine, la bière était fabriquée dans des cuves situées dans les locaux du premier café-restaurant. Puis en 2012, l'usine de brassage a déménagé à 50 km du lieu d'origine pour augmenter la capacité de volume de production car la demande était de plus en plus forte. Cela a d'ailleurs représenté un très gros investissement.

#### 2.2.1.2.3 *L'univers artistique*

L'entreprise N. s'est lancée à la fin des années 90 dans une activité musicale avec, dans un premier temps, l'organisation de concerts sur le principe du café-concert. Puis cette activité a évolué pour tendre vers des concerts plus professionnels. Il a été décidé en 2000 d'ouvrir une salle de concerts de 600 places. Celle-ci est située dans le café-restaurant historique et accueille environ 100 concerts par an. Sa capacité d'accueil la rend assez particulière sur la région car peu de salles locales ont cette envergure.

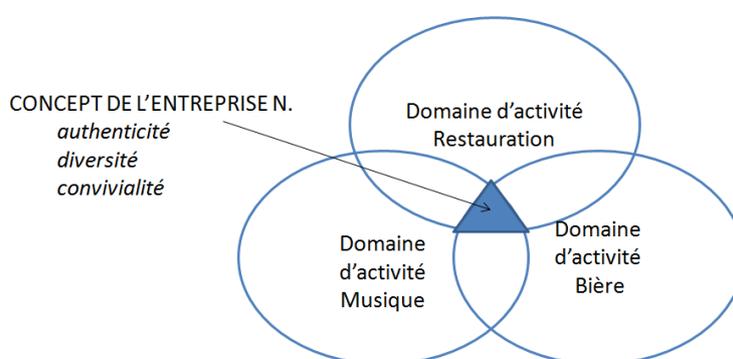
La scène de spectacle propose des concerts d'artistes connus ou à découvrir, locaux ou internationaux, des soirées DJ's ou à thèmes. En journée, les écrans de télévision des cafés-restaurants retransmettent les concerts passés. L'activité musicale a été la source de beaucoup de changements dans l'entreprise puisqu'elle a apporté une culture qui n'était pas celle du démarrage. Elle a posé d'importants problèmes de *viabilité* à l'entreprise car la musique porte sur un créneau culturel qui est

généralement proposé par des structures associatives, financées par les collectivités publiques. Dès lors, il y a eu des difficultés d'autofinancement de cette activité.

#### 2.2.1.2.4 Une offre différenciée, diversifiée et complémentaire

Un client de l'entreprise N. peut boire une bière en déjeunant un burger tout en regardant un spectacle sur les écrans de télévision d'un café-restaurant. Ainsi, les trois domaines d'activités de l'entreprise sont susceptibles d'être « consommés » en même temps. Ces domaines d'activités sont considérés par les acteurs de l'entreprise comme étant des « **piliers** » qui s'articulent autour des valeurs culturelles. Il s'agit des axes fondateurs de l'organisation, qui forment un concept unique sur la région et qui a permis à l'entreprise N. de développer une forte notoriété et une **identité singulière**. Ce concept est représenté par la figure 10.

**Figure 10. Concept de l'entreprise N.**



#### 2.2.1.3 La volonté d'accompagnement par une recherche-intervention

L'entreprise a connu une croissance très rapide et difficile à maîtriser. Par conséquent, le dirigeant observait dès 2002 un écart important entre le projet d'entreprise tel qu'il l'imaginait et la réalité. De plus, l'entreprise prône depuis son origine des valeurs comme la diversité et la convivialité qui placent l'individu au cœur de son projet. Ainsi, le dirigeant et son équipe de direction ont ressenti le besoin de se faire accompagner dans un projet de transformation. Ils ont sollicité une recherche intervention socio-économique dans l'objectif de professionnaliser, structurer et développer l'entreprise. Celle-ci s'appuie sur un mode de management socio-économique qui positionne le **potentiel humain** comme le principal levier de performance, ce qui correspond aux **valeurs humanistes** de l'entreprise.

## 2.2.2 Le processus longitudinal de la recherche-intervention socio-économique au sein de N.

Au sein de l'entreprise N., les chercheurs de notre laboratoire ont mené 11 ans de recherche-intervention socio-économique entre 2005 et 2016. Celle-ci se poursuit d'ailleurs au moment où nous rédigeons notre thèse. Cette sous-section présente dans un premier temps notre laboratoire de recherche. Puis, nous présentons une synthèse du processus de recherche-intervention réalisé au sein de l'entreprise N. Ensuite, nous étudions en détail les objectifs des trois grandes périodes d'investigation au sein de l'entreprise N. qui sont 1) de 2005 à 2007 : l'installation du management socio-économique ; 2) de 2008 à 2012 : la mise en place du contrôle de gestion socio-économique ;

3) de 2013 à 2015 : la maintenance du système de management et accompagnement stratégique du comité de direction. Le détail des dispositifs de recherche de chaque période est présenté en 2.2.3. (cf. p.90).

### 2.2.2.1 Présentation du laboratoire de recherche ISEOR

L'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) est un centre de recherche en sciences de gestion affilié au Centre Magellan de l'IAE Lyon. Il a été créé en 1975 par Henri Savall, qui en partage désormais la direction avec Véronique Zardet. Notre laboratoire a développé et amélioré au fil du temps la méthodologie de conduite du changement, intitulée recherche intervention socio-économique. Il représente ainsi un vivier d'interventions et de connaissances à travers la mémorisation des pratiques des entreprises et de leurs acteurs.

Les trois activités principales du centre de recherche sont la **recherche-intervention**, la **formation** des dirigeants, managers et personnel au management socio-économique ainsi que la **diffusion** des résultats de recherche dans des ouvrages, articles et communications à des congrès. Les deux premières activités permettent de financer les parutions scientifiques.

Les chercheurs du laboratoire sont habitués à réaliser des missions de recherche intervention socio-économique de manière **longitudinale**. Celle-ci est particulièrement intéressante pour les parutions scientifiques car elle permet de s'éloigner du contexte pour avoir une prise de recul sur les effets des décisions et de comparer les évolutions (Pettigrew, 1990).

### 2.2.2.2 Synthèse du processus de recherche-intervention au sein de l'entreprise N.

Ci-dessous, le tableau 4 représente une synthèse du processus de recherche intervention socio-économique mené au sein de l'entreprise N.

**Tableau 4. Processus de recherche au sein de l'entreprise N.**

Période	2005-2007	2008-2012	2013-2015
Objectif commun entre chercheurs et gestionnaires	« Organiser une meilleure maîtrise de l'entreprise grâce à la structuration des équipes et au développement de méthodes de management partagées »	« Poursuivre la mise en place des outils et du contrôle de gestion socio-économique dans l'entreprise »	« Renforcer les performances économiques pour la survie-développement de l'entreprise »
Dispositifs d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe de pilotage</li> <li>- Formation-concertation outils</li> <li>- Diagnostic</li> <li>- Groupe de projet</li> <li>- Audit outils de management</li> <li>- Groupe de projets intervenants internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation</li> <li>- Groupe de projet d'évaluation</li> <li>- Accompagnement personnalisé direction</li> <li>- Formation-Concertation</li> <li>- Contrôle de gestion</li> <li>- Groupe de projet contrôle de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe de pilotage</li> <li>- Diagnostics du site historique, d'un café restaurant et du service de gestion</li> <li>- Groupe de projet</li> <li>- Groupe de pilotage</li> <li>- Accompagnement dirigeant</li> </ul>
Nombre de chercheurs mobilisés*	4	5	5
Nombre de jours Terrain cumulé des chercheurs	48	84	59
Nombre de jours Laboratoire cumulé des chercheurs	95	82	84
Nombre de jours total	143	166	143

\* La durée d'intervention au sein de l'entreprise est variable selon les chercheurs

Nous avons identifié trois périodes de recherche que nous présentons en détail dans les sous-sections suivantes. Par ailleurs, les dispositifs d'accompagnement indiqués sont expliqués en 2.2.3 (cf. p. 90). Le tableau est également valorisé de manière quantitative avec le temps passé par les chercheurs au sein de l'entreprise.

Si nous totalisons les temps de recherche de l'ensemble des chercheurs entre 2005 et 2015, ils ont consacré **191 jours « in vivo » dans l'entreprise**, et **261 jours en laboratoire**. Cela représente un total de **452 jours de recherche sur 11 ans**, soit une moyenne de 41 jours par an. A titre personnel, entre septembre 2013 (date à laquelle nous avons intégré l'équipe de recherche) et décembre 2015, nous avons consacré 28 jours sur le terrain et 37 en laboratoire, ce qui représente **65 jours de recherche**. Nous avons participé à 2 diagnostics en 2014, aux groupes de projet qui en ont découlé, à des séances d'assistances personnalisées auprès de la direction ainsi qu'à des groupes de pilotage. Ces volumes conséquents ont permis de collecter un nombre de matériaux terrain très important. Nous avons ainsi accès à une multitude de prises de notes (de tous les dispositifs depuis 2005) et à de nombreux documents constituant des matériaux de recherche parfois « chauds » (produits dans le cadre de la recherche) tels que des diagnostics, évaluations, plans d'actions ; et parfois « froids » (non issus de la recherche) tels que les comptes d'exploitation, comptes rendus, mails etc. Physiquement, l'ensemble des matériaux de recherche depuis 2005 représente 45 classeurs et 215 comptes-rendus. Compte tenu de la densité du dispositif de recherche et du volume d'informations et de matériaux, nous considérons avoir une connaissance de l'entreprise suffisamment importante pour étudier ses pratiques stratégiques.

### 2.2.2.3 2005-2007 : L'installation du management socio-économique

Entre 1997 et 2005, la croissance très rapide du N. s'est faite avec des dysfonctionnements importants. Le management socio-économique apparaissait pour le dirigeant comme une solution adéquate pour résoudre ses difficultés. Il justifiait cela notamment par « *La simplicité des outils, l'accessibilité de la méthode semblaient compatibles avec les compétences de l'entreprise et la place de l'homme dans le management socio-économique était en adéquation avec les valeurs portées par l'entreprise.* » (Fargier, 2007).

Suite à une étroite concertation entre le dirigeant de l'entreprise N. et les chercheurs de l'ISEOR, la première la mission de recherche-intervention visait justement à réduire ces dysfonctionnements. Pour cela, elle avait pour objectif général d'« **organiser une meilleure maîtrise de l'entreprise grâce à la structuration des équipes et au développement de méthodes de management partagées** ». Pour réussir ce meta-objectif, la convention d'intervention s'est appuyée sur d'autres sous-objectifs, également convenus entre le dirigeant et les chercheurs, qui sont les suivants :

- préparer une nouvelle **phase de développement** stratégique plus sereine, plus maîtrisée et surtout partagée par le plus grand nombre ;
- **structurer** des équipes de management qui constituent de véritables relais de la politique et de la stratégie de l'entreprise ;
- intensifier et faire partager la politique de haute qualité de gestion du **potentiel humain** devant conduire au professionnalisme, à l'implication et à la cohésion ;
- accroître la **sensibilité économique** et financière de tous les collaborateurs, gage de survie du projet original de l'entreprise ;

- récupérer les **gisements de ressources** liés aux dysfonctionnements de manque de rigueur, de méthode et de vigilance ;
- améliorer la visibilité et la lisibilité sur les activités et les performances, afin de poursuivre la **politique d'équité** entre les personnes ;
- mettre le **client** au cœur des préoccupations de chacun pour rester un établissement de référence pour ses produits, son accueil et son ambiance relationnelle.

Entre 2006 et 2007, les objectifs de recherche étaient dans la continuité de la démarche de conduite du changement de 2005.

#### 2.2.2.4 2008-2012 : Mise en place du contrôle de gestion socio-économique, évaluation et accompagnement du dirigeant sur des problématiques stratégiques

L'objectif principal de la période 2008 à 2012 était de « **poursuivre la mise en place des outils et du contrôle de gestion socio-économiques dans l'entreprise** ». Pour cela, les acteurs de l'entreprise et les chercheurs avaient convenu des sous-objectifs suivants :

- stimuler davantage la **veille stratégique** en mobilisant les acteurs clés de la stratégie ;
- améliorer la **synchronisation** des plans d'actions et des contrats d'activité ;
- renforcer **l'intégration** du management socio-économique au sein de la Direction et de l'encadrement ;
- poursuivre la mise en place d'un **contrôle de gestion socio-économique** davantage prévisionnel et axé sur le coût-valeur des activités ;
- **évaluer** les progrès déjà réalisés grâce aux actions d'amélioration mises en place dans l'entreprise et identifier les points à surveiller dans les mois à venir.

#### 2.2.2.5 2013-2015 : Maintenance du système de management et accompagnement stratégique du comité de direction

La dernière période de recherche intervention socio-économique entre 2013 et 2015 avait pour objectif principal de « **renforcer les performances économiques pour la survie-développement de l'entreprise** ». Les sous objectifs étaient de :

- faire vivre la **gouvernance** : confiance, cohésion, entourage structuré du dirigeant, soutien au Comité de Direction et restructurer le Comité de Direction ;
- **fiabiliser les indicateurs** de performance et les intégrer dans l'animation des équipes ;
- améliorer le **pilotage** de la performance **économique** ;
- bâtir le modèle socio-économique des prochaines années et déterminer **le socle stratégique** de l'entreprise ;
- maîtriser le **développement international**.

Pour réussir les meta objectifs et leurs sous-objectifs, les chercheurs ont mis en place des dispositifs d'investigation traditionnels de la recherche intervention socio-économique. Ils sont présentés dans la sous-section suivante.

### 2.2.3 Les dispositifs de recherche-intervention au sein de l'entreprise N.

En réponse aux objectifs formulés et concertés entre l'entreprise N. et les chercheurs, le dispositif de recherche-intervention a mobilisé des techniques liées au trièdre de conduite du

changement socio-économique (cf. figure 7 p. 76). Ces dispositifs permettent également de recueillir des matériaux répondant aux objets de recherche en sciences de gestion (Savall & Zardet, 2004) et nous ont ainsi permis d'étudier les pratiques stratégiques de l'entreprise N. En effet, la recherche intervention socio-économique permet un point de vue d'observation scientifique des phénomènes de métamorphose organisationnelle, puisqu'ils apparaissent dans les interactions en tout genre entre les chercheurs et les praticiens (Savall, 2014b).

Nous présentons ci-dessous les dispositifs de recherche menés au sein de l'entreprise N. Il s'agit du diagnostic socio-économique, des groupes de pilotages et groupes de projet, de l'évaluation socio-économique, des formations-concertations aux outils de management socio-économique, ainsi que des assistances personnalisées auprès de la direction et des managers. Tous ces dispositifs de recherche s'inscrivent dans la méthodologie de recherche intervention socio-économique traditionnelle. Nous abordons également la distinction entre les temps de travail des chercheurs sur le terrain et ceux en laboratoire. Enfin, nous présentons l'équipe d'intervenants-chercheurs ayant investigué au sein de l'entreprise N.

### 2.2.3.1 *Le diagnostic socio-économique*

Le diagnostic socio-économique consiste à identifier des dysfonctionnements. Il s'agit d'un parti pris méthodologique de reconnaître les points faibles de l'entreprise pour les améliorer (Savall & Zardet, 1987). Pour cela, les chercheurs ont interviewé un échantillon représentatif des périmètres diagnostiqués. Cette technique permet d'observer tout type de dysfonctionnements et notamment des pratiques stratégiques défailtantes. Nous présentons davantage de détail sur la méthodologie de ce dispositif en 3.2 (cf. p 102), car nous présentons dans le chapitre suivant les résultats du diagnostic de 2005.

Entre 2005 et 2015, l'entreprise N. a connu plusieurs diagnostics sur des périmètres différents. Le premier diagnostic intégral de l'entreprise a eu lieu en 2005 et regroupait trois catégories de population : la direction, l'encadrement (incluant des responsables d'enseignes) ainsi que le personnel. En 2014, il y a eu un diagnostic du site historique des trois mêmes populations, un autre focalisé sur un café-restaurant impliquant l'encadrement et le personnel de ce dernier. Enfin en 2014, un diagnostic du service de gestion a mobilisé la direction, l'encadrement et le personnel de cette entité.

### 2.2.3.2 *Les groupes de pilotage et les groupes de projet*

Tout au long de la recherche intervention socio-économique au sein de l'entreprise N., les chercheurs ont animé des groupes de pilotage ainsi que des groupes de projet.

Le **groupe de pilotage** requiert la présence des membres de la direction de l'entreprise (dans le cas de l'entreprise N., il s'agissait généralement du directeur général, du directeur administratif et financier, du responsable de production ainsi que du directeur du café-restaurant historique). Ces séances trimestrielles de 2,5 heures sont animées par un chercheur expérimenté qui est accompagné d'un autre chercheur réalisant une prise de notes exhaustives. Ce dispositif vise à piloter le déroulement de l'action de changement en prenant des décisions sur la gestion des rythmes de l'action et sur la cohérence des actions engagées par rapport aux objectifs stratégiques de la direction. Elles ont ainsi eu lieu tout au long des investigations entre 2005 et 2015.

Après chaque diagnostic, des **groupes de projet** ont été mis en place en vue de concevoir des actions d'amélioration. Il implique un chef de projet, des collaborateurs de différents métiers et de différents niveaux hiérarchiques. Le personnel est fortement représenté car ce dispositif considère qu'il s'agit de la population la plus à même de proposer des améliorations pertinentes car elle sera directement impactée par les actions de changement. Le personnel sera alors d'autant plus motivé à participer au projet et mettre en œuvre les solutions si c'est lui qui a proposé les actions d'amélioration. Ce fonctionnement permet de faire participer un maximum d'acteur au projet de changement et ainsi de **mobiliser le potentiel humain** de l'entreprise.

Un **groupe de projet sur les intervenants internes** a eu lieu en 2006. Un intervenant interne est un salarié de l'entreprise terrain, qui a pour rôle d'être le relai entre les chercheurs et l'entreprise. Ainsi, il est formé à la méthodologie de management socio-économique en vue d'effectuer des missions que pourrait réaliser l'intervenant-chercheur. Cela permet de pérenniser la démarche et le management socio-économique au sein de l'entreprise investiguée. Ce dispositif a pour objet de définir les missions des intervenants-internes et de les accompagner dans leur réalisation et ce, en concertation avec les chercheurs et la direction de l'entreprise. Les intervenants internes de l'entreprise N. ont formé leurs collaborateurs aux outils et ont participé aux diagnostics de 2014.

Un **groupe de projet sur le contrôle de gestion socio-économique** a eu lieu en 2009. Celui-ci avait pour objet d'implanter un système de contrôle de gestion par le pilotage du coût-valeur des activités. Il s'agit d'identifier le temps passé sur chaque famille d'activité de l'entreprise par l'ensemble des acteurs. Ce temps est ensuite valorisé en euros par rapport à la productivité horaire moyenne des salariés de l'entreprise. Cela donne ainsi un budget par activité que les managers sont en mesure de piloter. Pour aboutir à ce résultat, les chercheurs ont accompagné la direction générale et la direction financière de l'entreprise.

Tous ces dispositifs de groupes de projet ont été animés par un chercheur confirmé qui a aiguillé les membres du dispositif sur la méthodologie. Il est accompagné par un chercheur débutant qui prend en notes les différents échanges et propositions des groupes de projet. Des actions d'améliorations concernant les pratiques stratégiques sont ainsi souvent observées dans ces dispositifs.

### 2.2.3.3 *L'évaluation socio-économique*

Une évaluation socio-économique a eu lieu en 2011. Elle avait pour objectif d'identifier les progrès réalisés dans l'entreprise depuis le diagnostic de 2005. Cette évaluation suit la même méthodologie que le diagnostic sauf qu'au lieu d'interroger sur les dysfonctionnements, les acteurs sont interrogés sur les améliorations. Cela permet ainsi de comparer la situation de l'entreprise à deux moments différents. Les chercheurs réalisent ensuite une synthèse des réalisations marquantes, des points à surveiller et des recommandations. Ce dispositif a donné suite à un groupe de projet qui a travaillé sur les points à surveiller et les recommandations identifiés.

### 2.2.3.4 *Les formations-concertations aux outils de management socio-économique*

Un dispositif de formations-concertations auprès de la direction et de l'encadrement sur les outils de management socio-économique (cf. 1.1.4.2.2 p. 41) a eu lieu en 2005 et 2006. 16 managers

de l'entreprise ont été formés par les chercheurs afin qu'ils se les approprient. Cette formation s'est déroulée sur 10 séances de 2,5 heures chacune. Cela permet aux managers d'utiliser des méthodes de travail communes. Ce transfert de savoir-faire aide à la déclinaison et la mise en œuvre du projet stratégique de l'entreprise. Depuis, les outils de management socio-économique sont toujours utilisés dans l'entreprise. L'utilisation de ces outils constitue ainsi une pratique stratégique.

Par ailleurs, un audit des outils en 2006 a été réalisé par les chercheurs. Celui-ci avait pour objet de vérifier leur bonne utilisation et d'apporter des recommandations.

### 2.2.3.5 Les assistances personnalisées auprès de la direction et des managers

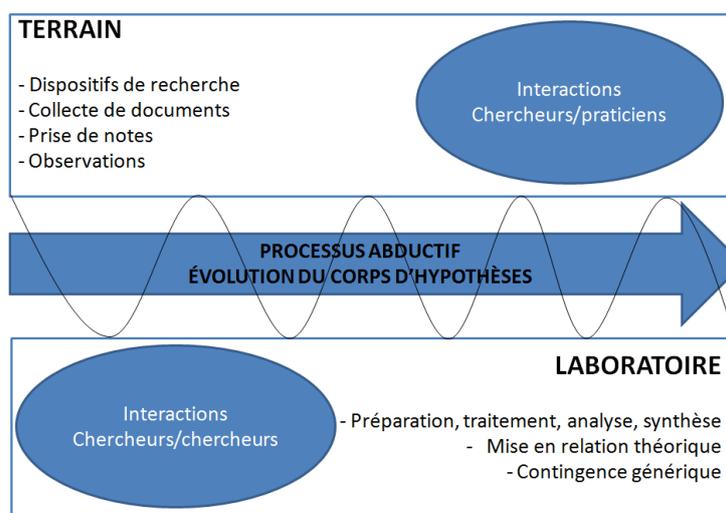
Le dispositif d'assistances personnalisées auprès de la direction et des managers est articulé à celui des formation-concertation. Les chercheurs accompagnent les acteurs en petit groupe (individuel pour la direction, 2 à 3 personnes pour les managers) dans l'utilisation des outils. Ces séances d'une heure étaient intercalées entre les formations. Les chercheurs ont ainsi assisté les acteurs dans l'élaboration des outils, en répondant à leurs éventuelles questions, en vue de faciliter l'intégration des outils dans leur activité.

### 2.2.3.6 Distinction des temps sur le terrain et en laboratoire

Chacun des dispositifs présentés ci-dessus est réalisé sur le terrain, au sein de l'entreprise N. Chacun d'entre eux fait appel à des temps de préparation, de traitement, d'analyse et d'élaboration de comptes-rendus, qui s'effectuent entre chercheurs en amont ou en aval du dispositif de recherche. Ces temps de recherche sont effectués dans notre laboratoire car ils n'impliquent pas directement les acteurs de l'entreprise.

Cette alternance des temps de laboratoire et de terrain appuie le processus « abductif » de la recherche intervention socio-économique et fait évoluer la réflexion de notre recherche. Ce processus itératif est représenté par la figure 11 ci-dessous.

**Figure 11. Processus abductif terrain et laboratoire**



(Adapté de A. Savall 2014)

### 2.2.3.7 *L'équipe d'intervenants-chercheurs tout au long de la démarche de recherche*

Entre 2005 et 2016, la recherche intervention socio-économique au sein de l'entreprise N. a mobilisé une équipe de **10 chercheurs**. Ils ont ainsi tous contribué à cette thèse par les dispositifs auxquels ils ont participé. Deux chercheurs experts ont animé les dispositifs auprès de la direction de l'entreprise. Deux autres chercheurs très expérimentés participaient également à ces dispositifs. Ils avaient aussi un rôle de pilotage de la mission de recherche et d'animation des autres dispositifs. Ces quatre chercheurs chevronnés ont ainsi accompagné alternativement l'entreprise N. sur plusieurs années. Nous avons pu en interviewer deux d'entre eux dans le cadre d'entretiens d'experts (cf. 7.1.2 p. 230) afin de recueillir leur analyse longitudinale par rapport à notre objet de recherche.

Six jeunes chercheurs doctorants sont intervenus à différents moments dans des dispositifs de recherche en accompagnant les chercheurs experts. Ils ont écouté, observé et réalisé des prises de notes exhaustives lors des différents dispositifs. Cela leur a permis d'organiser, préparer, analyser et effectuer les synthèses des différents dispositifs de recherche. Ils ont également grandement participé aux diagnostics et à l'évaluation des performances de l'entreprise, en réalisant un grand nombre d'entretiens et en effectuant leur traitement.

Par ailleurs, quatre **intervenants internes**, formés à notre méthodologie ont également eu des missions similaires à celles des jeunes chercheurs. Ils ont ainsi produit des matériaux de recherche que nous avons exploités.

**Conclusion chapitre 2**

Ce deuxième chapitre présente la méthodologie de **recherche intervention socio-économique** utilisée dans ce travail de recherche. Cette approche à **visée transformative** permet de recueillir des matériaux sous plusieurs formes dans un processus de conduite du changement. Cette méthode de recherche se caractérise par un travail cumulatif en équipe qui respecte un processus de recherche rigoureux. Cela permet ainsi aux chercheurs de partager leurs analyses car ils ont une parfaite connaissance des modalités de production des matériaux. Par ailleurs, un processus minutieux de traitement et de contrôle qualité des données garantit la fiabilité des résultats. Ce processus mobilise notamment une prise de recul des chercheurs sur la temporalité et leurs interactions avec l'objet de recherche.

Notre recherche suit un mode de raisonnement abductif entre théorie et pratique, en vue de générer des connaissances émergentes d'un positionnement épistémologique de **constructivisme générique**. Nous considérons ainsi que l'immersion sur le terrain permet de formuler des hypothèses et de les tester. Ces hypothèses sont évolutives et constituent des étapes de raisonnement et de démonstration. Elles se transforment en résultats lorsqu'elles sont validées. Ces résultats se révèlent alors spécifiques à notre objet de recherche mais demeurent en quête d'un certain universalisme.

Nous avons également présenté l'entreprise N., qui représente l'intégralité des investigations empiriques de notre recherche. Elle existe depuis 1997 et a fait appel à une recherche intervention socio-économique en 2005 pour se structurer et se professionnaliser suite à une forte croissance entre 1997 et 2005. Son offre s'articule autour de 3 domaines d'activité : la **restauration**, la vente et fabrication de **bières** artisanales ainsi que la production **d'évènements**, notamment musicaux. En 2015, les clients sont ainsi susceptibles d'aller dans les 11 cafés-restaurants de l'entreprise et de « consommer » simultanément les trois produits proposés. Cette combinaison forme une source de différenciation importante car elle est unique sur la région.

L'entreprise a connu une **démarche de changement** suite à un processus de recherche longitudinale qui s'observe en trois temps. Une première période entre 2005 et 2007 représente l'installation du management socio-économique au sein de l'entreprise. Entre 2008 et 2012, les dispositifs de recherche se sont focalisés sur la mise en place du contrôle de gestion socio-économique, une évaluation et un accompagnement du dirigeant et des problématiques stratégiques. Le dernier temps de recherche entre 2013 et 2015 concerne la maintenance du système de management et l'accompagnement stratégique du comité de direction.

Pour accompagner cette démarche de changement, les chercheurs ont mis en place plusieurs dispositifs de recherche. Il s'agit par exemple de diagnostics socio-économiques, des groupes de pilotage et de projet, de formation et assistances aux outils de management socio-économique. Entre 2005 et 2015, l'ensemble des chercheurs a consacré 191 jours au sein même de l'entreprise pour déployer les dispositifs de recherche et 261 jours dans le laboratoire pour traiter, analyser et synthétiser les matériaux ainsi que pour préparer les séances sur le terrain. Ainsi, 10 chercheurs expérimentés et novices ont été mobilisés pour réaliser cette recherche intervention socio-économique longitudinale. Ils ont ainsi contribué directement à ce travail de recherche en collectant et en produisant de nombreux matériaux analysés dans cette thèse.



## Chapitre 3 : *Écart entre le projet et la réalité stratégiques : le cas de l'entreprise N. en 2005*

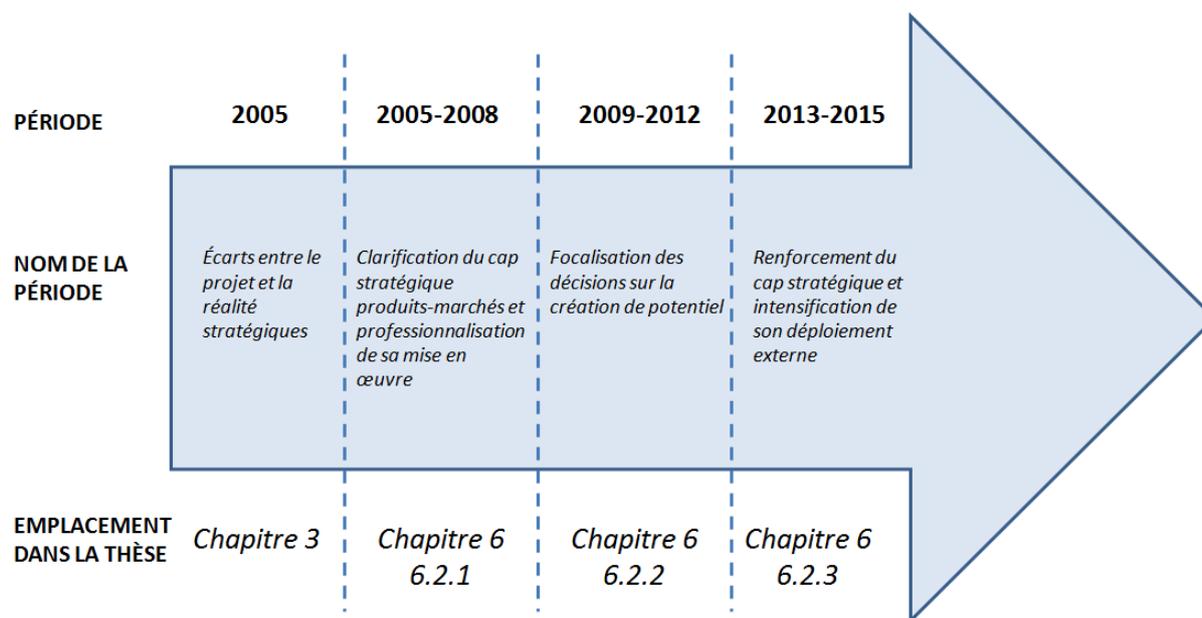
« La science des projets consiste à prévenir les difficultés de l'exécution. »

Luc de Clapiers, marquis de Vauvenargues

L'objectif de ce chapitre est de présenter la **situation de l'entreprise N. en 2005**. Il s'agit du moment où la recherche intervention socio-économique a débuté. Il est particulièrement intéressant d'observer en détail le fonctionnement de l'entreprise à cette période, car cela constitue un repère par rapport à l'ensemble des pratiques stratégiques mises en place depuis. Cet état des lieux peut ainsi être mis en correspondance avec le chapitre 6, afin de comprendre et d'observer l'évolution des pratiques stratégiques de l'entreprise de manière chronologique et longitudinale.

En effet, le dispositif de recherche longitudinal a permis d'étudier les pratiques stratégiques de l'entreprise N. avec une temporalité, représentée par la figure 12. Nous avons identifié quatre périodes stratégiques que nous analysons dans différentes parties de la thèse.

**Figure 12. Étude longitudinale des pratiques stratégiques de l'entreprise N.**



Pour construire ce troisième chapitre, nous avons analysé chronologiquement l'intégralité des matériaux collectés par les chercheurs en 2005 jusqu'à la mise en œuvre du projet de changement. En effet, ce dernier marque le début de la période de changement et nous l'analysons dans le chapitre 6. Nous avons ainsi examiné des prises de notes et des comptes-rendus des séances de recherche présentées dans le tableau 4 (p. 88). Cela nous a permis d'identifier les pratiques stratégiques de l'entreprise de 2005 que nous présentons dans une première section. Dans les sections suivantes, nous examinons la méthodologie et les résultats du diagnostic de dysfonctionnements réalisé à cette période. Grâce aux défaillances qu'il repère, ce diagnostic sert de référentiel car c'est la base de

l'implantation de nouvelles pratiques stratégiques (observées dans le chapitre 6). Dans une dernière section, nous formulons une synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005.

Nous développons des sous-hypothèses sur la situation de l'entreprise en 2005, car elles traduisent certaines défaillances de son fonctionnement passé. Elles ont également un impact sur les pratiques implantées depuis et donc sur la stratégie de l'entreprise en 2015. Étant donné que nous souhaitons proposer dans cette thèse un concept stratégique issu de l'analyse de cette entreprise, le test empirique de ces sous-hypothèses avec des données anciennes contribue à expliquer l'émergence du concept. De plus, nous pensons que ces sous-hypothèses représentent des pratiques stratégiques défaillantes qui sont encore aujourd'hui très fréquentes dans les entreprises.

**Sous-hypothèse 3 :** *L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés ;*

**Sous-hypothèse 4 :** *Les acteurs de l'entreprise ne déterminent pas clairement leurs choix stratégiques ;*

**Sous-hypothèse 5 :** *Les acteurs de l'entreprise retardent des décisions stratégiques au détriment de leur performance ;*

**Sous-hypothèse 8 :** *Les acteurs de l'entreprise éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des décisions stratégiques ce qui crée des coûts-performances cachés ;*

**Sous-hypothèse 9 :** *Le manque de partage de la construction des décisions ralentit l'implication des personnels dans leur mise en œuvre ;*

**Sous-hypothèse 10 :** *Les décisions stratégiques ne sont pas pilotées, ni évaluées et n'entraînent pas d'actions d'ajustement.*

## Table des matières du chapitre

<b>CHAPITRE 3 :</b>	<b>ÉCARTS ENTRE LE PROJET ET LA RÉALITÉ STRATÉGIQUES : LE CAS DE L'ENTREPRISE N. EN 2005</b>	<b>97</b>
3.1	LES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. EN 2005	99
3.1.1	Pratiques d'analyse stratégiques	99
3.1.2	Pratiques de choix stratégiques	99
3.1.3	Pratiques de mise en œuvre stratégique	100
3.1.4	Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005	102
3.2	MÉTHODOLOGIE DE RÉALISATION DU DIAGNOSTIC DE DYSFONCTIONNEMENTS	102
3.2.1	La conduite d'entretiens qualitatifs semi-directifs	102
3.2.2	Méthodologie de traitement des données qualitatives	104
3.2.3	Méthodologie de calcul des coûts-performance cachés	106
3.2.4	La réalisation d'un avis d'expert pour synthétiser les dysfonctionnements	110
3.3	DIAGNOSTIC INITIAL DE L'ENTREPRISE EN 2005 : UN MANAGEMENT EN SOUFFRANCE RALENTISSANT LA RÉUSSITE STRATÉGIQUE	113
3.3.1	Présentation des personnes interviewées	113
3.3.2	Les dysfonctionnements qualitatifs identifiés en 2005	115
3.3.3	Les dysfonctionnements valorisés en coûts-performances cachés	119
3.4	SYNTHÈSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES OBSERVÉES DANS L'ENTREPRISE N. EN 2005	125
3.4.1	Synthèse sur les difficultés des pratiques stratégiques observées dans l'entreprise N.	125
3.4.2	Synthèse des pratiques stratégiques observées dans l'entreprise N.	127

### 3.1 Les pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005

Nous avons identifié les pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005, grâce à l'analyse des matériaux de la recherche intervention socio-économique de cette période. Ceux-ci ont été réalisés avant la mise en œuvre du projet de changement. Nous n'étions alors pas présent sur le terrain d'investigation et ces matériaux n'avaient pas pour vocation directe de repérer des pratiques stratégiques. Toutefois, beaucoup de prises de notes, issues notamment de groupes de pilotage et groupes de projet, retranscrivent des discours abordant des pratiques stratégiques d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique. Ces dernières constituent les pratiques initiales de l'entreprise car elles ont été observées au début du processus de conduite du changement. Il ne s'agit ainsi pas d'une liste exhaustive des pratiques stratégiques, mais seulement de celles que nous avons collectées dans les matériaux de recherche de 2005.

Nous présentons les pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005 en les classant dans les trois domaines traditionnels du management stratégique : l'analyse, le choix et la mise en œuvre (cf. chapitre 1).

#### 3.1.1 Pratiques d'analyse stratégique

L'analyse stratégique comprend d'après la littérature : le diagnostic, la capacité, l'environnement, l'intention et la culture stratégique. Nous reprenons notre définition des pratiques stratégiques et la rapprochons avec les prises de notes des matériaux de 2005.

Au niveau de la **capacité stratégique** de l'entreprise, celle-ci possédait déjà en 2005 un savoir-faire autour de la vente et fabrication bière, la production de spectacles musicaux ainsi que la fabrication de burgers. Cela a été rendu possible grâce à 5 restaurants, une salle de concerts, 73 collaborateurs ainsi qu'une usine de fabrication de bières. Elle possédait également un savoir-faire artistique permettant d'attirer dans ses événements des artistes connus tels que Louis Bertignac. Ces ressources représentent encore aujourd'hui les actifs de l'entreprise, lui permettant de réaliser sa stratégie. Ainsi, l'entreprise possédait déjà un **véritable savoir-faire interne** autour des **produits-services** proposés.

Au niveau de la **culture stratégique**, l'entreprise a toujours affiché son concept autour de valeurs fondatrices : authenticité, diversité, convivialité. Ces valeurs sont définies explicitement et affichées dans l'entreprise et dans sa communication externe. Par ailleurs, l'entreprise avait des pratiques d'analyse de son **environnement**, ce qui lui a permis de bénéficier de subventions publiques pour promouvoir des spectacles artistiques. A notre connaissance, l'entreprise ne mobilisait pas de pratiques de diagnostic stratégique, car elle ne possédait pas d'outillage pour cartographier son environnement, ni interne, ni externe.

#### 3.1.2 Pratiques de choix stratégiques

Les pratiques de choix stratégiques consistent à se positionner compte tenu de l'environnement externe, ou à être proactif (cf. chapitre 1). En 2005, l'entreprise N. avait déjà fait le

choix d'être proactive car l'espace qu'elle occupait ne possédait pas de concurrent direct. Pour ce faire, elle a toujours mobilisé délibérément **une stratégie de croissance** et de **différenciation**.

### 3.1.2.1 Une stratégie de différenciation locale

L'entreprise a toujours proposé une offre qui articule simultanément de la bière, des burgers et de la musique, cela traduit une intention délibérée de se différencier. Encore aujourd'hui, cette **combinaison** ne se retrouve nulle part ailleurs sur la région et positionne l'entreprise sans concurrence « frontale ». En revanche, il a toujours existé des « petits » concurrents qui sont eux, spécialisés sur chacune des trois activités. L'entreprise a donc toujours été présente sur plusieurs domaines d'activité stratégiques, tous articulés autour de son concept global. Nous observons ainsi que la **combinaison de plusieurs activités dans la stratégie permet de déplacer le champ de la concurrence**. Le point de convergence des trois activités se retrouve dans le métier « **d'accueillir** » les clients au sein des cafés-restaurants. Par ailleurs, la stratégie de différenciation est depuis toujours renforcée par des valeurs clairement annoncées « **brasseur de saveurs, brasseur de rythmes** ».

### 3.1.2.2 Stratégie de croissance par l'essaimage

En 2005, l'entreprise déployait déjà une stratégie d'**essaimage** local. Il s'agit d'une d'expansion géographiquement concentrée (Pache & Chalencon, 2007). Cela lui permet de renforcer sa **notoriété** sur une zone spécifique. Pour cela, les cafés-restaurants constituent depuis toujours le moteur de développement de la structure. Ils sont la représentation physique du concept et proposent tous les mêmes activités. En effet, ils offrent un service de restauration avec une carte commune autour de quelques produits phares : les burgers, la bière ainsi que des animations autour de la musique.

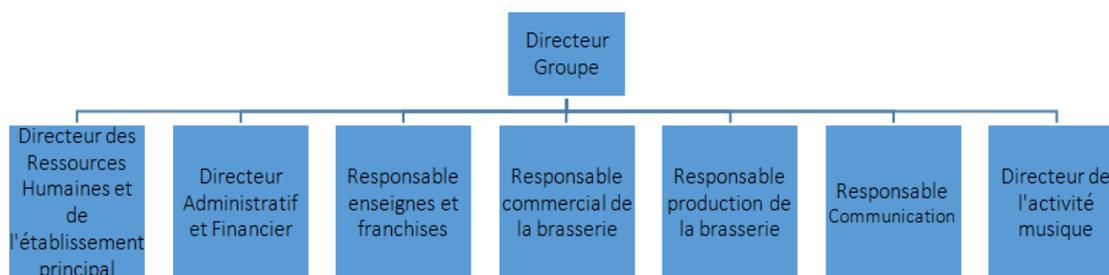
Nous observons déjà en 2005 une volonté de forte **croissance** qui s'est traduite par l'ouverture de franchises et d'enseignes des cafés-restaurants. D'ailleurs, ce choix stratégique fait débat et nécessite des compétences spécifiques (Hussler & Ronde, 2015). Entre la création du premier restaurant en 1997 et 2005, quatre autres établissements ont été ouverts et ont notamment permis une augmentation du chiffre d'affaires de 60 % entre 2002 et 2005. Pour rappel, nous avons présenté cette croissance au niveau du chiffre d'affaires, de l'effectif et du nombre d'établissements dans la figure 9 (cf. p. 84). Ainsi, nous observons que les évolutions de l'effectif, du chiffre d'affaires et du nombre d'établissements se suivent.

## 3.1.3 Pratiques de mise en œuvre stratégique

D'après les matériaux de recherche de 2005, plusieurs pratiques de mise en œuvre stratégique existaient à cette période. Tout d'abord, le processus de développement de la stratégie était largement animé par le **dirigeant**. Il est encore aujourd'hui la principale figure qui incarne la stratégie de l'entreprise, et-ce malgré l'existence d'un comité de direction. Cela est conforme à la littérature de la stratégie des PME qui positionne le dirigeant comme le principal stratège (Julien, 2008). La stratégie délibérée de l'entreprise correspond ainsi depuis toujours, à la vision du dirigeant qui fixe un **cap stratégique** autour des trois activités de l'entreprise. En 2005, le dirigeant aiguillait les décisions stratégiques principales, comme l'ouverture de nouveaux établissements ou le développement de l'activité de bière, mais ces orientations ne possédaient pas d'objectifs ou d'actions précises. Il n'y avait pas, à notre connaissance, d'outils de déploiement stratégique.

L'organisation juridique de l'entreprise correspondait déjà à la stratégie d'essaimage de l'entreprise puisque certains cafés-restaurants avaient le statut de franchises et d'autres d'enseignes. Au niveau de l'organigramme, un responsable « enseignes et franchises », directement rattaché à la direction générale, avait pour rôle de coordonner l'ensemble des établissements dans les activités. L'organisation de 2005 est représentée par la figure 13.

**Figure 13. Premier niveau de l'organigramme de l'entreprise N. en 2005**



Notons que l'organigramme présentait un directeur de l'activité musique et deux responsables brasserie. Les autres fonctions étaient plus transversales par rapport aux trois activités. Le directeur de l'établissement principal, le directeur administratif et financier, le responsable des enseignes et franchises ainsi que le responsable communication avaient des missions de coordination des trois activités dans le périmètre de responsabilité. Les trois activités stratégiques étaient ainsi clairement représentées au sein de l'organisation de l'entreprise. C'est d'ailleurs toujours le cas en 2016.

Pour mettre en œuvre sa stratégie, l'entreprise disposait déjà de **ressources** telles que des cuves de fabrication de bière, d'un savoir-faire dans la restauration et dans la production de spectacles qui lui ont permis de déployer avec succès ses activités stratégiques. Les cinq cafés-restaurants représentaient la partie visible de l'entreprise pour les clients. Ils avaient en effet pour rôle d'accueillir les clients et ainsi de répondre aux ambitions de croissances de la structure.

En 2005, le dirigeant a manifesté la volonté **d'implanter un mode de management socio-économique** focalisé sur l'humain pour professionnaliser et structurer l'entreprise, ce qui l'a conduit à faire appel à une recherche intervention socio-économique.

### 3.1.4 Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005

Le tableau 5 présente un état des lieux des pratiques stratégiques de l'entreprise N. suite à l'exploitation des matériaux de 2005 avant la mise en œuvre effective du projet de transformation. Il s'agit ainsi d'une synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. de cette période.

**Tableau 5. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005**

Dimension stratégique	Pratiques stratégiques
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture d'entreprise autour de valeurs fondatrices : authenticité, diversité, convivialité</li> <li>- Savoir faire en production : restauration, bière, concerts</li> <li>- Analyse environnement politique : obtention de financements</li> </ul>
Choix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie de différenciation et d'essaimage</li> <li>- Volonté de croissance mixte endogène et par franchise</li> </ul>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus délibéré centré et animé par le dirigeant</li> <li>- Organisation de l'entreprise et juridique en lien avec les activités et choix stratégiques</li> <li>- Les cafés restaurants constituent le moteur de développement</li> <li>- Volonté d'implanter un mode de management socio-économique</li> </ul>

## 3.2 Méthodologie de réalisation du diagnostic de dysfonctionnements

Suite à la présentation des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005, nous observons le diagnostic de **dysfonctionnements** réalisé à cette période. L'objectif de ce dispositif est d'identifier les faiblesses de l'entreprise pour les renforcer. Dans notre démonstration, l'étude de ce diagnostic permet de comprendre les difficultés initiales de l'entreprise pour réaliser, *a posteriori*, une comparaison avec les pratiques implantées depuis.

Il ne s'agit pas d'un diagnostic stratégique mais de dysfonctionnements. Cela se justifie par notre opportunisme méthodologique qui a consisté à analyser les matériaux existants. Ce dispositif ne correspond pas directement à notre objet de recherche mais recueille des discours intégrant des **pratiques stratégiques défailtantes**. Nous présentons les modalités de réalisation du diagnostic socio-économique (Savall & Zardet, 1987) en présentant **méthodologiquement** ses différentes étapes : la conduite d'entretiens qualitatifs semi-directifs, le traitement des données qualitatives, le calcul des coûts performances cachés et la réalisation de l'avis d'expert.

### 3.2.1 La conduite d'entretiens qualitatifs semi-directifs

La première étape du diagnostic de dysfonctionnements consiste à réaliser des entretiens qualitatifs semi directifs. Nous présentons les modalités de réalisation de ces interviews ainsi que le guide d'entretien ayant permis d'identifier les dysfonctionnements de l'entreprise N. en 2005. Cette méthodologie est rigoureusement respectée pour tous les diagnostics qui ont été réalisés au sein de la structure.

### 3.2.1.1 Les modalités de réalisation des entretiens

La méthodologie d'entretiens de conduite du changement socio-économique (Savall & Zardet, 1987) mobilise toutes les catégories de personnel. L'objectif est d'avoir un échantillon le plus représentatif pour recueillir toutes les opinions possibles. Cela mobilise notamment le principe d'**interactivité cognitive** : le croisement de tous les opinions favorise la création de connaissances.

Le diagnostic suit le principe « HORI-VERT » présenté en 2.1.3.2 (cf. p. 77). Cela signifie que 100 % de l'encadrement et de la direction sont interviewés en entretiens individuels d'une heure. Tandis qu'un échantillon d'au moins 30 % du personnel est également rencontré en entretiens de groupe de 1,5 heure. D'après l'expérience de notre laboratoire, cet échantillon est suffisamment représentatif de la population. Le personnel est ainsi rencontré dans plusieurs entretiens de groupes de 4 à 5 personnes, car « l'effet groupe » favorise la prise de paroles. Ces entretiens semi directifs sont réalisés par un chercheur qui effectue une prise de notes exhaustives en questionnant les acteurs de l'entreprise autour d'un guide d'entretien des thèmes de dysfonctionnements.

Au début de l'entretien, afin de faciliter l'expression des personnes, le chercheur garantit l'**anonymat** de sa prise de notes et insiste sur le **caractère constructif** de la démarche qui a pour vocation de construire et mettre en œuvre un projet d'amélioration.

### 3.2.1.2 Le guide d'entretien pour détecter des dysfonctionnements

Un dysfonctionnement représente un écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement observé de l'entreprise (Savall & Zardet, 1987). Cela signifie que chaque dysfonctionnement ralentit la performance de l'entreprise car il existe une « **alternative préférable** » dans son fonctionnement. L'objectif de tous les entretiens de diagnostic est de recueillir des dysfonctionnements autour de six grands thèmes : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée ainsi que la mise en œuvre stratégique (cf. tableau 6 p. suivante).

Ce guide constitue une nomenclature dans laquelle tous les dysfonctionnements rencontrés par les entreprises peuvent être classifiés. Cet outil a été éprouvé par notre centre de recherche dans plus de 1850 entreprises, ce qui lui garantit une fiabilité et une cohérence en tant que technique de recherche de dysfonctionnements organisationnels.

**Tableau 6. Thèmes du guide d'entretien**

THÈMES	SOUS-THÈMES
1) Conditions de travail	101 Aménagement et agencement des locaux 102 Matériel et fournitures 103 Nuisances 104 Conditions physiques de travail 105 Charge physique de travail 106 Horaires de travail 107 Ambiance de travail
2) Organisation du travail	201 Répartition des tâches, des missions, des fonctions 202 Régulation de l'absentéisme 203 Intérêt du travail 204 Autonomie dans le travail 205 Charge de travail 206 Règles et procédures 207 Organigramme
3) Communication - Coordination-concertation [3C]	301 3C interne au service 302 Relations avec les services environnants 303 3C entre réseau et siège 305 3C entre maison-mère et filiale 306 3C au niveau de l'équipe de Direction 307 3C entre élus et fonctionnaires 308 Dispositifs de 3C 309 Transmission des informations 310 3C Verticale 311 3C Horizontale
4) Gestion du temps	401 Respect des délais 402 Planification, programmation des activités 403 Tâches mal assumées 404 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
5) Formation intégrée	501 Adéquation formation-emploi 502 Besoins de formation 503 Compétences disponibles 504 Dispositifs de formation 505 Formation et changement technique
6) Mise en œuvre stratégique	601 Orientations stratégiques 602 Auteurs de la stratégie 603 Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique 604 Outils de la mise en œuvre stratégique 605 Système d'information 606 Moyens de la mise en œuvre stratégique 607 Gestion du personnel 608 Mode de management

© ISEOR 1989  
MAJ : 13/12/99

### 3.2.2 Méthodologie de traitement des données qualitatives

Une fois les entretiens terminés, les prises de notes des chercheurs contiennent un ensemble de données. Nous observons ci-dessous le processus de traitement de ces données par concaténation à partir d'une arborescence et nous présentons le logiciel Segese (Zardet & Harbi, 2007) utilisé pour effectuer ce traitement.

#### 3.2.2.1 La concaténation des données via une arborescence

Pour chaque entretien réalisé, le chercheur sélectionne de 10 à 15 phrases témoins évoquant des dysfonctionnements différents et explicites de l'entreprise. Une phrase témoin est ainsi précise, représentative d'un seul dysfonctionnement et assez courte. Ensuite, le chercheur utilise un système de concaténation des phrases témoins en s'appuyant sur la nomenclature du guide d'entretien. C'est-à-dire qu'il va « imputer » chaque phrase témoin à un des **thèmes** de dysfonctionnements, puis à un **sous-thème** (cf. tableau 6) et enfin à une **idée clé**. L'idée clé représente le dysfonctionnement évoqué

dans la phrase témoin de manière générique, qui pourrait exister dans différentes entreprises. Les idées clés sont attribuées *via* l'utilisation du logiciel Segese (cf. p. suivante). Ainsi, la phrase témoin est positionnée dans une **arborescence thématique**. Cette méthodologie de concaténation renvoie au principe de **contingence générique** puisque les spécificités de l'organisation, identifiées par les phrases témoins, sont attribuées à des invariants : thèmes, sous-thèmes, idées clés susceptibles d'exister dans de multiples entreprises.

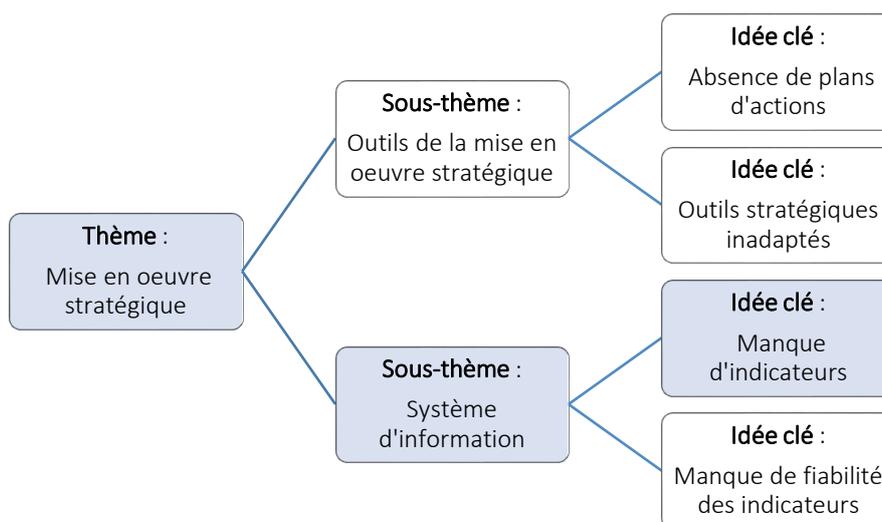
Pour présenter ce processus de concaténation des données, nous présentons ci-dessous un exemple de phrase témoin (encadré 7) et la positionnons dans l'arborescence thématique (cf. tableau 6 p. suivante).

**Encadré 7. Exemple de phrase témoin recueillie dans l'entreprise N.**

« Il n'y a pas de système d'évaluation ou de surveillance du fonctionnement de la cuisine. Nous ne savons pas si nous sommes bons ou non. »

La figure 14 est un extrait de l'arborescence utilisée pour imputer les phrases-témoins dans des thèmes, sous-thèmes et idées clés.

**Figure 14. Arborescence thématique des données**



Ainsi, le chercheur analyse chaque phrase témoin et l'associe à un thème, sous-thème et idée clé correspondants. Pour notre exemple, le dysfonctionnement évoqué provient de l'absence d'un système d'évaluation, nous considérons ainsi qu'il s'inscrit dans le thème de la « mise en œuvre stratégique », dans le sous-thème « système d'informations » et dans l'idée clé « manque d'indicateurs ». Par ailleurs, cette concaténation a également pour vocation d'identifier, non pas l'intégralité des dysfonctionnements, ce qui semble difficile voir impossible à réaliser, mais les grandes familles de défaillances de l'entreprise. Cette arborescence thématique a ainsi pour objectif d'identifier les **causes racines** des dysfonctionnements. Dès lors, les acteurs de l'entreprise seront en mesure de travailler sur des actions d'améliorations concernant des thèmes et sous-thèmes. Des actions orientées vers les causes racines auront des impacts sur plusieurs dysfonctionnements. Sans cette arborescence, il faudrait créer fastidieusement une action d'amélioration par dysfonctionnement identifié ce qui serait moins efficace. D'autant plus que l'exhaustivité des dysfonctionnements est difficile à recueillir, alors que l'identification des « familles » de

dysfonctionnements, *via* les thèmes et sous-thèmes, est rendue possible grâce à ce processus de concaténation.

Compte tenu de l'expérience conséquente de notre centre de recherche (40 ans de réalisation de diagnostics), cette arborescence a évolué et s'est enrichie de nouvelles idées clés à chaque fois qu'une nouvelle famille de dysfonctionnements apparaissait. Aujourd'hui cette nomenclature est stable et permet de classer, *a priori*, l'intégralité des dysfonctionnements des entreprises. Elle comporte en 2016 précisément 4 713 idées clés représentant ainsi toutes les pathologies organisationnelles identifiées.

### 3.2.2.2 *Le logiciel Segese de traitement des données qualitatives*

Depuis les années 1970, les logiciels d'analyse émergent pour faciliter le traitement des données qualitatives (Krief & Zardet, 2013). Ils utilisent des techniques d'**analyse de contenu thématique** dont l'intérêt est de codifier, catégoriser, mettre en relation, intégrer, modéliser et théoriser les données (Glaser & Strauss, 1967). A ces fins, notre laboratoire a développé le logiciel « Système Expert en GEstion Socio-Economique » (SEGESE) (Zardet & Harbi, 2007). Ce logiciel a l'intérêt d'être spécialisé pour la recherche-intervention car il aide à structurer de façon **inductive** les nombreux phrases-témoins en thèmes, sous-thèmes et idées-clés, tel un **arbre de la connaissance**. Nous pouvons alors assimiler la nomenclature à une sorte de **plan comptable** analytique vide, dans lequel nous y imputons des valeurs (Savall, 2015).

Par ailleurs, ce logiciel offre la possibilité d'attribuer à chaque phrase témoin sa provenance, selon la catégorie de personnel, sa date etc. Ce qui permet, une fois que toutes les imputations sont terminées, d'effectuer des analyses qualitatives et/ou quantitatives par rapport aux idées clés, à la provenance, à la période etc.

Nous justifions le choix de l'utilisation du logiciel SEGESE car son processus d'analyse repose sur la réflexion du chercheur, il n'est pas automatisé. Il s'agit ainsi d'un guide informatique et structuré, dont le travail manuel du chercheur reste prépondérant. Cet aspect manuel est important dans le sens où des mots peuvent avoir des significations particulières selon le contexte. Ainsi, le chercheur connaissant le contexte de son terrain est en mesure d'effectuer l'interprétation la plus juste dans son travail d'analyse (Savall, 2014b). La principale limite de ce logiciel réside dans l'instabilité de la formulation des idées-clés et des choix d'encodage par le chercheur. Dès lors, chaque diagnostic fait systématiquement l'objet d'un contrôle qualité par un ou plusieurs autre(s) chercheur(s), ce qui renvoie au principe d'intersubjectivité contradictoire (cf. 2.1.4.2.2 p. 81).

Le logiciel SEGESE permet également de construire des nomenclatures sur des thématiques particulières. Dans le cas du diagnostic de dysfonctionnements, la nomenclature est stabilisée car elle a été appliquée plus de 2000 fois et c'est celle que nous avons utilisée (cf. tableau 6). Nous construisons notre propre nomenclature dédiée aux pratiques stratégiques avec ce même logiciel lors du chapitre 5.

### 3.2.3 **Méthodologie de calcul des coûts-performances cachés**

Après la partie qualitative, le diagnostic socio-économique comprend une analyse quantitative et financière des impacts économiques des dysfonctionnements. Ceux-ci sont intitulés coûts-

performances cachés. Nous présentons ci-après la définition et la méthodologie de calcul des coûts performances cachés, l'indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée permettant de les calculer ainsi que la méthodologie des entretiens quantitatifs.

### 3.2.3.1 Définition et calcul des coûts-performances cachés

L'objectif des coûts-performances cachés est de **valoriser financièrement le coût de régulation d'un dysfonctionnement**. Il s'agit de mesurer le surcoût ou le manque à gagner du fonctionnement actuel par rapport à son alternative préférable. Un coût caché (abréviation de coûts-performances cachés), est identifié et calculé à un instant précis et correspond symétriquement à une performance future potentielle et cachée (Savall & Zardet, 1987). L'encadré 8 présente une définition de cette notion.

#### Encadré 8. Définition des coûts-performances cachés

Les coûts-performances cachés sont l'ensemble des **charges et produits non explicitement mis en évidence dans le système d'information** de l'entreprise (Savall & Zardet, 2007).

Le montant de coûts-performances cachés d'une entreprise est un **indicateur annualisé** de mesure de son **gisement** de performances. Valoriser financièrement les régulations des dysfonctionnements permet de faire prendre conscience aux acteurs de l'entreprise l'impact négatif des dysfonctionnements sur la performance de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'avoir un montant très précis, car les coûts cachés étant calculés à un moment précis, ils évoluent sans cesse au sein de l'entreprise. Ainsi les chercheurs retiennent toujours les **estimations basses** pour ne pas surévaluer le gisement potentiel. En moyenne, une entreprise possède entre 15 000 et 60 000 euros de coûts cachés par personne et par an (Savall & Zardet, 2007).

La méthode de recherche intervention socio-économique consiste, lors du diagnostic, à identifier les coûts cachés des entreprises. Puis, lors du dispositif de groupe de projet, les intervenants-chercheurs accompagnent les acteurs pour convertir ces coûts cachés en valeur ajoutée. Les coûts cachés illustrent le principe de la **qualimétrie**, car ils mesurent les dysfonctionnements évoqués qualitativement au cours des premiers entretiens, avec des données quantitatives et financières. Ainsi, les coûts cachés sont évalués selon la nature des ressources consommées lors des régulations des dysfonctionnements, c'est-à-dire des « **surcharges** » ou des « **non-produits** ». Trois composants de coûts cachés correspondent aux surcharges, également appelés coûts historiques en comptabilité générale, il s'agit des sursalaires, surtemps et surconsommations. Deux composants correspondent aux non-produits ou coûts d'opportunité, il s'agit des manques à gagner de non production et de non création de potentiel (Savall & Zardet, 1987).

Les dysfonctionnements entraînent donc une première catégorie de régulation liée aux surcharges. Les **sursalaires** correspondent aux régulations de dysfonctionnements lorsqu'une personne n'est pas en mesure d'assurer son activité et qu'un acteur d'un niveau hiérarchique supérieur la réalise à sa place. Ce sursalaire se mesure alors par l'écart de salaire entre les deux acteurs en fonction du temps passé. Les **surtemps** représentent les temps supplémentaires occasionnés pour terminer l'activité suite à un dysfonctionnement. Ils se mesurent avec l'indicateur de CHVACV (cf. p. suivante). Les **surconsommations** sont relatives aux matières premières et ressources supplémentaires engagées pour palier au dysfonctionnement. Ils se mesurent par leur coût d'achat.

Au niveau des non produits, le composant de **non production** correspond au manque à gagner à court terme de l'entreprise. Pour le calculer, en fonction du niveau d'avancement du dysfonctionnement, il faut mobiliser le chiffre d'affaires, le taux de marge ou la CHVACV. Enfin, la **non création de potentiel** correspond aux opportunités manquées sur du long terme, au-delà de un an, et se calcule de la même façon que la non production.

### 3.2.3.2 La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables

Les temps de régulation d'un dysfonctionnement sont valorisés grâce à la **Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables** (CHVACV) (Savall & Zardet, 1987). Cet indicateur représente la valeur ajoutée moyenne générée par une heure de travail. *A contrario*, cela signifie que le temps consacré à résoudre un dysfonctionnement ne génère pas cette valeur. Ainsi, nous sommes en mesure d'identifier le coût d'un dysfonctionnement ayant généré du temps de régulation.

La traduction opérationnelle de la CHVACV est qu'**une heure de travail effectuée par une personne doit couvrir le coût horaire de son salaire chargé, mais également une partie des charges de structure de l'entreprise et de son résultat**. Cet indicateur se différencie des approches traditionnelles qui se contentent de mesurer le seul coût salarial. Son intérêt est donc de prendre en compte dans la valeur ajoutée à produire, les charges de structure et le résultat nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La méthode de calcul de la CHVACV est représentée par l'encadré 9.

#### Encadré 9. Calcul de la CHVACV

$$\begin{array}{l} \text{Contribution Horaire} \\ \text{à la Valeur Ajoutée} \\ \text{Sur Coûts Variables} \end{array} = \frac{\text{Chiffre d'affaires} - \text{Charges Variables}}{\text{Nombre d'heures attendues}}$$

Cet indicateur se calcule annuellement. Il suffit d'identifier le chiffre d'affaires de l'entreprise, ses charges variables ainsi que le nombre d'heures de travail effectués par l'ensemble des collaborateurs. En 2005, la CHVACV de l'entreprise N. était de **21 euros**. Cela signifie qu'en moyenne, lorsqu'une personne de l'entreprise consacre une heure à travailler, la valeur ajoutée dégagée est de 21 €. *A contrario*, lorsqu'une personne passe une heure à résoudre un dysfonctionnement, l'entreprise perd la valeur ajoutée de 21 €.

La CHVACV est un **indicateur de mesure de performance global**, tel un baromètre organisationnel. En surveillant sa variation, un dirigeant ou un manager contrôle de près la progression de la performance de son entreprise. Quand ce ratio augmente, le fonctionnement de l'entreprise s'améliore car la productivité de valeur ajoutée dégagée s'accroît. A l'inverse, quand ce ratio diminue, cela signifie que la productivité s'est affaiblie.

### 3.2.3.3 La méthode d'entretiens coûts cachés

Pour identifier les coûts-performances cachés d'une entreprise, les chercheurs effectuent des « entretiens coûts cachés » **individuels et directifs**, qui ont lieu après les interviews qualitatives. Entre temps, les phrases témoins dysfonctionnelles ont été analysées pour faire l'objet d'approfondissement lors de ces dits entretiens coûts cachés. Le chercheur rencontre de nouveau tous les managers et les questionnent sur les régulations des dysfonctionnements évoqués

précédemment. L'objectif est d'identifier la fréquence de chaque dysfonctionnement ainsi que leur mode de régulation en temps, surconsommation ou en manque à gagner.

Chaque manager est ainsi rencontré deux fois durant une heure par l'intervenant chercheur, avec un espacement d'au moins une semaine entre les deux entretiens. Ce séquençage se justifie par le volume conséquent d'informations à recueillir, ainsi que par la possibilité que le manager n'ait pas toujours connaissance de toutes les données demandées par le chercheur. Ce déroulement en deux temps lui permet ainsi de rechercher les informations manquantes ou complémentaires, notamment auprès de ses collègues ou par son observation. Notons que seuls les managers sont rencontrés dans cette phase quantitative, car ils sont considérés comme étant les mieux placés pour évaluer quantitativement et financièrement les régulations. En effet, ils ont connaissance de données financières, notamment nécessaires pour évaluer les surconsommations et possèdent une vision plus globale que le personnel compte tenu d'une zone de responsabilité plus large. Par ailleurs, évaluer les coûts cachés avec le personnel présenterait un risque de sur ou de sous estimation des régulations si les acteurs sont directement concernés par le dysfonctionnement. Dès lors, la méthodologie de recherche intervention socio-économique fait l'hypothèse que les managers connaissent suffisamment leur périmètre pour évaluer de manière objective les coûts cachés (Savall & Zardet, 1987). Afin qu'un maximum de coûts cachés soient calculés, les chercheurs évaluent les dysfonctionnements évoqués par le personnel avec les managers liés à l'activité défaillante en garantissant l'anonymat de la provenance du dysfonctionnement.

Pour illustrer le lien entre les phases qualitative et quantitative, prenons par exemple une phrase témoin recueillie dans le cadre d'un entretien auprès du personnel. Un plongeur a signalé que :

*« Le lave verre tombe souvent en panne. »*

Ce dysfonctionnement a été attribué à un responsable de la cuisine pour la phase d'entretiens coûts cachés. Le chercheur a ainsi questionné ce manager sur la fréquence et la régulation de ce problème. Il a révélé que :

*« Le lave verre tombe en panne au moins 1 fois par semaine. A ce moment là, un plongeur fait toute la vaisselle à la main ce qui rallonge son travail d'au moins deux heures. »*

Pour calculer le coût caché découlant de ce dysfonctionnement, nous identifions ainsi un surtemps de 2 heures chaque semaine travaillée pour une personne. Nous effectuons alors le calcul suivant :

***1 personne x 52 semaines x 2 heures x 21 € (CHVACV) = 2184 €***

Le coût caché lié aux pannes du lave verre est ainsi évalué à 2184 €. Les chercheurs effectuent ce mode de raisonnement qualimétrique avec tous les dysfonctionnements évoqués dans la phase qualitative ce qui permet d'identifier les coûts cachés totaux du périmètre diagnostiqué. Les coûts cachés reposent ainsi sur **l'estimation des acteurs** de l'entreprise. Afin de fiabiliser leur véracité ainsi que la compréhension de la régulation, les chercheurs font évaluer les mêmes dysfonctionnements

par différents acteurs : c'est le principe **d'intersubjectivité contradictoire**. Ils retiennent alors la régulation la moins onéreuse pour ne pas surévaluer le gisement de coûts-performances cachés.

### 3.2.4 La réalisation d'un avis d'expert pour synthétiser les dysfonctionnements

La dernière étape du diagnostic socio-économique est la réalisation d'un avis d'expert. Celui-ci consiste à hiérarchiser et synthétiser les résultats du diagnostic. En règle générale, le diagnostic socio-économique qualitatif et quantitatif est très volumineux. Par exemple, pour un périmètre de 10 managers et 20 membres du personnel, le document contient une centaine de pages. L'avis d'expert a ainsi pour objectif de concaténer les informations du diagnostic en un document qui n'excède jamais 4 pages et qui se décomposent en 2 parties : une **hiérarchisation de l'effet miroir** et un **non-dit** que nous présentons ci-dessous. Cet avis d'expert représente ainsi un panorama synthétique du diagnostic de l'entreprise.

#### 3.2.4.1 La hiérarchisation de l'effet miroir

Le concept **d'effet-miroir** évoque la présentation du diagnostic aux acteurs (Savall & Zardet, 1987). Ce diagnostic présente l'intégralité des dysfonctionnements qualitatifs et quantitatifs exprimés par l'ensemble des acteurs, d'où l'expression d'effet-miroir car les collaborateurs de l'entreprise se voient tels qu'ils se sont décrits.

La hiérarchisation de l'effet miroir est une **synthèse subjective** du diagnostic qualitatif et quantitatif, qui est élaborée par l'équipe de chercheur ayant participé au diagnostic. Elle est subjective car compte tenu de sa vocation de résumer le diagnostic en 2 pages, l'intégralité des dysfonctionnements ne peut pas être évoquée et cette synthèse n'est ainsi pas exhaustive. Les chercheurs se focalisent sur ce qu'ils considèrent les **causes racines** des dysfonctionnements. Cela s'explique car le projet qui suit le diagnostic a pour objet d'agir sur les fondements des problèmes pour résoudre aussi bien les dysfonctionnements exprimés que ceux qui n'auraient pas été évoqués.

Pour identifier les causes racines, l'équipe de chercheurs a effectué de la concaténation de données par l'imputation des phrases témoins vers des thèmes, sous-thèmes et idées clés (cf. p. 105). Ce processus qui tend à rendre les dysfonctionnements génériques permet une prise de recul pour identifier les maladies de l'entreprise. L'analyse des idées clés et des sous-thèmes exprimés permet aux chercheurs de formuler la hiérarchisation de l'effet miroir qui contient environ 15 à 20 points répartis dans les 6 thèmes de dysfonctionnements du diagnostic qualitatif. Nous présentons dans l'encadré 10 un point de la hiérarchisation de l'effet miroir de l'entreprise N. en 2005.

#### **Encadré 10. Extrait de la hiérarchisation de l'effet miroir de l'entreprise N. en 2005**

Certaines **orientations stratégiques** sont contestées car elles sont jugées trop ambitieuses. La multitude de projets lancés par la direction ne permet pas d'allouer les budgets nécessaires dans la résolution de problèmes concrets et quotidiens auxquels le personnel est confronté. Il s'agit notamment de la vétusté des locaux et du matériel.

Ce point fait référence à plusieurs idées clés et phrases témoins exprimés par les acteurs de l'entreprise, dont les extraits suivants :

**Idee clé : Inquiétude concernant la stratégie**

*« Des sommes énormes sont passées à la trappe avec les petits cafés, qui ont retardé des projets, des investissements techniques. Il se peut que des opportunités nous passent sous le nez. »*

**Idee clé : Orientations stratégiques imprécises**

*« Il y a le café, les salles de concerts, les caves, les grandes surfaces. On a choisi d'élargir notre clientèle pour vendre plus de bière, mais je ne pense pas qu'il y ait une stratégie bien définie. »*

Nous observons également par ces extraits le processus de concaténation des données entre les phrases témoins, les idées clés et la hiérarchisation de l'effet miroir.

**3.2.4.2 L'avis des intervenants-chercheurs ou le « non-dit »**

Pour compléter l'avis d'expert, les chercheurs réalisent un « **non-dit** ». Il s'agit de l'avis des chercheurs, résultant d'une interprétation de ce qui a été exprimé ou non dans le diagnostic. Ce non-dit est issu de l'observation, de l'expérience et des convictions des chercheurs. Il a un caractère **utile** car il démontre des **causes de dysfonctionnements** qui n'ont pas été exprimées, volontairement ou involontairement, dans le diagnostic. Le non-dit évoque ainsi des omissions, des tabous ou des dysfonctionnements non perçus par les acteurs mais que les chercheurs identifient par leur expertise. Il est essentiel que l'entreprise possède un **levier d'action** derrière chaque élément du non-dit.

Ce non-dit complète la hiérarchisation de l'effet-miroir afin que l'avis d'expert soit le plus complet et le plus représentatif des causes racines des défaillances de l'entreprise. L'encadré 11 en présente un extrait.

**Encadré 11. Extrait du non-dit de l'entreprise N. en 2005**

La **stabilisation des équipes** pourrait constituer un enjeu important pour l'entreprise, car l'instabilité du personnel entraîne une forte dépense d'énergie des personnes clés.

Les chercheurs ont formulé ce point pour plusieurs raisons. Premièrement, l'instabilité du personnel n'a pas été soulevée par les acteurs de l'entreprise lors du diagnostic. Deuxièmement, ils considèrent que l'entreprise dispose de moyens d'action pour stabiliser les équipes. Ainsi, ce point donne des pistes au projet d'amélioration de l'entreprise.

**3.2.4.3 La validation de l'avis d'expert par les acteurs de l'entreprise**

L'avis d'expert est montré aux acteurs de l'entreprise quelques jours après la présentation du diagnostic qualitatif et quantitatif. En effet, la réaction des acteurs lors du premier effet miroir peut venir compléter des éléments de non-dit.

Le second effet miroir, concernant l'avis d'expert, vise également à donner une validation externe du travail de recherche. Lors de la présentation, les acteurs reconnaissent leurs dysfonctionnements, les causes racines et des interactions ont lieu entre les chercheurs et les membres de l'entreprise. Selon le niveau d'approbation et de nuancement par les acteurs, l'avis d'expert est considéré validé ou non par l'entreprise. Cette approbation est importante car l'avis d'expert constitue le matériau de référence pour enclencher le dispositif de groupe de projet d'amélioration de l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise N., comme dans la plupart des organisations, tous les diagnostics et avis d'expert présentés ont été validés par les acteurs de l'entreprise, cela signifie que les acteurs ont reconnu leurs défaillances et qu'ils appuient la **crédibilité scientifique** du travail de recherche.

#### 3.2.4.4 La formulation d'idées forces

Pour initier le projet d'amélioration, les chercheurs formulent des **idées forces** qui serviront de thématiques de travail. Celles-ci sont issues du **regroupement thématiques** de points de l'avis d'expert (hiérarchisation de l'effet miroir et non-dit). Ainsi, pour chaque diagnostic, les chercheurs formulent une dizaine d'idées forces qui représentent synthétiquement les **causes racines** des défaillances de l'entreprise. Il s'agit d'une étape de concaténation supplémentaire qui résume le diagnostic qualitatif, quantitatif et l'avis d'expert en une page. L'encadré 12 illustre ce dernier regroupement.

#### Encadré 12. Extrait d'une idée force du diagnostic 2005 de l'entreprise N.

##### **Idée force : Manque de clarté, de continuité et de précision de la stratégie**

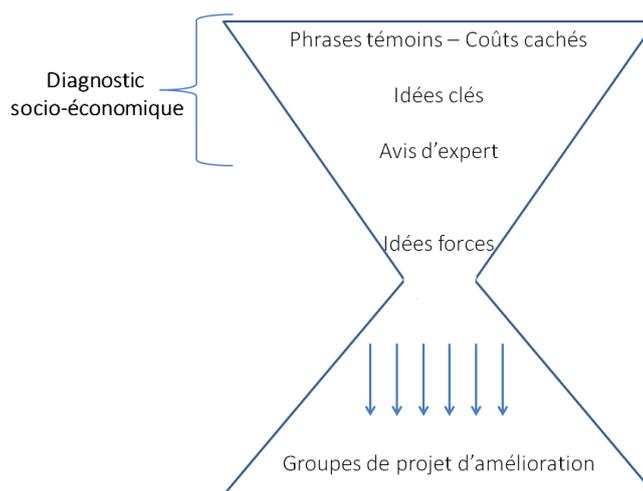
Point de hiérarchisation de l'effet miroir : *Certaines **orientations stratégiques** sont contestées car elles sont jugées trop ambitieuses. La multitude de projets lancés par la direction ne permet pas d'allouer les budgets nécessaires dans la résolution de problèmes concrets et quotidiens auxquels le personnel est confronté. Il s'agit notamment de la vétusté des locaux et du matériel.*

Point de Non-Dit : *L'entreprise se développe avec énergie, mais sa **stratégie** ne semble pas totalement claire, notamment en matière de lignes de produits ou de lieux d'implantation par exemple. En tout état de cause, le personnel ne comprend pas toujours les options prises par la direction, peut-être par manque d'une réelle démultiplication de la stratégie.*

Chaque idée force est ensuite présente dans les groupes de travail du groupe de projet d'amélioration. La formulation synthétique des causes racines permet, en effet, de proposer des actions qui auront des impacts sur l'ensemble des dysfonctionnements découlant de l'idée force. Dans l'exemple ci-dessus, les acteurs ont par exemple proposé de définir un plan d'actions stratégiques, ce qui a permis de clarifier et préciser la stratégie.

Pour faire le lien entre toutes les étapes méthodologiques du processus du diagnostic socio-économique, nous présentons la figure 15. Celle-ci représente un double entonnoir utilisé pour représenter le processus de concaténation des données. Le haut de l'entonnoir reçoit tous les dysfonctionnements exprimés par les acteurs, puis les chercheurs effectuent des regroupements par idées clés, avis d'experts et idées forces pour identifier les **causes racines** des défaillances de l'entreprise. Puis l'entonnoir s'élargit de nouveau dans des groupes de projets thématiques par idées forces en vue de proposer de multiples actions de changement.

**Figure 15. Processus du diagnostic socio-économique**



(Adapté de Savall & Zardet 1987)

### ***3.3 Diagnostic initial de l'entreprise en 2005 : un management en souffrance ralentissant la réussite stratégique***

Cette section examine le contenu du diagnostic de l'entreprise N. en 2005. Il a été réalisé avec la méthodologie annoncée précédemment. Nous présentons les personnes interviewées, les dysfonctionnements qualitatifs, puis les coûts-performances cachés identifiés

#### **3.3.1 Présentation des personnes interviewées**

Nous observons ci-dessous les modalités des interviews qualitatives, puis celles des entretiens coûts cachés.

##### ***3.3.1.1 Modalités des entretiens qualitatifs***

La population interviewée dans le cadre du diagnostic qualitatif est composée de deux catégories. La première concerne la direction et l'encadrement de l'entreprise. La seconde regroupe le personnel. Cette répartition en deux populations permet d'analyser les convergences et les spécificités des difficultés de chaque population.

Le tableau 7 présente le nombre d'entretiens et le nombre de personnes interviewées dans le cadre du diagnostic qualitatif de 2005.

**Tableau 7. Population interviewée diagnostic qualitatif 2005**

Sous-population	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes
Direction et encadrement	16	16
Personnel	10	39
Total	26	55

L'intégralité des personnes composant la direction et l'encadrement de l'entreprise a été interviewée de manière individuelle par les chercheurs. Tandis que 80 % des membres du personnel ont également été rencontrés dans des entretiens de groupe. Il s'agit ainsi d'un échantillon **représentatif** de l'entreprise.

Le tableau 8 présente la composition des populations par métier. Nous observons que toutes les professions de l'entreprise sont représentées. Ainsi, l'expression de tous ces acteurs permet d'identifier les dysfonctionnements représentatifs de la vie de l'entreprise.

**Tableau 8. Détail des métiers interviewés pour le diagnostic 2005**

Direction et encadrement (16 personnes)	Personnel (39 personnes)
1 Président Directeur Général	6 Barmans
1 Responsable des Ressources humaines	6 Cuisiniers
1 Responsable Administratif et comptable	3 Plongeurs
1 Directeur Programmation spectacle	6 Serveurs
1 Responsable de communication	6 Employés polyvalents
1 Responsable Administratif spectacle	1 Adjoint chef de service
1 Comptable	1 Agent de sécurité
1 Manager Bar	3 Superviseurs / responsables
1 Manager restauration	1 Ingénieur brasseur
1 Manager service et sécurité	1 Régisseur
1 Chef de cuisine	1 Graphiste
3 Chefs de service petits cafés	1 Technicien du son
1 Technico-commercial	1 Technicien lumière
1 Ingénieur brasseur	1 Agent commercial
	1 Comptable

Suite à la réalisation des entretiens et à la sélection des phrases témoins par les chercheurs, les 26 entretiens ont donné lieu à 300 phrases témoins (cf. annexe 1 pour la direction et l'encadrement ; cf. annexe 2 pour le personnel) qui ont été imputées dans les 6 thèmes de dysfonctionnements (cf. tableau 6 p. 104).

### 3.3.1.2 Modalités des entretiens quantitatifs

Le tableau 9 présente la population interviewée dans le cadre du diagnostic quantitatif.

**Tableau 9. Population interviewée diagnostic quantitatif 2005**

Sous-population	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes
Direction et encadrement	32 (2 entretiens d'une heure par personne)	16

Il s'agit des mêmes managers rencontrés dans le cadre du diagnostic qualitatif. Ils ont été interviewés deux fois durant une heure compte tenu du volume conséquent d'informations à recueillir et de la recherche d'informations qu'ils ont à effectuer entre les deux entretiens. Les chercheurs ont ainsi respecté les modalités du diagnostic socio-économique en interviewant un échantillon représentatif de l'entreprise et dans les conditions préconisées par la méthodologie.

### 3.3.2 Les dysfonctionnements qualitatifs identifiés en 2005

Observons désormais concrètement le diagnostic. Grâce à la réalisation de l'avis d'expert et des idées forces en 2005, nous sommes en mesure d'examiner les causes racines entraînant les dysfonctionnements de l'entreprise N. Ces dysfonctionnements reflètent des **pratiques défailtantes**, mais elles ne sont pas toujours stratégiques. Étant donné que nous estimons ce diagnostic de 2005 comme base de travail pour la suite de la recherche-intervention, il nous semble important de présenter l'intégralité de l'avis d'expert pour comprendre la situation de l'entreprise à cette période. Cela permet également de comprendre d'une part, le processus de recherche intervention socio-économique entre 2005 et 2015 (cf. 2.2.3 p. 90) et d'autre part, les pratiques qui ont été mises en place par la suite. Nous présentons cet avis d'expert en analysant les quatre grandes thématiques dysfonctionnelles de l'entreprise en 2005 :

- le manque de définition et de partage de la stratégie ;
- le déficit d'image et de satisfaction de la clientèle ;
- le manque de règles et procédures ;
- les défaillances du management.

Pour illustrer ces thématiques, nous présentons **l'intégralité de l'avis d'expert** ainsi que des **phrases témoins** exprimées par les acteurs. Il s'agit de résultats de recherche validés par les acteurs de l'entreprise. Nous abordons implicitement des sous-hypothèses de notre recherche qui constituent des étapes de notre réflexion. L'avis d'expert complet de 2005 ayant permis de rédiger cette sous-section est consultable en annexe 3.

### 3.3.2.1 Manque de définition et de partage de la stratégie

Certaines **orientations stratégiques** de l'entreprise sont contestées car elles sont jugées trop **ambitueuses**.

*« Il y a le café, les salles de concerts, les caves, les grandes surfaces. On a choisi d'élargir notre clientèle pour vendre plus de bière mais je ne pense pas qu'il y ait une stratégie bien définie. »*

D'ailleurs, les acteurs ont fait part d'un **manque de clarté, de continuité et de précision de la stratégie**. La multitude de projets lancés par la direction ne permet pas d'allouer les budgets nécessaires dans la résolution de problèmes concrets et quotidiens auxquels le personnel est confronté. La **légitimité des décisions** de la direction de l'entreprise est remise en cause, du fait de l'instabilité des choix stratégiques et de l'insuffisance de communication, de coordination et de concertation de la mise en œuvre stratégique auprès de l'encadrement et du personnel.

*« On a un gros problème de mise en œuvre des orientations stratégiques car on part du principe que les gens vont comprendre ce que l'on veut. Or, on se rend compte que tout le monde n'a pas la même sensibilité, par exemple sur les aspects financiers. »*

L'entreprise se développe avec énergie, mais sa stratégie ne semble pas totalement claire, notamment en matière de lignes de produits ou de lieux d'implantation par exemple. En tout état de cause, le personnel ne comprend pas toujours les options prises par la direction, peut-être par manque d'une réelle démultiplication de la stratégie. Cette dernière étant de ce fait moins efficace. Le **manque de clarté de la stratégie** renforce la difficulté de son pilotage. Les objectifs ne sont pas définis et donc inconnus des équipes ; ce qui ne peut pas entraîner des actions d'amélioration.

### 3.3.2.2 Déficit d'image et de satisfaction clientèle

**L'outil de travail ne paraît pas adapté**. La vétusté des locaux et du matériel des différentes entités de l'entreprise engendre un risque d'insécurité pour le personnel et les clients et nuit à l'image externe de l'entreprise.

*« Le bar est mal agencé pour accueillir les clients. On manque d'espace et de symétrie. Je dois faire tout le tour du bar pour trouver une poubelle ou je dois sortir du bar pour avoir accès à la machine à glaçons »*

Le **mauvais agencement des locaux** qui se manifeste notamment par le manque de place, limite les possibilités d'amélioration de la qualité de l'accueil des clients et des prestations fournies.

*« La masse salariale diminue continuellement alors que le chiffre d'affaires augmente. C'est au détriment du service et de la clientèle. »*

*« En cuisine, la machine à plonge ne marche pas, une friteuse qui ne ressemble plus à une friteuse. Pour les bières, la chambre froide est trop petite. L'outil de production est désuet. »*

La **qualité d'accueil des clients interne et externe** semble insuffisante. Derrière une forme de convivialité de bon aloi, semble se cacher un manque de respect mutuel des personnes dans l'entreprise et vis-à-vis des clients.

*« On ne peut pas dire qu'il y a un mauvais accueil dans l'établissement, il n'y en a pas. Les gens s'occupent de ranger, nettoyer et ça arrive souvent qu'il n'y ait personne pour accueillir les clients. »*

Par ailleurs, certains acteurs confondent le produit d'ambiance et de loisir que l'entreprise offre à ses clients et leur activité professionnelle. Il en résulte un **manque de rigueur** et de professionnalisme. L'âge moyen très jeune dans l'entreprise est pourtant un réservoir d'énergie mobilisable, sous réserve de ne pas la laisser fuir dans une certaine inexpérience.

### 3.3.2.3 Manque de règles et procédures

Le diagnostic a révélé un **certain rejet et non respect des normes, procédures ainsi que des méthodes de travail**. L'absence de procédures de travail communes et adaptées au travail de terrain pour l'ensemble des entités de l'entreprise, favorise l'autonomie non concertée des personnes dans leur poste, entraîne un non-respect des consignes et des erreurs dans la réalisation du travail. Toute tentative de mise en place de procédures administratives ou comptables est vécue comme une crainte de perte d'autonomie des personnes dans leur travail est soulignée. Les acteurs manquent de sensibilité sur des pratiques pourtant essentielles telles que le contrôle qualité, les procédures, le contrôle de gestion.

*« Les règles et les procédures sont relativement floues dans la gestion des spectacles, de la programmation à la réalisation. C'est une succession de petits détails dont certains sont oubliés ou supprimés et on n'a pas toujours de bons résultats. »*

Une **forte sous productivité** est soulignée, notamment du fait d'un manque de planification et de programmation des activités. Cela provoque un fonctionnement en flux tendus où le personnel n'arrive plus à définir les priorités à gérer. Cette absence de planification et de programmation est également renforcée par des changements fréquents de plannings « de dernière minute ».

*« La définition de nos priorités est un de nos gros soucis car on ne sait pas calibrer nos projets. Tout a quasiment le même niveau de priorités. Du coup, je définis mes priorités. C'est très peu concerté avec mes collègues. »*

En outre, certaines tâches paraissent mal assumées, soit par manque de temps, soit par des facteurs perturbateurs externes tels que des passages, des dérangements ou des appels téléphoniques fréquents. Ces interruptions ne permettent pas au personnel de réaliser le travail dans les délais demandés et de manière satisfaisante, particulièrement vis-à-vis de l'accueil des groupes et des clients, et de la gestion du service restauration et bar. Pour continuer le développement de l'entreprise, l'acceptation et la mise en place de **pratiques plus structurées et professionnelles** semblent indispensables, aussi bien dans le fonctionnement de l'entreprise que dans le comportement des collaborateurs.

### 3.3.2.4 Défaillance du management

Le diagnostic de 2005 a révélé un **manque de clarté dans l'organisation** du travail. La répartition des tâches et des responsabilités manque de précision pour la direction et le personnel et favorise la contestation de certaines tâches. L'absence de définition claire des fonctions engendre un déséquilibre dans la répartition du travail, certaines personnes se retrouvant en surcharge de travail et d'autres en sous-activité.

*« On a redéfini la répartition des tâches de l'établissement sans que l'on s'y tienne. Entre la dernière répartition et le travail d'aujourd'hui il y a pas mal d'écart. »*  
*« Il y a trois midis dans la semaine où la restauration de l'établissement A.H. débite. Il n'y a que 2 personnes qui prennent les plats qui attendent et arrivent froids aux clients. C'est une perte de temps et d'argent car il faut resservir. »*

L'**insuffisance de l'effectif** du personnel ne permet pas de couvrir efficacement la gestion de la restauration et du bar de l'ensemble des entités de l'entreprise et pénalise l'organisation du travail. Cette carence provient d'un **taux de rotation du personnel** important, lié à une politique de recrutement visant essentiellement une population de jeunes extras ou étudiants, qui ne permet pas d'apporter une stabilité de l'effectif dans l'entreprise

*« Le groupe manque de professionnels dans la restauration. La part des extras est trop importante. Il est difficile de motiver des étudiants qui ne seront là qu'un laps de temps. »*

La **stabilisation des équipes** constitue un enjeu important pour l'entreprise, car l'instabilité du personnel entraîne une forte dépense d'énergie des personnes clés. Cette rotation du personnel constitue une « spirale vicieuse » de manque d'accueil, d'intégration, d'animation des personnes, qui les pousse peut-être plus vite vers la sortie.

*« Il y a beaucoup de laxisme dans le management qui a été mis en place et le café A. a perdu de l'argent. Il faut recadrer les techniques de vente et diversifier les produits pour pouvoir faire du chiffre. »*

Le mode **de management ne paraît pas efficace**. La direction de l'entreprise apparaît trop distante. Le personnel ne se sent pas reconnu dans son travail et dans le système de rémunération existant. Par ailleurs, il semble exister un certain laxisme des comportements au travail et une certaine démotivation de la part de certaines personnes ; il ne permet pas non plus de gérer sereinement les conflits ou les situations de crise.

*« Il n'y a pas de communication, briefing et débriefing, d'outils de management et de motivation, pas d'objectif, etc. On ne peut pas motiver les gens. »*

Le management de l'entreprise semble fondé sur une profonde **confiance dans l'humain**, avec une **volonté de modernisme** dans les relations professionnelles : moins de distances, moins de formalisme, transparence forte, possibilité de faire sa place... Or, ce type de stratégie n'est possible et durable que lorsque les personnes jouent le jeu de la responsabilité, de l'implication et de la loyauté

professionnelle. Dès lors, la qualité de la coopération et de l'implication des acteurs a une incidence sur la mise en œuvre stratégique.

*« La formation se fait sur le tas et ne favorise pas le suivi des individus au niveau de l'évolution de leurs compétences. Il manque un travail de fond sur l'établissement de procédures de formation communes. »*

Un **manque de gestion des compétences** apparaît. Le dispositif de formation et de transfert de savoir-faire est absent ou inefficace. Cela traduit un manque de gestion du potentiel humain. A titre d'exemple, un besoin fort de formation est ressenti à court terme par l'ensemble des personnes de l'entreprise afin de réaliser au mieux le travail confié, notamment au restaurant et au bar. L'apprentissage sur « le tas » engendre une **insuffisance de qualification** de certaines personnes sur leur poste, du fait d'un manque de plan et de dispositifs communs de formation, qui ne leur permet pas de répondre efficacement aux attentes des responsables et des clients.

La **forte rotation du personnel** ralentit la **volonté de développement** de l'entreprise qui passe par la construction d'une équipe de cadres restreinte, solide, solidaire et loyale autour du dirigeant. Ce dernier se situe probablement trop dans le registre de l'action opérationnelle au détriment de la stratégie, des politiques, du pilotage des normes et des circuits à mettre en place. Paradoxalement il a beaucoup de monde autour de lui en direct, mais son noyau de proches semble insuffisant pour porter la croissance.

*« Il y a un manque de communication en salle. Quand on dit qu'il n'y a plus de faux-filets à un serveur il ne fait pas passer l'information et les autres serveurs prennent encore des commandes. »*

Au sein de l'entreprise, la **communication, la coordination et la concertation** apparaissent insuffisantes, à la fois entre les différentes entités, entre le personnel et la direction, mais aussi au sein des entités elles-mêmes. Il en résulte un fort cloisonnement entre les structures et une difficulté de transmission ascendante et descendante de l'information.

### 3.3.3 Les dysfonctionnements valorisés en coûts-performances cachés

Nous observons également le diagnostic quantitatif de l'entreprise N. Nous souhaitons présenter ici les coûts cachés issus de défaillances de pratiques stratégiques afin de répondre aux sous-hypothèses annoncées au début du chapitre. Pour faire la sélection par rapport aux 205 coûts cachés identifiés lors de ce diagnostic, nous avons repris les critères établis concernant les pratiques stratégiques, à savoir :

- 1- la pratique stratégique contribue volontairement à la survie-développement de l'entreprise
- 2- la pratique stratégique n'est pas inscrite dans la gestion courante de l'entreprise
- 3- la pratique stratégique est classifiable en termes d'analyse, choix, ou mise en œuvre stratégique

Nous avons ainsi analysé tous les **coûts cachés** en nous demandant si la pratique correspondante était stratégique ou non. Nous avons alors identifié 9 pratiques stratégiques

défaillantes entraînant des coûts-performances cachés stratégiques. Les autres dysfonctionnements sont considérés comme des coûts cachés opérationnels liés à l'activité courante de l'entreprise. Pour rappel, tous ces dysfonctionnements proviennent de l'expression des acteurs de l'entreprise. Nous présentons ci-dessous les défaillances de pratiques stratégiques en termes d'analyse, de choix et enfin de mise en œuvre en gardant leur valorisation financière de 2005.

### 3.3.3.1 Défaillances des pratiques d'analyse stratégique

Les acteurs ont mis en avant le **manque de pilotage analytique et comptable des produits**. Les différents responsables de restaurants du groupe ne tiennent pas d'indicateurs réguliers. Ils attendent la relance du service comptable pour fournir les informations sans forcément les analyser. Cela ne permet pas une analyse financière de leur établissement ce qui entraîne les coûts performances cachés présentés dans le tableau 10.

**Tableau 10. Coûts performances cachés liés au manque de décision d'investissement (1/2)**

Dysfonctionnement	Fréquence	Régulation	Coûts cachés
Défauts dans le suivi analytique des produits	Tous les mois	3 personnes de l'équipe comptable doivent contacter les différents responsables de restaurant pour récolter les documents de trésorerie et établir les situations comptables de fin de mois. On estime à 1/2 journée le temps passé à récolter les informations.	2 900 € Surtemps
		3 pers x 12 mois x 1/2 j x 7,7 h (temps de travail par jour) x 21 € (CHVACV)	

La formule de calcul des coûts cachés mobilise le nombre de personnes concernées par la régulation du dysfonctionnement, la fréquence d'apparition du problème, la durée de la régulation ainsi que la CHVACV (cf. p. 108). D'après les managers, le fonctionnement souhaitable serait que les informations comptables soient directement transmises au service comptable. Cela économiserait des temps de relances évaluées à 2 900 €. Cette alternative représente ainsi un gisement de potentiel.

Nous avons identifié un seul dysfonctionnement concernant les pratiques d'analyse stratégiques alors que nous avons déjà observé dans le projet stratégique de l'entreprise (3.1) qu'elle dispose de peu de pratiques d'analyse. Ce résultat est intéressant et semble lié au manque de clarté de la stratégie évoqué dans la partie qualitative car il semble difficile de définir une stratégie sans pratiques d'analyse.

### 3.3.3.2 Défaillances des pratiques de choix stratégique

Par ailleurs, des dysfonctionnements liés au **manque de décisions d'investissement** ont été soulignés par les acteurs. C'est notamment le cas concernant l'achat d'une cuve d'embouteillage. Les managers de l'entreprise N. considèrent que la demande clientèle étant présente, augmenter la capacité de production permettrait d'accroître le chiffre d'affaires. Cela constitue un coût-performance caché de manque à gagner.

**Tableau 11. Coûts performances cachés liés au manque de décision d'investissement (2/2)**

Dysfonctionnement	Fréquence	Régulation	Coûts cachés
Absence de cuve d'embouteillage pour l'établissement F.	25 embouteillages dans l'année	Grâce à un investissement dans une cuve d'embouteillage, 1 500 bouteilles supplémentaires seraient embouteillées lors des 25 embouteillages annuels, une bouteille rapportant 65 % (taux de marge) de son prix de vente fixé à 1,85 €	45 000 € Non production
		1500 bouteilles x 25 embouteillages x 1,85 € x 65 %	

Le tableau 11 montre que la performance de l'entreprise et sa mise en œuvre stratégique sont ralenties du fait d'un manque de décision en investissement de matériel. Cette pratique stratégique est défaillante car la décision d'achat de la cuve contribuerait à la survie-développement de l'entreprise. Compte tenu de la valeur de l'achat d'une cuve (plusieurs milliers d'euros), il ne s'agit pas d'une décision courante mais d'un véritable choix stratégique.

Nous observons un autre dysfonctionnement qui concerne un choix stratégique de communication. L'entreprise distribue des flyers pour des événements majeurs, toutefois, il arrive qu'ils ne soient pas distribués en intégralité alors qu'ils ont bien été payés.

**Tableau 12. Coûts performances cachés liés au manque de décision de distribution de flyers**

Dysfonctionnement	Fréquence	Régulation	Coûts cachés
Programmes et flyers non distribués	Tous les 2 mois	Sur les 20 % des 15000 flyers non distribués, on estime que 2 % auraient permis de faire venir des personnes aux 50 concerts annuels dont le prix moyen est de 14,5 € au taux de marge de 65 %	28 275 € Non production
		50 concerts x 15000 flyers x 20 % x 2 % x 14,5 € x 65 %	
		Les flyers inutilisés sont jetés	Non évalué Surconsommation

D'après le tableau 12, la décision de ne pas distribuer les flyers ralentit la performance de l'entreprise car elle entraîne un manque à gagner.

Le tableau 13 présente un coût caché concernant l'absence de négociation avec les fournisseurs.

**Tableau 13. Coûts performances cachés liés au manque de négociation avec les fournisseurs**

Dysfonctionnement	Fréquence	Régulation	Coûts cachés
Négociation des prix insuffisante avec les fournisseurs de boissons	Sur l'année	Regrouper les commandes pour en augmenter le volume permettrait d'obtenir des prix plus favorables de la part des fournisseurs, soit 0,25 € de remise sur chacune des 20000 bouteilles commandées (bouteilles et sérigraphie), 1000 € de remise sur l'année pour le malt et 5000 € sur l'année pour les verres en plastique	10 000 € Surconsommation
		(20 000 bouteilles x 0,2 €) + 1000 € + 5000 €	

Les managers ont observé une alternative préférable par rapport à leur gestion des achats avec les fournisseurs de boisson. Ils considèrent que le choix de ne pas négocier avec les fournisseurs entraîne 10 000 € de surconsommation, ce qui ralentit la performance économique de l'entreprise.

D'autres acteurs ont estimé que des subventions pourraient être obtenues mais que l'entreprise n'a pas fait la démarche d'aller rechercher ces financements (cf. tableau 14).

**Tableau 14. Coûts performances cachés liés au manque de recherche de financement**

Dysfonctionnement	Fréquence	Régulation	Coûts cachés
Absence de recherches de financement par les relations publiques	Sur l'année	On estime que 2 projets auraient chacun pu bénéficier de subventions estimées à 30 % de 15 000 € si les relations publiques avaient été davantage cultivées	9 000 € Non production
		2 projets x 15 000 € x 30 %	

Avec des choix anticipés, l'entreprise aurait bénéficié de 9 000 € de subventions. Par ailleurs, le diagnostic qualitatif fait part de manque de clarté de la stratégie. Cela peut-être lié avec des coûts cachés liés à une orientation commerciale qui n'est pas explicite et qui n'a pas entraîné d'actions stratégiques.

Nous avons repéré un dernier dysfonctionnement lié à un défaut de pratique de choix stratégique. Celui-ci concerne le retard dans la pénétration de nouveaux marchés (tableau 15).

**Tableau 15. Coûts performances cachés liés au manque de stratégie commerciale**

Dysfonctionnement	Régulation	Coûts cachés
Retard dans la pénétration de nouveaux marchés	Faute de planification de la stratégie commerciale et de supports publicitaires, des retards ont été pris dans la pénétration de nouveaux marchés, par exemple la vente aux grandes surfaces.	Non évalué Manque à gagner

Le fait de ne pas prendre la décision de se positionner sur des nouveaux marchés constitue un manque à gagner. Celui-ci n'est pas évalué mais les chercheurs l'indiquent dans le diagnostic car il représente un gisement potentiel que l'entreprise pourrait développer.

Ces exemples de coûts cachés montrent que les défauts choix stratégiques ont une incidence sur la performance économique. Plusieurs dysfonctionnements sont liés à une certaine **passivité stratégique** comme l'absence de négociation avec les partenaires extérieurs. Ces insuffisances de choix diminuent les gains économiques de l'entreprise.

### 3.3.3.3 Défaillances des pratiques de mise en œuvre stratégique

Des dysfonctionnements liés aux défaillances de pratiques de mise en œuvre stratégiques ont également été identifiées. Par exemple, des managers ont souligné que la capacité d'accueil d'un restaurant ne permet pas de réceptionner tous les clients (cf. tableau 16). Ce dysfonctionnement aurait pu être répertorié en tant que défaillance de choix stratégique mais compte tenu des difficultés de mise en œuvre qu'il occasionne, nous le classons dans les pratiques de mise en œuvre.

**Tableau 16. Coûts performances cachés liés à une capacité d'accueil insuffisante**

Dysfonctionnement	Fréquence	Détail calcul	Coûts cachés
Capacité d'accueil insuffisante	Tous les jours	A chaque service 10 clients repartent du café O. faute de place pour manger, sachant que le ticket moyen est de 10,8 €, sur lequel le taux de marge est de 65 %	42 120 € Manque à gagner
		10 clients x 2 services x 300 j x 10,8 € x 65 %	

Une autre pratique de mise en œuvre défaillante concerne le matériel de fabrication du pain qui est considéré inadapté par les managers. Les cuisiniers fabriquent manuellement le pain, alors que cela serait facilité par l'utilisation d'une machine adéquate. La mise en œuvre de la stratégie qui consiste à fabriquer du pain « maison » devient alors plus difficile et entraîne des surtemps (cf. tableau 17).

**Tableau 17. Coûts performances cachés liés au matériel inadapté**

Dysfonctionnement	Fréquence	Détail calcul	Coûts cachés
Matériel de fabrication du pain inadapté	Tous les jours	Le travail est fait manuellement ce qui prend 1 heure et demie de plus que s'il était fait avec une bouleuse-diviseuse qui coûterait 7300 € amortissable sur 5 ans	9 880 € Surtemps
		(360 j x 1,5 h x 21 €) – (7300 € / 5 ans) €	

Un dernier coût caché lié à la mauvaise qualité des formations internes illustre la difficulté de la mise en œuvre stratégique. Les managers considèrent en effet que la formation du personnel n'est pas performante car les serveurs n'accueillent pas les clients de la bonne manière. Cela entraîne alors un manque à gagner comme le montre le tableau 18.

**Tableau 18. Coûts performances cachés liés à une mauvaise formation des collaborateurs**

Dysfonctionnement	Fréquence	Détail calcul	Coûts cachés
Mauvaise qualité des formations	Tous les jours	On estime que 20 clients par semaine repartent par manque d'accueil et ne consomment pas les 13 € de ticket moyen sur lequel le taux de marge est de 65 %	8 700 € Manque à gagner
		50 pers x 52 sem x 13 € x 65 %	

Par une formation défaillante, le personnel n'est pas en mesure d'accueillir correctement les clients, alors que cela est l'essence même du métier et de la stratégie de l'entreprise N. Comme le montre le tableau 18, cette difficulté de mise en œuvre a des impacts directs sur la performance économique de l'entreprise.

Nous observons ainsi que des pratiques stratégiques défaillantes existent dans l'entreprise N., aussi bien au niveau de l'analyse, des choix que de la mise en œuvre. Elles ralentissent la performance économique de l'entreprise et sa stratégie en générale. Cela signifie qu'il y a bien un écart dû à des dysfonctionnements entre la volonté et la réalité stratégiques. Cet écart est représenté par les coûts performances cachés. Dès lors, **la performance de l'entreprise est liée à la qualité des pratiques d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique.**

En tenant compte de l'ensemble des dysfonctionnements identifiés dans le diagnostic quantitatif de 2005, les coûts-performances cachés (opérationnels et stratégiques) représentent **1 millions d'euros, soit 15 300 € de coûts cachés par an et par personne** ou environ **25 % du chiffre d'affaires** de l'entreprise. L'inflation cumulée entre 2005 et 2015 est de 15,8%<sup>2</sup>. Cela signifie qu'en 2015, ces coûts cachés seraient évalués à hauteur de 1,158 million ou 17 700 € de coûts cachés par an et par personne.

Notons que le dispositif de recherche intervention socio-économique permet l'identification de dysfonctionnements qualitatifs et de coûts cachés. Ceux-ci représentent un gisement, une source de performance future si l'entreprise met en place des actions pour convertir les coûts cachés. Il s'agit bien des managers et du personnel de l'entreprise qui ont identifié les défaillances et les sources d'amélioration de l'entreprise. Cela signifie que **lorsque les acteurs sont mobilisés, ils ont un potentiel et une contribution possibles dans toutes les pratiques stratégiques de l'entreprise.**

### ***3.4 Synthèse des pratiques stratégiques observées dans l'entreprise N. en 2005***

Cette section résume les difficultés des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005, observées grâce au diagnostic de dysfonctionnements. Puis, nous les mettons en relation avec les autres pratiques observées en 3.1 afin d'établir une synthèse.

#### **3.4.1 Synthèse sur les difficultés des pratiques stratégiques observées dans l'entreprise N.**

Pour résumer les difficultés de pratiques stratégiques de l'entreprise en 2005, nous observons les idées forces (cf. méthodologie p. 112) émanant du diagnostic et nous analysons les différents matériaux réalisés par les chercheurs à cette période.

##### *3.4.1.1 Les idées forces du diagnostic de dysfonctionnements*

L'encadré 13 présente les dix idées forces identifiées lors du diagnostic de 2005. Elles ont été formulées en suivant la méthodologie présentée en 3.2.4.4 (cf. p.112).

#### **Encadré 13. Liste des 10 idées forces du diagnostic de dysfonctionnements de 2005**

- 1- Manque de clarté, de continuité et de précision de la stratégie
- 2- Dégradation ou inadaptation de l'outil de travail
- 3- Qualité d'accueil insuffisante et manque d'intérêt pour le client
- 4- Rejet et non respect des normes, procédures et méthodes de travail
- 5- Forte sous productivité accompagnée d'insouciance
- 6- Instabilité des équipes et manque de clarté de l'organisation du travail
- 7- Manque de professionnalisme accompagné de permissivité
- 8- Réflexes et dispositifs de formation intégrée insuffisants
- 9- Quasi absence de travail en équipes solidaires et loyales, et malentendus sur la délégation
- 10- Dispositifs de communication-coordination-concertation défectueux et déficitaires

<sup>2</sup> Calcul réalisé le 03/03/2016 sur le site internet [http://france-inflation.com/calculateur\\_inflation.php](http://france-inflation.com/calculateur_inflation.php) - Données temporelles utilisées : janvier 2005 et décembre 2015

Chacune de ces idées forces regroupe des points de l'avis d'expert (cf. annexe 3). En reprenant ci-dessous chaque idée force, nous observons que toutes des défaillances sont directement liées aux pratiques stratégiques, telles que nous les avons définies.

Le **manque de clarté, de continuité et de précision de la stratégie** (1) ainsi que les **défaillances des dispositifs de communication-coordination-concertation** (10) sont susceptibles d'entraîner des mauvais choix stratégiques des acteurs de l'entreprise. La **dégradation ou inadaptation de l'outil de travail** (2) et la **qualité d'accueil insuffisante et manque d'intérêt pour le client** (3) sont dangereuses pour la survie-développement de l'entreprise. En effet, la restauration étant le moteur de développement, cela nécessite une compétence dans l'accueil des clients. Mais le diagnostic montre que cela n'est pas fait correctement, ce qui ralentit la performance économique de l'entreprise. Les **réflexes et dispositifs de formation intégrée insuffisants** (8) engendre un risque pour la survie de l'entreprise car cela signifie qu'elle ne maîtrise pas pleinement les savoir-faire nécessaires à son activité. Le **rejet et non respect des normes, procédures et méthodes de travail** (4), la **forte sous productivité accompagnée d'insouciance** (5) ainsi que le **manque de professionnalisme accompagné de permissivité** (7) ont des effets néfastes dans la mise en œuvre de la stratégie. Ces pratiques défaillantes gênent la bonne réalisation de l'activité et diminue la performance économique de l'entreprise ce qui représente un risque pour sa survie et son développement. L'**instabilité des équipes et manque de clarté de l'organisation du travail** (6) crée un flou dans la mise en œuvre de la stratégie. Tandis que la **quasi absence de travail en équipes solidaires et loyales, et les malentendus sur la délégation** (9) ralentissent également le déploiement stratégique, le fonctionnement de l'entreprise et ses résultats.

Toutes ces idées forces ont ainsi un lien avec la stratégie et principalement dans sa mise en œuvre. Les acteurs étaient plébiscités sur l'ensemble des dysfonctionnements rencontrés, ils ont peu abordé les problématiques autour de l'analyse et des choix stratégiques. Deux raisons semblent expliquer ce phénomène. La première est que les acteurs sont peu impliqués dans les pratiques d'analyse et de choix stratégiques, ce qui justifierait l'absence de défaillances perçus dans ces dimensions. La deuxième raison est que les acteurs identifient au cours du diagnostic des défauts quotidiens de leurs activités, qui correspondraient à des défaillances de management, d'organisation et donc de mise en œuvre stratégique. Cela confirme que le management est au service de la stratégie et nous considérons ainsi que **les idées forces identifiées dans le diagnostic socio-économique constituent des pratiques stratégiques défaillantes**. Les idées forces montrent par ailleurs que **le fonctionnement de l'entreprise ne correspond pas aux attentes et que l'entreprise éprouve des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie**.

#### *3.4.1.2 Les difficultés de pratiques stratégiques observées par les chercheurs*

Dans le cadre de la recherche intervention socio-économique en 2005, les acteurs ont abordé des difficultés de pratiques stratégiques hors du diagnostic. Celles-ci ont été prises en notes par les chercheurs au cours de séances de formation-concertation, d'assistances personnalisées ou de groupes de pilotage. Nous les répertorions ci-dessous en tant qu'observations et les classons par domaine de management stratégique : analyse, choix et mise en œuvre. Ces observations complètent et confirment les idées forces du diagnostic précédent.

Concernant l'analyse stratégique, les managers regrettent un **manque de capitalisation des savoir-faire** (observation 1), c'est particulièrement le cas du personnel de cuisine, qui ne possède pas de fiches détaillées pour fabriquer les différents plats. Par ailleurs, le **manque d'implication des acteurs dans l'analyse limite la vision de l'environnement** (observation 2). En effet, seul le comité de direction est sollicité pour analyser l'environnement interne et externe, alors que les managers reconnaissent que chaque personne de l'entreprise N. détient des informations stratégiques. Par exemple, les cuisiniers connaissent les plats les plus simples et rapides à cuisiner qui pourraient être davantage développés et mis en avant dans la carte. L'ensemble des acteurs souligne également **l'insuffisance d'indicateurs d'analyse stratégique** (observation 3) et l'illustre par les difficultés d'évaluation de la marge des plats et des boissons.

Au niveau des choix stratégiques, ceux-ci ne sont **pas connus par tous les acteurs** (observation 4). Par exemple, les managers ne sont pas au courant des projets d'ouverture et les découvre sur le moment. De plus, les acteurs indiquent une **centralisation des choix par le dirigeant** (observation 3) qui limite la prise d'initiative des managers et des collaborateurs.

Concernant la mise en œuvre stratégique, les managers regrettent la **lenteur du passage à l'acte entre une décision et sa mise en œuvre** (observation 6) et l'illustre sur le retard de pénétration du marché de la grande distribution, ce qui avait déjà été observé dans le diagnostic quantitatif. Les acteurs ont également fait part d'un **manque d'outillage stratégique** tel que des plans d'actions (observation 7) ce qui ne facilite pas la compréhension de la stratégie. Enfin, des acteurs ont évoqué un **mode de management inadapté pour démultiplier la stratégie** (observation 8) en reprochant le rôle insuffisant des managers pour déployer la stratégie dans les activités quotidiennes de leurs équipes.

### 3.4.2 Synthèse des pratiques stratégiques observées dans l'entreprise N.

Pour réaliser une synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005, nous avons réalisé le tableau 19 (p. suivante) qui rapproche les pratiques stratégiques repérées (cf. tableau 5 p. 102) avec les idées forces du diagnostic (cf. encadré 13 p. 125) et les observations des chercheurs. Ce tableau positionne les idées forces et les observations de défaillances de l'entreprise dans les dimensions d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique. Nous considérons ainsi que les pratiques stratégiques identifiées font face à certaines difficultés qui représentent **l'écart entre le projet et la réalité stratégique** de l'entreprise N.

**Tableau 19. Synthèse des pratiques stratégiques et des difficultés stratégiques en 2005**

Dimension stratégique	Projet stratégique (cf. tableau 5 p. 102)	Difficultés observées
<b>Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture d'entreprise autour de valeurs fondatrices : authenticité, diversité, convivialité</li> <li>- Savoir faire en production : restauration, bière, concerts</li> <li>- Analyse environnement politique : obtention de financements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation 1 : Manque de capitalisation des savoir-faire : notamment au niveau de fiches produites en cuisine</li> <li>• Observation 2 : Manque d'implication des acteurs dans l'analyse limite la vision de l'environnement : seul le comité de direction est sollicité</li> <li>• Observation 3 : Insuffisance d'indicateurs d'analyse stratégique</li> </ul>
<b>Choix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie de différenciation et d'essaimage</li> <li>- Volonté de croissance endogène et par franchise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idée force n°6 : Manque de clarté, de continuité et de précision de la stratégie</li> <li>• Observation 4 : Les choix ne sont pas connus par tous les acteurs.</li> <li>• Observation 5 : Centralisation des choix par le dirigeant</li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus délibéré centré et animé par le dirigeant</li> <li>- Organisation de l'entreprise et juridique en lien avec les activités et choix stratégiques</li> <li>- Les cafés restaurants constituent le moteur de développement</li> <li>- Volonté d'implanter un mode de management socio-économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idée force n°1 : Dégradation ou inadaptation de l'outil de travail</li> <li>• Idée force n°2 : Qualité d'accueil insuffisante et manque d'intérêt pour le client</li> <li>• Idée force n°3 : Rejet et non respect des normes, procédures et méthodes de travail</li> <li>• Idée force n°4 : Forte sous productivité accompagnée d'insouciance</li> <li>• Idée force n°5 : Instabilité des équipes et manque de clarté de l'organisation du travail</li> <li>• Idée force n°7 : Manque de professionnalisme accompagné de permissivité</li> <li>• Idée force n°8 : Réflexes et dispositifs de formation intégrée insuffisants</li> <li>• Idée force n°9 : Quasi absence de travail en équipes solidaires et loyales, et malentendus sur la délégation</li> <li>• Idée force n°10 : Dispositifs de communication défectueux et déficitaires</li> <li>• Observation 6 : Lenteur du passage à l'acte entre une décision et sa mise en œuvre</li> <li>• Observation 7 : Manque d'outillage stratégique tel que des plans d'actions</li> <li>• Observation 8 : Mode de management inadapté pour démultiplier la stratégie</li> </ul>

Par la lecture de ce tableau, nous observons que le diagnostic fait émerger beaucoup de pratiques stratégiques défailtantes au niveau de la mise en œuvre. Il y a en effet 9 idées forces sur 10 présentes dans le thème de mise en œuvre. Par conséquent, les acteurs de l'entreprise perçoivent davantage les difficultés et les ralentissements de la mise en œuvre stratégique. Nous concluons que **la mise en œuvre de la stratégie est très difficile à réaliser**, surtout lorsque celle-ci n'est pas clairement définie et connue de tous. L'entreprise dispose en 2005 d'une stratégie basée sur une identité forte autour d'un concept identifiable *via* les trois piliers. Mais ce projet, qui peut paraître clair pour le dirigeant, ne l'est pas pour le reste de l'entreprise. De plus, le manque de pratiques stratégiques et de management adéquates ne permet pas la démultiplication efficace de cette stratégie, qui se heurte à de multiples obstacles.

### Conclusion chapitre 3

Ce chapitre montre qu'en 2005, avant le début des transformations issues de la recherche intervention socio-économique, l'entreprise N. disposait déjà de nombreuses pratiques stratégiques. Celle-ci propose un **concept unique** qui témoigne d'une **volonté de différenciation**. Pour cela, l'entreprise possède des ressources et des savoir-faire particuliers, notamment dans la restauration, la fabrication de bière ainsi que la production d'évènements musicaux. Les dirigeants affichent clairement une stratégie ambitieuse de **croissance**, en ouvrant régulièrement des nouveaux cafés-restaurants. Ces pratiques constituent les grandes lignes du « **cap stratégique** » de l'entreprise N.

Au début des investigations, les chercheurs ont réalisé un **diagnostic socio-économique de dysfonctionnements**. Celui-ci comprend une partie qualitative, une autre quantitative ainsi qu'un avis d'expert. Le diagnostic qualitatif consiste à réaliser des entretiens individuels semi-directifs avec l'ensemble des managers et des interviews de groupe avec un échantillon représentatif du personnel. L'objectif est de recueillir un maximum de dysfonctionnements de l'entreprise, autour des conditions de travail, de l'organisation de travail, de la communication-concertation-coordination, de la gestion du temps, de la formation intégrée et de la mise en œuvre stratégique. Puis, un diagnostic quantitatif est réalisé. Les chercheurs questionnent de manière directive les managers pour identifier les moyens de régulation des dysfonctionnements précédemment identifiés. Ces régulations sont ensuite valorisées en termes de surcharge ou de non produit. Un indicateur de productivité globale, appelée **Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV)**, est alors mobilisé pour calculer des régulations de « surtemps » et de manque à gagner. Les régulations de dysfonctionnements forment ainsi des **coûts-performances cachés** qui représentent un **gisement** potentiel d'amélioration des performances socio-économiques de l'entreprise. Enfin, l'avis d'expert présente une synthèse en deux parties des dysfonctionnements de l'entreprise. Il résume les expressions des acteurs à travers une **hiérarchisation de l'effet miroir**. Les chercheurs complètent également le diagnostic par un **non-dit**, qui représente leur opinion et concerne des dysfonctionnements non évoqués par les acteurs et sur lesquels l'entreprise dispose de moyens d'actions. La compilation de l'avis d'expert permet de formuler une dizaine d'**idées forces** évoquant les **causes racines** des défaillances de l'entreprise.

Le diagnostic socio-économique de l'entreprise N. révèle de nombreux dysfonctionnements. La partie qualitative montre notamment que **la stratégie de l'entreprise manque de clarté**, de continuité et de précision, que la **qualité d'accueil des clients est insuffisante**. L'entreprise subit également des coûts performances cachés de pratiques d'analyse, choix et mise en œuvre stratégiques. Par exemple, les décisions d'investissements ne sont pas toujours prises et le matériel est parfois inadéquat ce qui ralentit la mise en œuvre de la stratégie. Le montant total des coûts-performances cachés **identifié en 2005 est de 15 300 € par personne et par an**. Ceux-ci ont été détectés par les acteurs de l'organisation car ils perçoivent au quotidien des dysfonctionnements qui affectent leurs activités. Ces coûts cachés sont liés à des mauvaises pratiques et diminuent la performance sociale et économique de l'entreprise. **La stratégie devient alors plus difficile à concrétiser car elle se heurte à de nombreux obstacles**. D'ailleurs, nous avons complété le diagnostic par l'analyse des observations des chercheurs dans d'autres dispositifs de recherche qui renforcent ce constat. Nous avons en effet observé par exemple que **l'entreprise ne capitalise pas ses savoir-faire** et qu'elle **manque d'outillage stratégique** ce qui ralentit sa performance.

Nous observons ainsi des **écarts significatifs du projet stratégique de l'entreprise avec la réalité stratégique**, notamment du fait de la qualité de l'interrelation entre management et stratégie. **Pour réussir le « projet stratégique », cela nécessite des pratiques stratégiques performantes.**

Dans ce chapitre, la présentation détaillée des pratiques stratégiques existantes et des défaillances de l'entreprise, représente un repère par rapport à l'analyse longitudinale réalisée dans le chapitre 6. En effet, nous considérons que l'ensemble des pratiques dysfonctionnelles identifiées en 2005 (tableau 19, p. 128) justifie certaines nouvelles pratiques mises en place depuis.

Observons désormais les sous-hypothèses développées dans ce chapitre.

Le diagnostic révèle que la forte rotation du personnel ainsi que la mauvaise qualité des formations représentent certaines défaillances de l'entreprise. Ces mouvements et phénomènes internes influent négativement sur la qualité d'accueil du client. Nous pouvons raisonnablement supposer que le niveau de qualité d'accueil du client a un impact sur son comportement d'achat, toutefois cela reste difficilement évaluable. Cela valide partiellement la **sous-hypothèse 3 : L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés.**

La légitimité des décisions stratégiques de l'entreprise N. est remise en cause dans le diagnostic. Les acteurs ont exprimé le flou autour des orientations, du fait de l'instabilité des choix stratégiques. Cela rejoint la **sous hypothèse 4 : Les acteurs de l'entreprise ne déterminent pas clairement leurs choix stratégiques.**

En identifiant des coûts cachés liés aux manques de décision, nous avons observé que la performance de l'entreprise est ralentie. C'est par exemple le cas avec le retard de pénétration du marché de la grande distribution ou de l'absence de négociation avec les fournisseurs. Cela confirme la **sous-hypothèse 5 : Les acteurs de l'entreprise retardent des décisions stratégiques au détriment de leur performance.**

La découverte de coûts-performances cachés dans des pratiques de mise en œuvre illustre la difficulté de mise en œuvre de la stratégie. C'est notamment le cas de l'inadaptation du matériel ou de la mauvaise qualité des formations évoquées dans le diagnostic. Cela confirme la **sous hypothèse 8 : Les acteurs de l'entreprise éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des décisions stratégiques ce qui crée des coûts-performances cachés.**

L'entreprise se développe avec énergie, mais sa stratégie ne semble pas totalement claire, notamment en matière de lignes de produits ou de lieux d'implantation par exemple. En tout état de cause, le personnel ne comprend pas toujours les options prises par la direction, peut-être par manque d'une réelle démultiplication de la stratégie. Celle-ci étant de fait moins efficace. Cela valide partiellement la **sous hypothèse 9 : Le manque de partage de la construction des décisions ralentit l'implication des personnels dans leur mise en œuvre.**

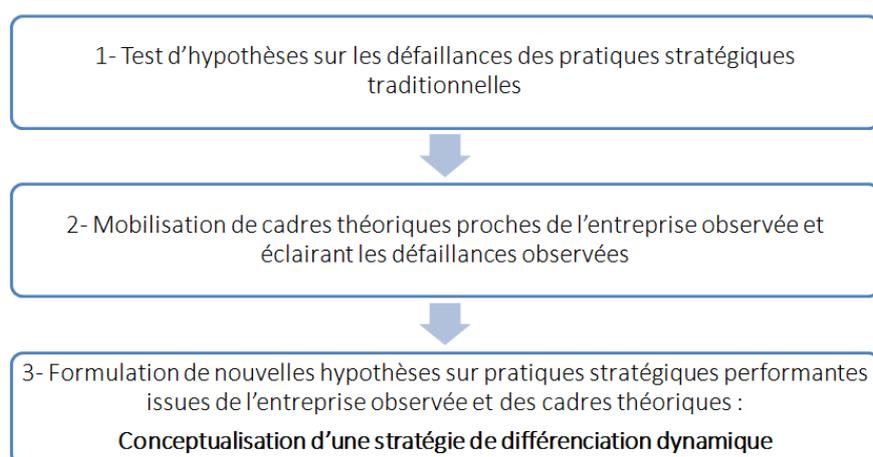
De plus, le manque de clarté de la stratégie renforce la difficulté de son pilotage. Les objectifs ne sont pas définis et sont donc inconnus par les équipes ; ce qui ne peut pas entraîner d'actions d'amélioration. D'ailleurs, nous avons observé que l'entreprise N. ne dispose pas d'outillage stratégique et manque d'indicateurs d'analyse, ce qui l'empêche de réaliser un pilotage stratégique performant. Cela valide la **sous hypothèse 10 : Les décisions stratégiques ne sont pas pilotées, ni évaluées et n'entraînent pas d'actions d'ajustement.**

## Chapitre 4 : *Proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique*

« L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents. » Michael Porter

Ce chapitre propose le **concept de stratégie de différenciation dynamique**. La méthodologie utilisée pour formuler ce concept suit trois étapes. La première présente un état des lieux complet sur les résultats des hypothèses des défauts des pratiques stratégiques traditionnelles, déjà observées lors des chapitres 1 et 3. La seconde mobilise des cadres théoriques qui correspondent, d'après notre analyse, à des pratiques stratégiques de l'entreprise N. et qui permettent d'éclairer la résolution des défaillances précédemment observées. Dans la troisième étape, nous formulons des sous-hypothèses de pratiques d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique correspondant au concept de stratégie de différenciation dynamique. Ces sous-hypothèses sont testées dans la deuxième partie de la thèse. Les trois sections de ce chapitre sont représentées par la figure 16.

**Figure 16. Processus méthodologique pour la proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique**



### Table des matières du chapitre

<b>CHAPITRE 4 :</b>	<b>PROPOSITION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE</b> .....	<b>131</b>
4.1	RÉSULTATS SUR LES HYPOTHÈSES DES PRATIQUES STRATÉGIQUES TRADITIONNELLES .....	132
4.1.1	<i>Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques d'analyse stratégique traditionnelles</i> .....	132
4.1.2	<i>Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques de choix stratégique traditionnelles</i> .....	133
4.1.3	<i>Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques de mise en œuvre stratégique traditionnelles</i> .	135
4.2	CADRES THÉORIQUES MOBILISÉS POUR PROPOSER LE CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	136
4.2.1	<i>L'avantage concurrentiel par la stratégie de différenciation</i> .....	136
4.2.2	<i>Les capacités dynamiques pour intégrer les changements de l'environnement</i> .....	141
4.2.3	<i>De la théorie socio-économique à la stratégie socio-économique</i> .....	144
4.3	PROPOSITION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	150
4.3.1	<i>Conceptualisation d'une stratégie de différenciation dynamique</i> .....	150
4.3.2	<i>Synthèse et proposition de définition d'une stratégie de différenciation dynamique</i> .....	154

## 4.1 Résultats sur les hypothèses des pratiques stratégiques traditionnelles

Pour structurer notre analyse, nous avons classé les sous-hypothèses des défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles selon leur nature : analyse, choix et mise en œuvre. Ce que nous appelons « pratiques stratégiques traditionnelles » correspond à la littérature présentée lors du chapitre 1 et à la situation de l'entreprise N. en 2005 abordé au chapitre 3. Cette section vise à analyser le degré de validation des hypothèses d'un point de vue théorique et empirique.

### 4.1.1 Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques d'analyse stratégique traditionnelles

Dans le chapitre 1, nous montrons que les pratiques d'analyse stratégique consistent généralement à réaliser un diagnostic. Celui-ci peut être interne ou externe. Notons déjà que le diagnostic externe ne peut pas tenir compte du potentiel humain étant donné que celui-ci est interne à l'entreprise. De son côté, le diagnostic interne consiste généralement à analyser la **chaîne de valeur**, les compétences et les ressources de l'entreprise. Cela permet d'identifier la capacité à l'instant présent de l'organisation, notamment par des outils d'analyse interne tels que le SWOT. En revanche, la littérature classique ne propose pas d'outils permettant d'évaluer des scénarios ou des éventualités basés sur les connaissances de acteurs de l'entreprise. Alors que la prise en compte du potentiel humain, telle que nous l'avons étudiée dans le chapitre 3, permet d'estimer les améliorations possibles de l'entreprise. En effet, le potentiel humain des collaborateurs de l'entreprise N. a été sollicité par le calcul des coûts-performances cachés, mais cette pratique n'était pas réalisée couramment par l'entreprise et a été mobilisée dans le cadre de la recherche intervention socio-économique. Nous avons observé que la prise en compte du potentiel humain dans les pratiques stratégiques permet de découvrir un **potentiel d'amélioration** de la stratégie et du fonctionnement de l'entreprise. D'un point de vue théorique, certains courants innovants tels que la stratégie socio-économique, que nous sollicitons comme cadre théorique dans la section suivante, implique fortement le potentiel humain dans l'analyse stratégique alors que cela n'est pas le cas des théories et des pratiques d'entreprises traditionnelles. Nous considérons ainsi la **sous-hypothèse 1 : le potentiel humain n'est pas pris en compte dans les pratiques stratégiques classiques** comme validé, car celui-ci n'est pas communément mobilisé par les entreprises, alors qu'il constitue, d'après les analyses du chapitre 3, une variable stratégique déterminante.

La **chaîne de valeur** de Porter permet, quant à elle, d'identifier l'**avantage concurrentiel** à déployer en fonction du marché. Les théories des océans bleus, de l'hypercompétition ou du red queen effect positionnent l'environnement externe comme variable stratégique déterminante et influente sur le comportement des entreprises. Ces théories sont ainsi focalisées principalement sur les produits et le marché. Cela s'inscrit dans la **sous-hypothèse 2 : l'analyse stratégique est orientée essentiellement produits-marchés et prend peu en compte l'organisation interne**. Toutefois, l'approche par les ressources vise à identifier les actifs de l'entreprise et comment elle les configure dans son organisation interne pour construire sa stratégie. Cette approche ne propose pas de technique opérationnelle pour orienter cette configuration et reste essentiellement descriptive. D'un point de vue empirique, l'observation des pratiques existantes de l'entreprise N. montre une seule pratique liée à l'organisation interne qui est l'organisation structurelle et juridique des cafés-restaurants.

Toutes les autres pratiques identifiées sont liées aux produits et aux marchés, telle que la stratégie de différenciation, la volonté de croissance et le concept. La prise en compte de l'organisation interne, incluant l'ensemble de ses ressources, la configuration de l'entreprise, les compétences disponibles etc., permet d'identifier et mettre en œuvre un avantage concurrentiel. Nous considérons que les théories traditionnelles ne mettent pas suffisamment en avant les forces internes comme la capitalisation des savoir faire, le niveau de cohésion ou la vitesse de reconfiguration. Nous mobilisons la stratégie socio-économique ainsi que le courant des **capacités dynamiques** en tant que cadres théoriques car ces approches considèrent des variables stratégiques internes qui semblent apporter des réponses aux pratiques défailtantes de l'entreprise N.

Les phénomènes d'hypercompétition et de red queen effect, la dynamique d'entreprise ainsi que les systèmes complexes montrent que depuis les années 1990, les marchés sont très instables. Cela est lié aux comportements des entreprises qui, se voient dans l'obligation d'innover pour modifier les règles concurrentielles et sortir leur épingle du jeu. En innovant, les entreprises identifient des opportunités jusqu'alors inexploitées et cachées, ce qui fait émerger de nouvelles stratégies. La découverte de nouvelles possibilités modifie le système global de l'environnement et crée une dynamique ayant un impact sur les entreprises. Celles-ci réagissent à leur tour, identifient de nouvelles opportunités et effectuent des choix, de nouvelles innovations créant un nouveau mouvement sur le système global. Cette dynamique de changement lié à la découverte d'opportunités est ainsi continue et intégrée à l'environnement interne et externe des entreprises. Au sein de l'entreprise N., les dysfonctionnements internes, tels que la rotation du personnel, et externe avec les ouvertures de nouveaux cafés-restaurants et l'augmentation du chiffre d'affaires, montrent que l'environnement pertinent évolue. Les acteurs de l'entreprise saisissent des opportunités et subissent parfois des désagréments liés aux turbulences de son contexte. Cela rejoint la **sous hypothèse 3 : l'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés**. Nous considérons que ce changement n'est pas automatique, mais lié à des événements ou à un processus. Lorsque ceux-ci surviennent, ils passent du statut de caché à visible et provoquent une dynamique de changement. Ainsi, pour saisir les opportunités et affronter les menaces de cet environnement turbulent, les entreprises sont capables de développer un savoir faire favorable à la gestion du changement. Cette idée s'inscrit dans le courant des capacités dynamiques que nous présentons ci-après (cf. 4.2.2 p. 141).

#### 4.1.2 Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques de choix stratégique traditionnelles

Dans certains cas, les entreprises effectuent consciemment des choix stratégiques déterminés sur une longue période et mènent ainsi des **stratégies délibérées**. Parfois, ces choix ne sont pas préparés et se découvrent par opportunité. Il s'agit alors de **stratégies émergentes**. Il arrive également que les entreprises possèdent un cap stratégique délibéré, mais que celui-ci soit approvisionné par des choix émergents rejoignant ce cap global, nous parlons alors de stratégie chemin faisant (Avenier, 1999). Cela s'explique par la complexité de lecture de l'évolution de l'environnement, qui ne permet pas de déterminer tous les choix et opportunités stratégiques. D'après notre analyse de la littérature, les choix stratégiques des entreprises s'inscrivent ainsi partiellement dans la **sous hypothèse 4 : les acteurs de l'entreprise ne déterminent pas clairement leurs choix stratégiques**. Le diagnostic mené au sein de l'entreprise N. renforce cette idée, comme en témoigne l'idée force n°1 « Manque de clarté,

de continuité et de précision de la stratégie » exprimé par les acteurs de l'entreprise » (cf. encadré 13 p. 125). Notons que si les acteurs de l'entreprise N. regrettent le manque de clarté de la stratégie, nous considérons qu'il s'agit d'un frein à sa mise en œuvre. Comment appliquer correctement des choix stratégiques qui manquent de clarté ? Si nous ne comprenons pas certaines décisions, cela est susceptible d'entraîner des pratiques différentes de la stratégie attendue qui peuvent générer des coûts-performances cachés. Nous pensons alors qu'il est bénéfique de clarifier la stratégie et qu'elle soit connue par les acteurs.

Ne pas agir face aux évolutions de l'environnement est préjudiciable pour les entreprises. Cela risque de les positionner en décalage par rapport à une concurrence innovante. Cette idée rejoint partiellement la **sous hypothèse 5 : les acteurs de l'entreprise retardent les décisions stratégiques au détriment de leur performance**. En effet, si la concurrence est faible, l'entreprise se retrouve en position dominante. Toutefois, nous avons vu que les segments profitables pour les entreprises attirent la concurrence. Dès lors, l'entreprise qui souhaite maintenir son **avantage concurrentiel** est obligé de l'améliorer ou de le renouveler pour avoir une position profitable durable. Cela passe par des décisions stratégiques régulières. La stratégie socio-économique que nous mobilisons rejoint cette conception d'innovation stratégique régulière, en incitant les entreprises à mettre en œuvre des actions de **création de potentiel** pour préparer l'avenir. D'un point de vue empirique, nous avons vu dans le diagnostic de dysfonctionnements de l'entreprise N. que le retard d'un an sur la décision d'achat d'une cuve d'embouteillage a généré un coût caché de 45 000 €. Ainsi, nous pensons que l'inertie est un ennemi à la stratégie. Elle entraîne du retard dans la performance et permet justement à la concurrence de rattraper le sien. En revanche, le changement permanent et le maintien de l'avantage concurrentiel passe par la proactivité dans les décisions et les actions stratégiques.

Les stratégies génériques ont été beaucoup critiquées par leur caractère statique et leur manque de prise en compte des évolutions de l'environnement. De son côté, la **planification stratégique** s'inscrit dans un environnement stable, où il est possible d'appréhender les évolutions, ce qui appuie la **sous hypothèse 6 : les décisions stratégiques sont trop statiques et sont peu renouvelées**. En revanche, les théories récentes, comme le red queen effect et la stratégie chemin faisant, encouragent les entreprises à renouveler régulièrement les décisions stratégiques pour préserver l'avantage concurrentiel. Dans notre analyse empirique, l'entreprise N. présente des coûts performances cachés sur le manque de décision stratégique. Par exemple, le fait de ne pas entrer sur le marché de la grande distribution a un impact économique. Nous pensons également que le fait de ne pas renouveler l'offre est préjudiciable. L'exemple très connu est celui de la marque d'appareil photo Polaroid qui n'a pas intégré le numérique à ses produits et qui s'est retrouvé en décalage par rapport à la demande. Ainsi, l'intégration des mouvements de l'environnement passe par des décisions régulières. Ces décisions d'entreprise permettent de suivre une dynamique et d'éviter d'être en décalage.

Concernant la planification stratégique, nous avons observé qu'elle n'intégrait pas les évolutions de l'environnement car elle s'appuie sur des périodes relativement longues et un contexte stable. Elle semble donc figée et statique, ce qui conduirait les entreprises à « manquer » des opportunités et rendre dangereux le maintien de son avantage concurrentiel. Cela est en opposition et incompatible avec les concepts du red queen effect, de stratégie chemin faisant ou d'hypercompétition et s'inscrit dans la **sous hypothèse 7 : la planification stratégique n'est pas**

suffisamment performante car elle est trop statique. Nous n'avons pas eu l'occasion de tester empiriquement cette idée. Nous pensons que pour que la planification soit performante, celle-ci doit aller au même rythme que les évolutions de l'environnement et donc de la stratégie. Cela induit une souplesse, une flexibilité et une actualisation régulière compte tenu des évolutions de l'environnement, ce qui semble difficilement réalisable.

### 4.1.3 Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques de mise en œuvre stratégique traditionnelles

Pour mettre en œuvre leur stratégie, les entreprises font appel au management. En effet, « *la stratégie est la pierre angulaire à partir de laquelle le management va pouvoir s'élaborer* » (Thietart, 1980). Toutefois, nous avons constaté au cours du chapitre 3 de nombreux dysfonctionnements qualitatifs et coûts-performances cachés au sein de l'entreprise N. Ceux-ci représentent les écarts entre le projet et la réalité stratégiques de l'entreprise qui symbolisent la **sous hypothèse 8 : les acteurs de l'entreprise éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des décisions stratégiques ce qui crée des coûts-performances cachés**. L'opérationnalisation de la stratégie constitue ainsi un véritable enjeu. Pour qu'une stratégie soit performante, il faut avant tout qu'elle puisse être mise en œuvre. Nous estimons ainsi qu'il faut une vigilance particulière sur les pratiques de mise en œuvre stratégique.

Les PME se caractérisent par la centralisation des décisions par le dirigeant (Julien, 2008). Cela induit que le personnel est peu consulté dans la prise de décision. Nous pensons que le fait de ne pas participer à une décision réduit sa compréhension et donc la qualité de sa mise en œuvre. Toutefois, nous n'avons pas pu valider dans la littérature la **sous-hypothèse 9 : le manque de partage de la construction des décisions ralentit l'implication des personnels dans leur mise en œuvre**. De manière empirique, nous avons confirmé que la stratégie est peu partagée au sein de l'entreprise N., notamment par l'idée force 1 : « Manque de clarté, de continuité et de précision de la stratégie » (cf. encadré 13 p. 125). Nous supposons que ne pas connaître la stratégie est notamment lié au fait de ne pas participer à sa construction. Cela peut alors avoir une incidence sur l'activité d'une personne dans les décisions qu'elle a à prendre au quotidien, dans la qualité de la mise en œuvre et dans l'implication des collaborateurs. Il s'agit ainsi d'une validation empirique partielle.

La littérature indique que les PME n'utilisent pas ou peu d'outils de stratégie et qu'elles leur portent peu d'intérêts (Julien, 2008). D'ailleurs, une des observations des chercheurs au sein de l'entreprise N. en 2005 est l'absence d'indicateurs d'analyse stratégique. Étant donné que la stratégie n'était déjà pas clairement définie, il paraît improbable, voire impossible, d'évaluer ou piloter quelque chose qui n'est pas clair. Cela rejoint la **sous hypothèse 10 : les décisions stratégiques ne sont pas pilotées ni évaluées**. Pourtant, il est indispensable de piloter et évaluer la stratégie pour ajuster, intégrer les opportunités et les changements. Cela ne semble toutefois pas être une pratique intégrée par les PME.

Nous avons validé la plupart des sous-hypothèses. Les pratiques stratégiques traditionnelles présentent des défaillances que nous avons mises en avant. Nous tentons dans la sous-section suivante de mobiliser des cadres théoriques récents, innovants et liés à notre terrain de recherche qui permettraient d'éclaircir les difficultés présentées.

## 4.2 Cadres théoriques mobilisés pour proposer le concept de stratégie de différenciation dynamique

Les pratiques stratégiques de l'entreprise N., aussi bien détectées lors du diagnostic de 2005 qu'*a posteriori*, s'inspirent, de plusieurs courants théoriques que nous sollicitons en tant que cadres théoriques. Nous présentons ainsi dans cette sous-section la **stratégie de différenciation** au sens de Porter, les **capacités dynamiques** ainsi que la **stratégie socio-économique**. Ces trois courants de pensée suscitent des pratiques stratégiques dans lesquelles pourraient s'inscrire la stratégie de l'entreprise N. La compréhension de ces modèles permet également d'éclaircir certaines défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles.

### 4.2.1 L'avantage concurrentiel par la stratégie de différenciation

Fondée par Porter, la stratégie de différenciation fait partie des positionnements stratégiques permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Ce modèle se base principalement sur l'étude de l'environnement externe pour déterminer ce choix stratégique. Pour mener cette stratégie, différentes pratiques sont préconisées. Nous présentons ci-dessous le positionnement concurrentiel de différenciation, les facteurs d'unicité et les sources de différenciation, le coût de la différenciation, la valeur pour le client et chaîne de valeur, ainsi que la mise en œuvre de cette stratégie. Puis, nous observons les limites de cette stratégie et son lien avec nos sous-hypothèses.

#### 4.2.1.1 Le positionnement concurrentiel de différenciation

La **stratégie de différenciation** est historiquement issue du modèle des stratégies génériques de Porter. Une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur (Porter, 1986). Ainsi, la différenciation intègre la notion de **distinction** : le client a le sentiment d'obtenir quelque chose d'unique. Pour cela, l'offre proposée par l'entreprise est différente de celle de la concurrence. Des auteurs considèrent que ce choix stratégique permet d'obtenir une meilleure performance que la stratégie de domination par les coûts (Banker, et al., 2010).

Une firme qui réussit sa différenciation crée une **valeur** pour le client qui lui permet de pratiquer un prix supérieur par rapport au coût de la différenciation (Porter, 1986). En effet, la différenciation des produits modifie la structure de composition du prix, car elle inclut un surprix supérieur au surcoût de la différenciation (Porter 1986 ; Chung, et al. 2013). Dans ce cas, la différenciation conduit à des résultats supérieurs à la moyenne.

La différenciation globale d'une firme est la valeur accumulée pour le client de toutes les **caractéristiques uniques** de la firme sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Porter, 1986). Cinq thèmes de mesures ont été proposés pour mesurer la stratégie de différenciation d'une entreprise (Sun & Pan, 2011) : la spécialisation, l'amélioration continue, l'adaptation marketing, les techniques d'innovation ainsi que la diversité des services.

Les stratégies de différenciation sont utilisées notamment en cas d'innovation produit et d'investissements marketing difficilement imitables (Banker, et al., 2010). Par exemple, un concurrent peut facilement réagir sur une variation de prix, mais cela sera plus difficile sur la production d'un

nouveau produit qui demanderait du temps de recherche et développement. Le temps de recherche et de commercialisation d'un produit équivalent par un concurrent représente une opportunité pour l'entreprise de capitaliser son avantage concurrentiel de différenciation et d'en générer de nouveaux.

#### 4.2.1.2 Les facteurs d'unicité et les sources de différenciation

Le caractère différenciant d'une firme résulte d'une série de **facteurs « d'unicité »**. L'ensemble de ces facteurs forme la différenciation et le caractère unique recherché par le client et l'entreprise. Les facteurs d'unicité varient pour chaque activité et selon les secteurs. Leur interaction détermine la mesure dans laquelle une activité possède un caractère unique. Le tableau 20 présente différents facteurs d'unicité.

**Tableau 20. Facteurs d'unicité et sources de différenciation**

Exemples de facteurs d'unicité (adapté de Porter, 1986)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les caractéristiques et la performance des produits offerts</li> <li>○ Les services fournis</li> <li>○ L'intensité d'une activité (exemple : niveau de dépense en publicité)</li> <li>○ Contenu d'une activité (information fournie)</li> <li>○ Technologie utilisée</li> <li>○ Qualité des moyens de production</li> <li>○ Procédures régissant le travail du personnel</li> <li>○ Compétence et expérience du personnel</li> <li>○ Les liaisons : le caractère unique d'une entreprise provient souvent des liaisons existant au sein de la chaîne de valeur ou des liaisons avec les fournisseurs ou circuits de distribution exploités par la firme.</li> <li>○ Liaisons au sein de la chaîne de valeur : coordination d'activités liées les unes aux autres</li> <li>○ Liaisons avec les fournisseurs</li> <li>○ Liaisons avec les circuits de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le calendrier = l'entreprise qui est la première à adopter une image pour un produit.</li> <li>○ La localisation</li> <li>○ Les interconnexions (unités sœurs de l'entreprise pour mise en commun de moyens comme force de vente)</li> <li>○ L'apprentissage et les effets de diffusion : ayant permis par exemple un niveau de qualité ou de coût différenciée → seul un apprentissage dont on garde la propriété exclusive conduit à une différenciation durable.</li> <li>○ L'intégration : intégrer certains services plutôt que d'en sous-traiter (fournisseurs, circuits de distribution, activités clients → prise de commandes)</li> <li>○ L'échelle : le volume d'activité est parfois nécessaire à la différenciation mais peut parfois réduire la souplesse avec laquelle les firmes répondent aux besoins des clients</li> <li>○ Les facteurs institutionnels</li> <li>○ La capacité de satisfaire n'importe où les besoins du client, points unique d'achat ou de service, compatibilité supérieure entre produits.</li> <li>○ La différenciation peut provenir des activités situées en aval = circuits de distribution</li> </ul>

Récemment, de nouvelles **sources de différenciation** ont été identifiées telles que l'appropriation des valeurs de l'entreprise par les clients (Gasmi, 2014), l'association entre prix-concept et valeurs perçus (Coutelle-Brillet & Rivière, 2013), la proximité entre clients-fournisseurs-distributeurs (Capo & Chanut, 2013). Par ailleurs, des auteurs définissent des nouveaux critères de différenciation orientés vers l'unicité et une très haute qualité. Ils considèrent que la majorité des entreprises sont moyennes gammes. Par conséquent, un segment présentant une demande de produits rares et de très haut standing permet de mettre en valeur la qualité du produit, ce qui est

davantage différenciant qu'un segment de lutte des prix (Datta, 2010). D'ailleurs les clients assimilent souvent le prix du produit à sa qualité.

Il est possible de **multiplier les sources de différenciation** dans la chaîne de valeur pour accroître sa différenciation globale. Pour identifier ces facteurs d'unicité, plusieurs voies sont possibles (Porter, 1986):

- rapprocher l'utilisation réelle du produit de l'usage prévu ;
- investir pour comprendre les utilisations réelles que les clients font du produit ;
- modifier le produit pour le rendre plus facile à utiliser ;
- concevoir des manuels d'utilisation ;
- former le personnel pour améliorer l'utilisation du produit ;
- employer les signaux de valeur pour renforcer la différenciation venant des critères d'utilisation ;
- incorporer les informations dans le produit pour faciliter l'utilisation et la signalisation.

Une firme peut se distinguer par l'étendue de ses activités, il s'agit de son **champ concurrentiel**. C'est notamment ce qu'a fait l'entreprise N. en combinant plusieurs activités. Dès lors, les facteurs de différenciation peuvent résulter d'un champ concurrentiel relativement large.

#### 4.2.1.3 Le coût de la différenciation

La différenciation est généralement coûteuse. Cela est lié aux facteurs d'unicité qui sont généralement rares et qui nécessitent souvent des coûts d'acquisition importants. De plus, ils ont la plupart du temps des évolutions de coûts dans les activités créatrices de valeur qui engendrent l'unicité de la firme (Porter, 1986). Ainsi, la pratique de prix élevés exige d'autres attributs de différenciation afin que le client accepte de payer. Toutefois, il reste possible de transformer le coût de la différenciation en avantage par plusieurs techniques :

- exploiter toutes les sources de différenciation qui ne sont pas coûteuses ;
- minimiser le coût de la différenciation en maîtrisant les facteurs d'évolution des coûts et en particulier le coût de la signalisation ;
- réduire les coûts dans les activités qui n'influent pas sur la valeur créée pour le client
- mettre l'accent sur les formes de différenciation pour lesquelles la firme bénéficie d'un avantage durable par les coûts ;
- découvrir des critères d'achat restés inaperçus ;
- être le premier à réagir aux changements subis par les clients ou les circuits de distribution ;
- remodeler la chaîne de valeur pour acquérir une singularité par des voies radicalement neuves.

#### 4.2.1.4 La valeur pour le client et la chaîne de valeur

La différenciation d'une firme provient de la façon dont sa **chaîne de valeur est reliée au client**. (Porter, 1986). Pour comprendre ce à quoi le client attache de la valeur, il est possible d'identifier sa chaîne de valeur qui va déterminer ses besoins. La stratégie de différenciation vise justement à créer une valeur aux yeux du client qui justifie son achat malgré un surprix. Pour cela, le client doit considérer que le produit est abordable au niveau de son prix et/ou que sa qualité et sa performance

s'est accrue et correspond à ses attentes (Porter, 1986). Ainsi, l'entreprise qui se différencie est la **seule capable de créer un avantage concurrentiel pour son client.**

C'est la propre chaîne de valeur de l'entreprise qui influence la chaîne de valeur du client. Cette liaison dépend de **l'utilisation réelle** du produit par le client. Chaque intervention de l'entreprise sur la chaîne de valeur du client offre ainsi une possibilité de différenciation. Plus le produit a des effets directs et indirects sur la chaîne de valeur du client, plus il existe des opportunités de différenciation. Tous les clients, aussi bien dans les domaines privés que publics, entreprises ou particuliers etc. possèdent une chaîne de valeur. La valeur permettant d'orienter la différenciation peut ainsi être identifiée dans les activités particulières dans lesquelles le produit/service est impliqué.

#### 4.2.1.5 La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation

Pour mener une stratégie de différenciation, Porter recommande plusieurs étapes qui correspondent à des pratiques stratégiques :

- déterminer qui est le véritable acheteur ;
- identifier la chaîne de valeur du client et l'influence que la firme exerce sur elle ;
- déterminer les critères d'achat du client et leur hiérarchie ;
- évaluer les facteurs réels et potentiels d'unicité dans la chaîne de valeur de la firme ;
- calculer le coût des sources existantes et potentielles de différenciation ;
- choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui engendrera la différenciation la plus intéressante pour le client par rapport au coût de la différenciation ;
- tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue ;
- réduire le coût des activités qui n'ont pas d'impact sur la différenciation retenue.

Plus récemment, des auteurs apportent d'autres pistes pour réussir une stratégie de différenciation (Tansey, et al., 2014) :

- améliorer le marketing et la publicité ;
- investir dans la R&D et nouvelles technologies (innovation) ;
- améliorer l'offre produits/service ;
- améliorer/innover dans la méthode de management de projets ;
- réduire les temps de réalisation des projets.

Ainsi, la différenciation provient d'un mode de création unique d'une valeur pour le client qui associe, la plupart du temps les critères d'utilisation et de signalisation (Porter, 1986). Il faut alors activer des critères d'utilisation et de signalisation pour que cette stratégie soit performante. Les critères **d'utilisation** sont les critères d'achat qui résultent des effets qu'un fournisseur exerce sur la valeur réellement créée pour le client en réduisant ses coûts ou en améliorant sa performance. Les critères de **signalisation** sont les critères d'achat, qui résultent des signaux de valeur ou des moyens utilisés par le client pour déduire ou calculer la valeur réellement créée par le fournisseur. Cela concerne notamment la réputation ou l'image, la publicité, l'apparence de l'offre, les références commerciales, les parts de marché, le prix, la visibilité etc. (Porter, 1986).

#### 4.2.1.6 Limites des stratégies de différenciation

Suite à l'étude des stratégies de différenciation au sens de Porter, nous observons plusieurs limites qui émanent de la littérature ou de nos analyses.

Tout d'abord, nous remarquons que la **durabilité de la différenciation** dépend de deux facteurs. D'une part, il faut que les clients perçoivent en permanence la valeur de l'offre et d'autre part, que les concurrents ne puissent l'imiter (Porter, 1986). Face à des stratégies innovantes présentant de nouvelles offres, la valeur des facteurs d'unicité est menacée. Par ailleurs, le contexte actuel du « red queen effect » montre que si une stratégie est performante, notamment *via* des sources de différenciation qui attirent les clients, les concurrents risquent d'imiter l'offre ce qui mettra en péril sa durabilité. Dès lors, une des limites des stratégies de différenciation est la difficulté à renouveler l'offre face à l'environnement de l'entreprise. En développant cette idée, les stratégies génériques ne proposent pas de véritables actions face au changement de l'environnement et privilégient le positionnement stratégique par rapport à l'environnement externe. Ainsi, cette stratégie ne tient pas compte des dynamiques (Billard, 1998) et les changements créés par les rapports entre les entreprises rivales n'ont pas d'incidence sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Le modèle des stratégies générique est ainsi considéré statique. Pourtant, nous considérons qu'aujourd'hui les stratégies d'entreprise sont davantage performantes lorsqu'elles sont proactives et qu'elles intègrent les opportunités liées au changement de l'environnement.

Une autre limite est la **vision trop étroite des entreprises sur les sources potentielles de différenciation** (Porter, 1986). Il est en effet difficile de détecter des sources de différenciation performantes qui sont généralement cachées ou qui nécessitent d'importants investissements en recherche & développement.

#### 4.2.1.7 Hypothèses initiales et stratégie de différenciation

L'entreprise N. revendique de mener une stratégie de différenciation. Nous avons d'ailleurs observé que son positionnement produits-marchés n'a pas de concurrence frontale (cf. chapitre 3.1), notamment grâce à son champ concurrentiel qui combine plusieurs activités. Le positionnement de différenciation permet d'éclaircir la compréhension de la **sous-hypothèse 2 : l'analyse stratégique est orientée essentiellement produits-marchés et prend peu en compte l'organisation interne** et la **sous-hypothèse 4 : les acteurs de l'entreprise ne déterminent pas clairement leurs choix stratégiques**. Toutefois, nous avons observé aussi bien dans la littérature que dans l'entreprise N., que le potentiel humain ne constitue pas un facteur d'unicité, ce qui rejoint la **sous-hypothèse 1 : le potentiel humain n'est pas pris en compte dans les pratiques stratégiques classiques**. De plus, les sources de différenciation sont généralement coûteuses, nous pouvons alors nous demander si le potentiel humain peut être considéré en tant que source de différenciation ? Pour cela, nous devons nous demander s'il a une valeur aux yeux du client et s'il apporte un avantage concurrentiel à l'entreprise. Nous observons cela au cours des chapitres 6 et 7.

## 4.2.2 Les capacités dynamiques pour intégrer les changements de l'environnement

Le principe fondateur du courant des **capacités dynamiques** est que la **capacité des entreprises à reconfigurer leurs ressources** constitue un avantage concurrentiel (Abdelmoula, et al., 2014). Nous mobilisons ce cadre théorique car l'entreprise avec laquelle les chercheurs ont interagi entre 2005 et 2015 a mis en place de nombreux changements ayant entraîné des reconfigurations de ressources. Ces changements ont notamment mobilisé des pratiques stratégiques. Dans cette sous-section, nous observons l'émergence des capacités dynamiques et son lien avec l'approche par les ressources, une définition de ce concept, les moyens de reconfiguration des ressources internes, les limites de ce champ théorique ainsi que sa relation avec nos sous-hypothèses initiales.

### 4.2.2.1 De l'approche par les ressources aux capacités dynamiques

Proposé par Teece, Pisano et Shuen, le courant des capacités dynamiques désigne la **capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des ressources et compétences dans un environnement turbulent** (Teece, et al., 1997). Il articule l'approche stratégique des ressources et compétences (Wernerfelt 1984 ; Barney 1991) observée en 1.2.2.2.2 (cf. p. 49), avec les principes de l'économie évolutionniste (Nelson & Winter, 1982). Cette dernière est basée sur l'idée que les plans stratégiques ne sont pas efficaces car l'environnement est en mouvement permanent (Tansey, et al., 2014). En effet, dans de nombreux secteurs d'activité, la conjoncture évolue tellement vite que les ressources et les compétences qui constituent le fondement de l'avantage concurrentiel de certaines entreprises se retrouvent fréquemment remises en cause. Ainsi, la clé de réussite d'une entreprise est son habilité à reconfigurer rapidement ses ressources en fonction de l'évolution de l'environnement, ce qui fait appel aux compétences de l'entreprise. Le courant des capacités dynamique se développe dans les années 1990 pour pallier aux limites de l'approche par les ressources, qui est souvent critiquée pour sa vision trop statique (Wang & Ahmed 2007 ; Altintas 2009). Cette théorie permet ainsi d'identifier des pratiques stratégiques, notamment de changement et de reconfiguration internes. Cela est d'autant plus marqué dans la période actuelle, où nous observons une diversité des facteurs de changements : géographique, organisationnelle, innovations etc., qui accentuent la difficulté des entreprises à s'adapter aux diverses évolutions (Teece, 2007). Le processus de construction des capacités dynamiques de l'entreprise fait appel à des facteurs organisationnels évolutionnistes (Nelson & Winter, 1982) et à des facteurs liés à l'approche entrepreneuriale (Adner & Helfat 2003 ; Teece 2007), qui positionnent les managers au cœur de l'émergence des capacités dynamiques.

Les capacités dynamiques d'une entreprise désignent donc sa **flexibilité** face aux évolutions. Plusieurs auteurs ont essayé de donner un contenu plus concret à ce concept. C'est notamment le cas d'Eisenhardt et Martin, qui proposent trois facteurs à la base des capacités dynamiques des entreprises (Eisenhardt & Martin 2000). Il s'agit de leur capacité à développer et mettre rapidement sur le marché des **produits nouveaux** ; de leur capacité à nouer des alliances pour **accéder aux ressources manquantes** ; et de mettre en place un **système de décision stratégique** suffisamment flexible.

Les entreprises ont des ressources, des compétences et des capacités différentes (Peteraf, 1993). Leur habilité à développer des capacités performantes est ainsi une source d'avantage concurrentiel (DeSarbo, et al., 2006). Lorsque l'environnement évolue fortement, leur habilité à

développer ces capacités est nécessaire pour leur survie (Acar & Zehir, 2010). Ainsi, les entreprises qui modifient, développent et diversifient leur stratégie auront un niveau de performance supérieur aux concurrents (Hitt & Ireland, 1986). Identifier comment et par quelles pratiques l'entreprise N. mobilise ses ressources, compétences et capacités permet de comprendre son avantage concurrentiel.

#### 4.2.2.2 Définition des capacités dynamiques

Plusieurs définitions des **capacités dynamiques** existent. Ces dernières sont considérées parfois comme des compétences, des ressources ou encore comme des capacités. Chronologiquement, nous positionnons plusieurs définitions dans le tableau 21.

**Tableau 21. Définitions des capacités dynamiques**

« Les capacités dynamiques sont l'habilité de l'entreprise à intégrer, construire, reconfigurer des compétences internes et externes rapidement en fonction d'un changement de l'environnement. » (Teece, et al., 1997)
« La capacité dynamique est la capacité de l'organisation à délibérément créé, étendre ou modifié ses ressources stratégiques. » (Helfat, et al., 2007)
« Les capacités dynamiques relèvent de la capacité de l'entreprise à <b>anticiper, se dimensionner et s'adapter</b> à la fois dans le but de générer et d'exploiter des <b>compétences</b> spécifiques internes et externes, et également de répondre aux <b>changements</b> de son environnement. » (Augier & Teece, 2009)

Il y a une certaine pluralité au niveau de ces définitions. Néanmoins, une idée commune que nous partageons est que les **capacités dynamiques conduisent l'entreprise à reconfigurer ses ressources et ses compétences**. Il s'agit ainsi de la capacité de l'organisation à **changer**. De plus, cette capacité à recombinaison des ressources est **dynamique**. Cela s'effectue en permanence au fil des évolutions. Cette volonté de changement ne s'improvise pas, elle est d'ailleurs le fruit d'une dynamique apprenante (Altintas, 2009). Il y a ainsi une **préparation** au préalable qui la différencie des changements improvisés, notamment en cas de risque majeur.

#### 4.2.2.3 La reconfiguration des ressources internes

Grace à ses ressources, l'entreprise est en mesure de modifier sa stratégie et de changer sa propre structure ce qui modifie les règles du jeu de l'environnement et entraîne une incidence sur les clients, fournisseurs, partenaires actuelles et potentiels (Chiambaretto, 2015). Pour cela, le processus de construction des capacités dynamiques fait intervenir à la fois des **processus managériaux et organisationnels** (Eisenhardt & Martin, 2000).

##### 4.2.2.3.1 La construction des capacités dynamiques via des processus managériaux

Les capacités dynamiques en tant que processus managérial désignent les capacités avec lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles (Adner & Helfat, 2003). Ainsi, les entreprises qui détiennent de fortes **capacités dynamiques managériales** sont celles qui ne se contentent pas de s'adapter à leur environnement, mais qui adoptent un comportement proactif afin d'influencer l'environnement dans lequel elles évoluent. Adner et Helfat identifient trois caractéristiques fondamentales pour l'émergence d'une capacité dynamique managériale (Adner & Helfat, 2003). Il s'agit du **capital managérial humain**

(expérience passée), le **capital managérial social** (interne et externe) et la **cognition managériale** (croyances managériales et modèles mentaux). Selon Teece, la fonction des managers repose sur un processus en 3 étapes : 1) identifier les nouvelles opportunités ; 2) saisir ces opportunités ; 3) reconfigurer les ressources. Ainsi, la fonction stratégique fondamentale des managers est **l'orchestration des actifs organisationnels** qui permettent la construction des capacités dynamiques. L'émergence des **capacités dynamiques** est ainsi **inhérente à la capacité des managers** (Teece, 2007) et mobilise des pratiques stratégiques. En poursuivant l'exemple de Polaroid, les difficultés rencontrées par l'entreprise lorsqu'elle a choisi de ne pas développer une offre numérique sont dues à un modèle mental inapproprié et donc aux faiblesses des capacités dynamiques du top management. A l'inverse, lorsque l'entreprise N. ouvre un nouveau restaurant, cela est lié aux capacités dynamiques managériales de l'entreprise. Celles-ci ont permis de réaliser une étude de marché, identifier une opportunité d'ouverture, recruter un directeur d'établissement, réaliser une campagne de publicité etc. Cette ouverture est donc issue des capacités dynamiques et parallèlement de pratiques stratégiques qui auront une incidence sur l'environnement pertinent de l'entreprise.

#### 4.2.2.3.2 *La construction des capacités dynamiques via des processus organisationnels*

Parfois, les capacités dynamiques se construisent par un **processus organisationnel**. Il s'agit alors du résultat de l'évolution des processus et des actifs de l'entreprise, ainsi que de sa « dépendance de sentier » qui représentent ses habitudes de décision (Teece, et al., 1997). Trois catégories de processus organisationnels permettent de développer des capacités dynamiques (Eisenhardt & Martin, 2000). Les **routines de développement** combinent des ressources et facilitent le changement. Il s'agit par exemple d'un processus défini de création de nouveaux produits dans lequel les managers combinent leur expérience. Cela présente ainsi une habitude dans le fonctionnement des décisions stratégiques. Les **capacités de transfert des connaissances** permettent également de transférer et réutiliser des connaissances précédemment acquises au sein de l'organisation et de les déployer de nouveau pour entraîner les futurs changements. Enfin, des **routines permettent de générer des connaissances**, notamment dans l'augmentation et/ou la réduction des ressources à partir de situations vécues.

#### 4.2.2.4 *Limites des capacités dynamiques*

Les capacités dynamiques restent un concept flou car les idées sont divergentes quant à leurs facteurs explicatifs et leur représentation. D'ailleurs, les articles empiriques n'identifient pas clairement ce que sont les capacités dynamiques (Altintas, 2009). Comme nous venons de l'observer, des auteurs indiquent que leur source est **organisationnelle** (Teece 1997), alors que d'autres considèrent qu'elle est **managériale** (Adner & Helfat, 2003) et qu'elles sont assimilées à un processus délibéré de décision (Teece, 2007). Ainsi, la manière de concevoir les capacités dynamiques et leur objectif de recherche varie selon les auteurs. Certains auteurs les considèrent comme des aptitudes (Teece, et al., 1997), des capacités (Teece, 2007), des compétences (Danneels, 2008), des processus (Eisenhardt & Martin, 2000) ou encore des habitudes (Zollo & Winter, 2002).

Par ailleurs, l'approche des capacités dynamiques ne constitue pas un cadre théorique satisfaisant pour comprendre leur représentation au sein de l'entreprise (Altintas, 2009). Par exemple, lorsqu'une entreprise se lance dans un nouveau segment ou identifie de nouvelles technologies (Danneels, 2008), il s'agit des conséquences. La pratique concrète ayant conduit à ce résultat n'est pas identifiée, ce qui rend les capacités dynamiques abstraites. En étudiant l'objet des pratiques

stratégiques, nous pourrions identifier justement quelles pratiques sont mobilisées pour intégrer, concevoir et mettre en œuvre un changement et/ou une décision stratégique.

#### 4.2.2.5 Hypothèses initiales et capacités dynamiques

Nous avons observé que l'environnement évolue très rapidement, ce qui induit des pratiques stratégiques de reconfiguration de ressources. Les interactions des chercheurs avec l'entreprise N. entre 2005 et 2015 ont permis d'observer de nombreux changements ayant entraîné des modifications internes à l'entreprise. Ainsi, le courant des capacités dynamiques est mobilisé en vue d'éclaircir la compréhension de certaines sous-hypothèses, notamment :

*Sous-hypothèse 2 : L'analyse stratégique est orientée essentiellement produits-marchés et prend peu en compte l'organisation interne ;*

*Sous-hypothèse 3 : L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés ;*

*Sous-hypothèse 6 : Les décisions stratégiques sont trop statiques et sont peu renouvelées.*

### 4.2.3 De la théorie socio-économique à la stratégie socio-économique

Depuis la recherche-intervention débutée en 2005, l'entreprise N. déploie des pratiques stratégiques liées à la stratégie socio-économique. Il est donc important de présenter cette sous-théorie qui découle de la théorie socio-économique et qui mobilise d'autres concepts issus de la théorie du potentiel humain et de la théorie du socle stratégique. Au cours du chapitre 1, nous avons présenté le management socio-économique, qui est également lié à la théorie socio-économique. Cette sous-section permet de comprendre le lien entre ces différentes sous-théories. Pour cela, nous présentons la théorie socio-économique et le potentiel humain, les coûts-performances cachés comme levier stratégique, la théorie du socle stratégique et la stratégie socio-économique. Puis, nous observons les limites de la stratégie socio-économique et son lien entre avec nos hypothèses initiales.

#### 4.2.3.1 Théorie socio-économique et potentiel humain

La théorie socio-économique a été fondée en 1974 par Henri Savall. Elle s'inscrit dans le mouvement des stratégies fondées sur les ressources (Penrose 1959 ; Wernerfelt 1984), selon lesquelles les choix stratégiques se fondent sur le développement délibéré de différentes ressources internes à l'entreprise, pas seulement financières (Savall & Zardet, 2014). L'hypothèse fondatrice est que les entreprises ont accès à une ressource particulière : le **potentiel humain** de ses collaborateurs. Celui-ci renvoie aux compétences, aux comportements et à l'énergie des acteurs. Il constitue un **levier de performance économique** et de mise en place du changement, tant au niveau organisationnel et inter-organisationnel, qu'au niveau du comportement des acteurs au sein des entreprises (Savall & Zardet, 2014)

Le potentiel humain est primordial dans le processus de **création de valeur ajoutée**. Sa créativité engendre des innovations et des changements qui entraînent la dynamique des entreprises et du système économique et social (Savall, et al., 2012). Ainsi, « *L'activation du potentiel humain est le seul facteur actif de création de valeur ajoutée, pour définir et mettre en œuvre des choix stratégiques renouvelés* » (Savall, et al., 2012).

Selon la théorie socio-économique, activer le potentiel humain permet d'améliorer la performance économique et sociale de l'entreprise et d'impacter le caractère dynamique de l'environnement pertinent. Son intégration au sein des pratiques stratégiques de l'entreprise N. est ainsi analysée au chapitre 6.

#### 4.2.3.2 Les coûts-performances cachés comme levier stratégique

Les coûts-performances cachés sont issus de la théorie de l'Homme éclaté. Cette dernière considère que nous vivons dans une société où l'Homme a trois « rôles » (Savall 1974 ; Savall & Zardet 2007). Lorsque l'Homme est sollicité par la démocratie, il s'agit d'un premier rôle de **citoyen**. L'Homme a également un rôle de **consommateur**, notamment lorsqu'il est sollicité par les entreprises pour qu'il devienne leur client. Enfin, lorsqu'il travaille, l'Homme a un rôle de **producteur**, où il est souvent « réduit » à une fiche de poste. Dans ce dernier rôle, l'Homme peut se retrouver maltraité voire pas écouté. Le lien de subordination traduit une certaine soumission où l'on prétend que l'Homme est obéissant. Or, il existe « **un phénomène de désobéissance organisationnelle spontanée** » (Savall & Zardet, 2007). Cette désobéissance existe par l'interaction entre les structures (entreprise avec ses processus, organisation etc.) et le comportement des producteurs de la structure (les employés, managers etc.). Dès lors, cette interaction, parfois issu de désobéissance volontaire ou inconsciente, est susceptible de créer des frottements, des ralentissements dans le fonctionnement qui sont représentés par les coûts-performances cachés. Ces derniers peuvent être détectés et convertis en valeur ajoutée par les acteurs lorsqu'ils sont mobilisés. Cela nécessite d'activer le potentiel humain.

Dans les entreprises, les dysfonctionnements et les **coûts cachés** qui en résultent, identifient des déperditions de ressources internes qui **retardent les actions stratégiques et réduisent la création de potentiel** (Savall, et al., 2012). Les coûts cachés sont ambivalents, car ils entraînent une perte économique constatée passé, mais représentent également un gisement de ressources pour le futur s'ils sont convertis. Ils ont ainsi un rôle clé dans la survie-développement de l'entreprise. Cette **ambivalence** est signalée par le terme **coûts-performances caché** (Savall, et al., 2012), car un coût caché, lorsqu'il est identifié et traité, peut se transformer en performance caché. Les coûts cachés constituent ainsi une **réserve partiellement convertible en investissement d'innovation** dans les cinq domaines de ressources stratégiques : les produits, les marchés, les technologies, l'organisation et le potentiel humain (Savall, et al., 2012).

Les coûts cachés sont un frein à la stratégie d'entreprise car ils réduisent son énergie stratégique, à cause des déperditions de ressources qu'ils engendrent et l'insuffisance de performance globale qui en résulte (Savall & Zardet, 2014). En revanche, leur recyclage en valeur ajoutée permet d'autofinancer des actions stratégiques d'accroissement de performances durables. Cela permet, par exemple, d'augmenter les volumes de production et de ventes à des prix réduits, notamment grâce à la baisse des coûts de revient issue de la conversion des coûts en performances cachés. Ils permettent aussi un accroissement de création de potentiel par une réflexion stratégique repérant des nouveaux produits représentant jusqu'alors des performances cachées.

Ainsi, la prise en compte des coûts cachés améliore la qualité des décisions stratégiques, grâce aux informations sur la prévision des éventuels futurs dysfonctionnements. Ainsi, la découverte de coûts cachés et leur conversion en performance modifie l'environnement interne et externe de l'entreprise. Les coûts cachés contribuent aux turbulences de l'environnement, ce qui s'inscrit dans la

*sous-hypothèse 3 : L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés.*

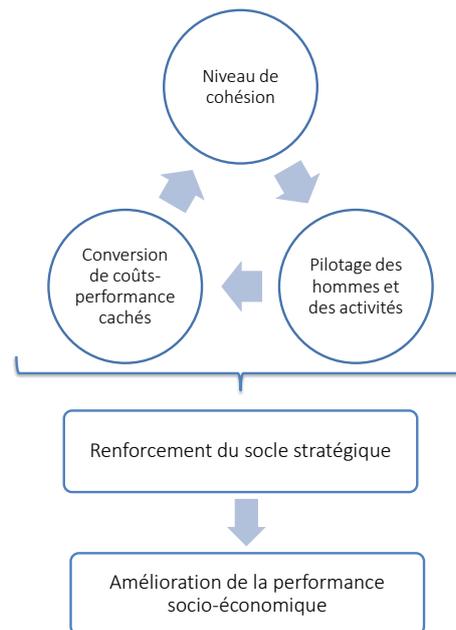
#### 4.2.3.3 Le socle stratégique

Le **socle stratégique** d'une entreprise est fonction du niveau de **cohésion** entre ses acteurs. Plus le niveau de cohésion interne est élevé, plus le socle stratégique de l'entreprise est solide. Dans ces conditions, l'entreprise est en capacité de réussir une **stratégie de mutation innovante et ambitieuse** (Savall & Zardet, 2014). Par ailleurs, le niveau d'intensité de pilotage des activités a une influence sur ce degré de cohésion et sur le niveau de **performance socio-économique** de l'entreprise (Savall & Zardet, 2014).

En impliquant les acteurs dans l'identification et la conversion de coûts cachés ainsi que dans la construction d'un projet d'innovation partagée, la théorie socio-économique impulse le renforcement du socle stratégique. De plus, les outils du management socio-économique renforcent l'intensité de pilotage ce qui constitue un autre facteur de cohésion.

Cela s'illustre notamment dans le processus de conduite du changement socio-économique, où l'ensemble des acteurs de l'entreprise est mobilisé dans le projet d'innovation. Ils vont être sources de proposition pour remédier aux dysfonctionnements précédemment détectés. Ce dispositif converti ainsi les coûts en performances cachés en impliquant les acteurs. Il se fonde sur le fait que les collaborateurs sont plus efficaces dans la mise en œuvre de propositions qu'ils ont eux-mêmes élaborées, plutôt que dans l'obéissance de décision émanant seulement de la direction. Ces dernières peuvent paraître meilleure « sur le papier », mais seraient moins bien comprises et moins bien mises en œuvre. Ainsi ce dispositif participatif mobilise le potentiel humain et renforce la cohésion de l'entreprise.

Par ailleurs, la non cohésion interne entraîne de nombreux coûts cachés. Par exemple, l'absence de coopération ralentit la mise en place d'actions ou l'avancement de projets mobilisant plusieurs personnes. C'est pourquoi la théorie du socle stratégique préconise une vigilance particulière sur le niveau de cohésion en vue de faciliter les changements et d'obtenir une performance durable. La cohésion interne constitue ainsi une capacité discriminante d'une entreprise à se synchroniser avec une efficacité et efficacité élevées. La **cohésion est ainsi une ressource et un levier de développement stratégique**. La figure 17 (p. suivante) schématise le lien entre le niveau de cohésion avec le pilotage des hommes et des activités et la conversion des coûts cachés. La relation positive de ces variables renforce le socle stratégique qui accentue la performance de l'entreprise.

**Figure 17. Théorie du socle stratégique**

En conclusion, la théorie du **socle stratégique** peut être représentée par les hypothèses suivantes (Savall & Zardet, 2014) :

- la réussite de la stratégie externe d'une entreprise est fonction de l'intensité de sa stratégie interne ;
- le niveau de performance externe est fonction du degré d'intensité de sa cohésion interne ;
- la variation du degré de cohésion a un effet multiplicateur (ou de levier) sur la variation du niveau de performance.

#### 4.2.3.4 La stratégie socio-économique

La stratégie socio-économique positionne dans un rôle majeur les ressources humaines en vue d'activer les autres ressources de l'entreprise : technologiques, compétences, financières etc. Cette approche considère également que l'exploitation des ressources propres de l'entreprise constitue la source majeure de compétitivité. De plus, la stratégie socio-économique préconise plusieurs leviers tels que :

- le renforcement du socle stratégique ;
- le développement de l'agilité (Worley, et al., 2014) de l'entreprise (cf. 1.2.2.2.3 b) p. 52) ;
- l'accroissement de la proactivité et de la capacité d'innovation de l'entreprise, notamment en agissant sur sa créativité dans la mise en œuvre de l'innovation appliquée aux produits/services, marchés, technologies, modes d'organisation, méthodes et procédés (Zardet, et al., 2014).

Pour mettre en place ces leviers, la stratégie socio-économique développe une **action de métamorphose** s'appuyant sur le traitement en profondeur des dysfonctionnements grâce à l'activation du potentiel humain. Cela accroît la force stratégique de l'entreprise car la mobilisation du potentiel humain développe la confiance de ses membres dans leur capacité à remodeler leur

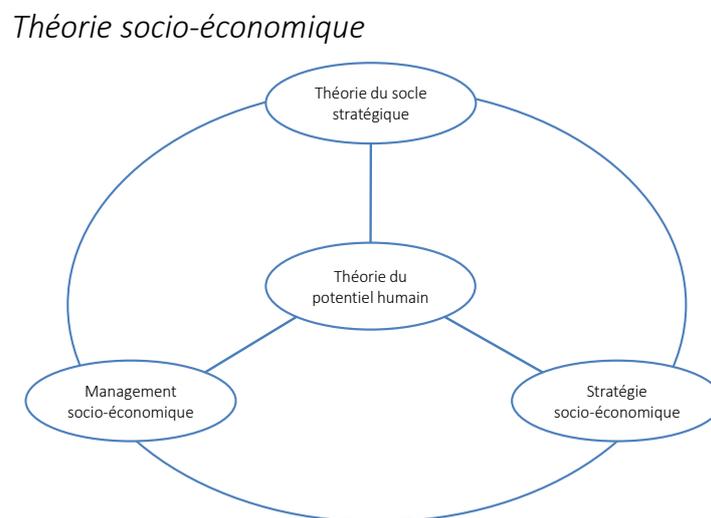
environnement interne et externe. Cela est d'ailleurs en opposition avec certains courants de pensée de la littérature traditionnelle, qui considèrent que l'environnement impose des contraintes décisives sur la condition de l'entreprise (Savall et al., 2012). En effet, l'évaluation des coûts-performances cachés permet d'établir un diagnostic de la faiblesse stratégique de l'entreprise, l'accent est alors mis sur le recyclage des coûts cachés en valeur ajoutée. Cela permet ainsi de déployer une stratégie de développement durable, en opposition avec certaines pratiques d'optimisation des charges à court terme.

Dans la **stratégie socio-économique**, améliorer la performance socio-économique se caractérise par une focalisation autour d'une performance interne et externe. La performance **interne** est représentée par le niveau de dysfonctionnements et de **coûts-performances** cachés de l'entreprise. Elle mobilise ses ressources et développe les compétences du personnel. La performance **externe** se traduit par des actions sur les **résultats immédiats**, il s'agit des résultats sur l'année en cours ; ainsi que des actions orientées sur le long terme, appelées **création de potentiel** (Savall & Zardet, 1995).

Pour sa mise en œuvre, en plus des dispositifs de diagnostic et de métamorphose, la stratégie socio-économique intègre une ingénierie stratégique présentée en chapitre 1 avec les outils de management socio-économique (cf. 1.1.4.2.2 cf. p. 41).

La figure 18 présente l'articulation entre les différentes micro-théories de la théorie socio-économique et la stratégie socio-économique.

**Figure 18. Théorie socio-économique et sous-théories mobilisées**



La théorie socio-économique contient d'autres micro-théories mais nous ne les évoquons pas car elles n'ont pas de lien avec notre recherche. Nous observons que la théorie du potentiel humain est bien au cœur de la théorie socio-économique et que les autres micro-théories que nous avons examinées sont articulées les unes aux autres. En résumé, la stratégie socio-économique s'appuie sur des pratiques stratégiques qui intègrent le potentiel humain, la conduite du changement, le management socio-économique et son ingénierie d'outils, ainsi que la construction d'un socle stratégique.

#### 4.2.3.5 Limites de la stratégie socio-économique

La stratégie socio-économique considère l'entreprise comme un acteur stratégique qui évolue dans un environnement pertinent, dont il construit les contours de façon interactive avec sa propre stratégie. La stratégie se co-détermine avec le périmètre de l'environnement pertinent. Ainsi, le contenu de la stratégie et la qualité de la mise en œuvre dépendent de la qualité et de l'intensité du management. Ce qui renvoie au niveau d'activation du potentiel humain. Pour que cela soit efficace, cela nécessite un savoir-faire particulier de l'entreprise en stimulation du potentiel humain, car c'est cette variable qui va déterminer le contenu de la stratégie et de sa mise en œuvre. Ainsi, la stratégie socio-économique ne guide pas vers une stratégie précise, mais elle s'imbrique avec d'autres. Elle est ainsi conciliable avec de multiples stratégies : internationalisation, domination par les coûts, différenciation etc.

Si la mobilisation du potentiel humain est défailante, cela peut conduire à de mauvais choix et représenter des risques. C'est pour cela qu'il est nécessaire de croiser l'avis des acteurs, ce qui consiste à solliciter l'interactivité cognitive de l'entreprise pour définir la stratégie la plus adéquate. Par ailleurs, la mobilisation du potentiel humain conduit indirectement à la différenciation, car il permet d'en identifier les sources. Cette démarche n'est pas « automatique » et doit se faire prudemment.

#### 4.2.3.6 Hypothèses initiales et stratégie socio-économique

L'entreprise avec laquelle nous avons interagi a mis en place une démarche de recherche-intervention socio-économique, ce qui l'oriente vers des pratiques socio-économique, de part l'outillage et la sollicitation du potentiel humain. Il est ainsi évident de mobiliser ce cadre théorique qui est délibérément mis en place par l'entreprise N.

Par ailleurs, la stratégie socio-économique permet d'imaginer « le rêve stratégique » et le potentiel stratégique de l'entreprise grâce à l'identification et aux calculs de coûts-performances cachés. Cela permet d'éclaircir la **sous-hypothèse 3 : L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés**, ainsi que la **sous-hypothèse 8 : Les acteurs de l'entreprise éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des décisions stratégiques ce qui crée des coûts-performances cachés**.

Montrer par quelles pratiques le potentiel humain est mobilisé pour conduire à une stratégie est également un enjeu de notre recherche. Cela s'inscrit dans la **sous-hypothèse 1 : le potentiel humain n'est pas pris en compte dans les pratiques stratégiques classiques** et dans la **sous-hypothèse 9 : le manque de partage de la construction des décisions ralentit l'implication des personnels dans leur mise en œuvre**. Nous souhaitons également observer comment cette stratégie qui prône une démarche de changement pilotée et continue, agit sur la **sous-hypothèse 5 : Les acteurs de l'entreprise retardent des décisions stratégiques au détriment de leur performance**, la **sous-hypothèse 6 : les décisions stratégiques sont trop statiques et sont peu renouvelées** et sur la **sous-hypothèse 10 : les décisions stratégiques ne sont pas pilotées, ni évaluées et n'entraînent pas d'actions d'ajustement**.

### 4.3 Proposition du concept de stratégie différenciation dynamique

Nous souhaitons proposer le **concept de stratégie de différenciation dynamique**, issu de nos interactions avec l'entreprise N. et notre connaissance de la littérature. Ce concept vise à répondre aux difficultés observées aussi bien dans la littérature traditionnelle, que de manière empirique avec les pratiques de l'entreprise N. de 2005. Nous proposons ici les pratiques de différenciation dynamique, puis une synthèse et une définition de ce concept. Ces pratiques stratégiques sont testées, analysées et discutées dans la deuxième partie de la thèse. Nous pensons que l'entreprise observée met en œuvre une stratégie de différenciation dynamique depuis l'implantation de la recherche intervention socio-économique et c'est pourquoi nous tentons de la conceptualiser.

#### 4.3.1 Conceptualisation d'une stratégie de différenciation dynamique

Pour proposer le concept de stratégie de différenciation dynamique, nous formulons **des sous-hypothèses explicatives et prescriptives**, qui visent à apporter des réponses aux sous-hypothèses des pratiques défaillantes observées. Elles sont issues de notre observation empirique et de la lecture de trois cadres théoriques que nous avons mobilisés. Celles-ci servent de **point de comparaison** par rapport aux tests et analyses réalisés lors des chapitres 6 et 7.

Nous présentons chaque sous-hypothèse selon sa dimension de management stratégique, à savoir : analyse, choix ou mise en œuvre. Nous indiquons également la provenance de la sous-hypothèse afin de comprendre comment celle-ci a émergé. La provenance peut ainsi provenir de cadres théoriques, d'observation de l'entreprise ainsi que de réponse aux sous-hypothèses des pratiques traditionnelles défaillantes (cf. annexe 0). Nous détaillons ci-après comment chaque sous-hypothèse du concept de stratégie de différenciation dynamique a émergé. **Nous invitons le lecteur à se rendre au tableau 22 p. 154 pour observer l'ensemble des sous-hypothèses du concept.**

Les sous-hypothèses présentées sont associées à une numérotation. Cette dernière s'est effectuée à partir d'un tableau de synthèse (cf. tableau 22 p. 154), ce qui explique pourquoi la présentation des sous-hypothèses ci-après ne suit pas l'ordre de leur numérotation.

##### 4.3.1.1 Pratiques d'analyse stratégique

Tout comme les stratégies de différenciation de Porter, les stratégies de différenciation dynamique répondent au besoin d'une clientèle latente identifiée par des demandes personnalisées et individualisées de segments de clients. Il y a de nombreux marchés latents venant de besoins clients qui ne sont pas détectés ni exploités par les entreprises. Ces marchés latents peuvent être repérés si le potentiel humain des collaborateurs est mobilisé. Nous proposons ci-dessous la sous-hypothèse 11.

Sous hypothèse # 11	Provenance
L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation.	Stratégie socio-économique Terrain Réponse sous-hypothèse 1

La connaissance de l'intégralité de la chaîne de valeur, incluant les savoir faire et le potentiel humain, représente autant de sources de différenciation possibles. Les collaborateurs de l'entreprise

et ses clients peuvent avoir des idées de différenciation et d'amélioration sur cette chaîne de valeur lorsqu'ils sont sollicités. Nous avons également observé que l'environnement pertinent est très turbulent et dynamique. Cela nécessite d'aller au moins aussi vite que cette dynamique dans l'analyse pour effectuer des choix stratégiques de survie-développement. L'analyse de l'environnement doit ainsi être **régulière**.

#### 4.3.1.2 Pratiques de choix stratégiques

Pour intégrer davantage la dimension de **dynamique** et de **changement** permanent, nous proposons la sous-hypothèse 12. L'objectif de cette pratique est de faire en sorte que « le changement devienne une routine ». Cela diminue les résistances, facilite les métamorphoses tels que préconisés dans la stratégie socio-économique et les capacités dynamiques.

Sous hypothèse # 12	Provenance
Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière.	Capacités dynamiques Stratégie socio-économique Terrain Réponse sous-hypothèse 6

La sous-hypothèse 17 mobilise le potentiel humain. L'idée de cette pratique est de faire partager la stratégie dans sa construction et sa mise en œuvre en vue de favoriser la cohésion et l'implication des acteurs. Cela permet, selon la stratégie socio-économique, d'améliorer la performance de l'entreprise. En effet, le partage de la construction des décisions avec différents personnels est une source de nouvelles opportunités et renforce leur implication.

Sous hypothèse # 17	Provenance
Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.	Stratégie socio-économique Terrain Réponse sous-hypothèse 9

Pour éviter l'aspect statique et renouveler régulièrement l'**avantage concurrentiel**, nous proposons la sous-hypothèse 18 qui consiste à implanter une démarche d'amélioration continue rapide et efficiente, pour que la concurrence ne puisse pas imiter l'avantage concurrentiel de l'entreprise pratiquant une stratégie de différenciation dynamique.

Sous hypothèse # 18	Provenance
Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.	Terrain Réponse sous-hypothèse 5

La stratégie de différenciation dynamique s'appuie sur un choix stratégique délibéré de différenciation. Toutefois, pour conserver un aspect dynamique, ce choix est renforcé par des actions émergentes qui sont le fruit d'opportunités repérées par les acteurs. Nous formulons ainsi la sous-hypothèse 19.

Sous hypothèse # 19	Provenance
Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.	Stratégie de différenciation Stratégie chemin faisant* Terrain Réponse sous-hypothèse 3, 4

*\*Stratégie chemin faisant : ne fait pas partie de nos cadres théoriques car seulement une hypothèse formulée a priori faisait partie de ce courant.*

#### 4.3.1.3 Pratiques de mise en œuvre stratégique

Pour ne pas se faire rattraper par la concurrence, la capacité de l'entreprise à saisir des opportunités nécessite une agilité et une rapidité qui sont deux notions liées. Nous formulons la sous-hypothèse 13 en considérant que le caractère dynamique d'une organisation est renforcé par la rapidité de ses prises de décision et de leur mise en œuvre. Pour cela, nous proposons une pratique de stratégie de différenciation dynamique consistant à mener simultanément des phases d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique, afin que l'entreprise soit constamment en posture de « proactivité stratégique ».

Sous hypothèse # 13	Provenance
Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle.	Capacités dynamiques Terrain Réponse sous-hypothèse 5,6

Pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie de différenciation dynamique, nous proposons la sous-hypothèse 14 qui consiste à clarifier et faciliter le déploiement de la stratégie au niveau des hommes et des activités par des outils stratégiques. Cette instrumentation est représentée notamment par les outils du management socio-économique au sein de l'entreprise N., tels que les plans d'actions prioritaires, les grilles de compétences etc.

Sous hypothèse # 14	Provenance
Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique.	Stratégie socio-économique Terrain Réponse sous-hypothèse 7, 8, 10

Dans les stratégies génériques, nous observons que l'**avantage concurrentiel** provient parfois de savoir-faire particuliers. Lorsque ceux-ci sont difficilement imitables et uniques, ils constituent des facteurs d'unicité orientant la stratégie de différenciation. Dans cette optique, nous proposons la sous-hypothèse 15. Nous pensons par exemple, que l'activation du potentiel humain est susceptible d'être un savoir-faire stratégique car il repère et met en œuvre des sources de différenciations. Nous avons également observé que l'entreprise N. possède déjà des savoir-faire particuliers représentant sa stratégie.

Sous hypothèse # 15	Provenance
Le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique.	Stratégie de différenciation Terrain Réponse sous-hypothèse 4

Face aux difficultés observées au sein de l'entreprise N. dans le diagnostic de 2005, nous proposons la sous-hypothèse 16 qui préconise une pratique de pilotage de la stratégie autour de la communication et d'un système d'information. En effet, nous pensons que le pilotage régulier des actions stratégiques *via* un système d'informations stimulant permet des ajustements nécessaires aux évolutions de l'environnement. De plus, un dispositif de communication adapté permet de clarifier la stratégie, de donner une ligne directrice pour les acteurs au quotidien et de mettre en place des espaces dans lesquels les acteurs peuvent s'exprimer. Ces espaces permettent d'échanger et d'identifier de nouvelles opportunités, ainsi que d'effectuer des ajustements.

Sous hypothèse # 16	Provenance
Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique.	Terrain Réponse sous-hypothèse 10

### 4.3.2 Synthèse et proposition de définition d'une stratégie de différenciation dynamique

Cette sous-section présente une synthèse du **concept de stratégie de différenciation dynamique** tel que nous l'avons élaboré. Nous définissons également ce concept et le positionnons par rapport aux cadres théoriques qu'il mobilise.

#### 4.3.2.1 Synthèse des pratiques stratégiques de différenciation dynamique

Pour résumer notre proposition de concept de stratégie de différenciation dynamique, nous présentons le tableau 22 qui contient toutes les sous-hypothèses formulées dans la sous-section précédente. Ces sous-hypothèses représentent des pratiques stratégiques, qui visent notamment à mobiliser régulièrement le potentiel humain comme avantage concurrentiel différenciant, durable et difficilement imitable.

**Tableau 22. Pratiques stratégiques de différenciation dynamique**

Pratiques stratégiques de différenciation dynamique		
#	Catégorie de pratique	Sous hypothèses
11	Analyse	L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation.
12	Choix	Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière.
13	Mise en oeuvre	Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en oeuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle.
14	Mise en oeuvre	Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en oeuvre stratégique.
15	Mise en oeuvre	Le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique.
16	Mise en oeuvre	Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique.
17	Choix et mise en oeuvre	Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en oeuvre stratégique améliore la performance stratégique.
18	Choix et mise en oeuvre	Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en oeuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.
19	Choix et mise en oeuvre	Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.

Ce tableau est une première version du concept de stratégie de différenciation dynamique, avant un test et une analyse empirique et théorique plus approfondie lors des chapitres 6 et 7.

Nous observons que certaines pratiques sont positionnées à la fois en « choix » et en « mise en oeuvre stratégique ». Cela s'explique car nous considérons que ces deux dimensions représentent un couple complémentaire : toute décision entraîne une action. Ainsi, nous proposons des pratiques stratégiques facilitant la réalisation de cette complémentarité.

#### 4.3.2.2 Définition d'une stratégie de différenciation dynamique

Suite à la formulation des sous-hypothèses, nous proposons une définition du concept de stratégie de différenciation dynamique dans l'encadré 14.

##### ***Encadré 14. Proposition de définition du concept de stratégie de différenciation dynamique***

Une stratégie de différenciation dynamique consiste pour une entreprise à déployer une offre **différenciée** et **évolutive** autour d'un cap stratégique, afin que les clients perçoivent une valeur créée répondant à tous leurs critères d'achat. L'entreprise réconcilie les dimensions interne et externe de la stratégie en réduisant le **temps** d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique, et en agrandissant **l'espace**, en faisant participer un maximum d'acteurs internes et externes à sa stratégie. Pour ce faire, l'entreprise renouvelle **régulièrement** et **rapidement** son **avantage concurrentiel** en activant le **potentiel humain** de l'ensemble des catégories de personnel.

Cette définition repose sur plusieurs principes qui articulent les sous-hypothèses entre elles et qui émanent également des cadres théoriques mobilisés pour l'élaboration de notre concept.

Le(s) **facteur(s) de différenciation sont multiple(s)**. Aussi, les facteurs d'unicité sont situés sur l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire en aval (comme dans les stratégies génériques). En revanche, la taille du marché ciblé n'a pas d'importance et évolue en fonction des opportunités. Par ailleurs, le savoir-faire des acteurs de l'entreprise dans la mobilisation du **potentiel humain** est considéré comme le principal facteur de succès et de différenciation de l'organisation. Celui-ci joue en effet un rôle de levier pour détecter les facteurs de différenciation à partir de l'identification et de la conversion des coûts-performances cachés. L'activation du potentiel humain vise également à générer une **cohésion** nécessaire pour améliorer la **performance socio-économique** de l'entreprise. Ainsi, toutes les **catégories d'acteur** sont **mobilisées** (à des degrés et selon des rôles différents) dans **l'analyse, le choix et la mise en œuvre de la stratégie**. Le comportement, les compétences et l'énergie des acteurs sont considérés comme ayant un impact direct sur la performance stratégique (le dirigeant n'est plus le seul auteur de la stratégie). L'activation de ce potentiel humain crée la dynamique qui met du lien entre les pratiques stratégiques.

Par ailleurs, ce caractère **dynamique** consiste à actualiser la stratégie régulièrement en fonction des évolutions de l'environnement interne et externe, pour maintenir une position de différenciation **durable** vis à vis de la concurrence. Dès lors, **l'organisation interne** est **reconfigurée** périodiquement, notamment *via* le processus managérial et des routines organisationnelles, ce qui rejoint la théorie des capacités dynamiques.

Une instrumentation stratégique efficiente « **réconcilie** » d'une part la **décision, les choix et la mise en œuvre** stratégique et d'autre part, les stratégies **externe et interne**. Il n'y a plus de dichotomie entre ces notions mais une combinaison complémentaire permettant d'améliorer l'efficacité stratégique. Pour ce faire, les pratiques formulées représentent une articulation entre le modèle des stratégies de différenciation de Porter, les capacités dynamiques et la stratégie socio-économique.

#### 4.3.2.3 Proximité du concept de stratégie de différenciation dynamique avec les cadres théoriques

Pour représenter le positionnement du concept de stratégie de différenciation dynamique par rapport aux cadres théoriques qu'il a mobilisé pour son élaboration, nous présentons le tableau 23. Par souci de synthèse, nous notons les idées clés convergentes entre les cadres théoriques et les pratiques de stratégie de différenciation dynamique.

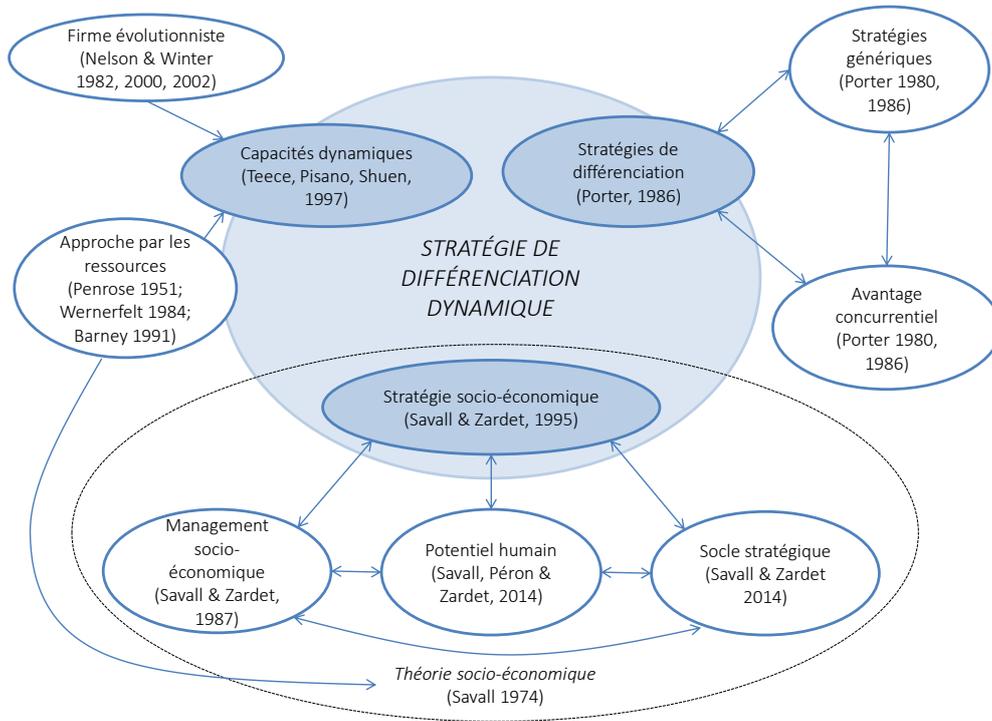
**Tableau 23. Pratiques stratégiques de différenciation dynamique issues des cadres théoriques**

Cadre théorique	Pratique stratégique de différenciation dynamique
Stratégie de différenciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positionnement différencié par rapport à la concurrence</li> <li>- Développement des facteurs d'unicité, savoir-faire particuliers</li> </ul>
Théorie des capacités dynamiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconfiguration des ressources pour instauration du changement permanent</li> <li>- Processus managérial et routines organisationnelles de reconfiguration des ressources</li> </ul>
Stratégie socio-économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activation du potentiel humain et du socle stratégique comme source d'avantage concurrentiel</li> <li>- Identification et conversion des coûts cachés comme levier stratégique</li> <li>- Outillage stratégique du management socio-économique</li> </ul>

Nous observons ainsi que la **combinaison** entre certains principes des stratégies de différenciation au sens de Porter, de la stratégie socio-économique et de la théorie des capacités dynamiques donne naissance au concept de stratégie de différenciation dynamique.

La figure 19 représente schématiquement les affiliations théoriques du concept de stratégie de différenciation dynamique et les articulations existantes entre les différentes théories.

**Figure 19. Affiliations théoriques du concept de stratégie de différenciation dynamique**



#### Conclusion chapitre 4

Ce chapitre a permis de valider théoriquement et empiriquement la plupart des sous-hypothèses sur les défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles. En résumé, celles-ci montrent que le **potentiel humain** n'est pas pris en compte dans les pratiques stratégiques et que l'environnement, aussi bien interne qu'externe, est turbulent, ce qui représente une difficulté pour les entreprises. Les acteurs des entreprises ont également tendance à retarder leurs décisions stratégiques, voire à être statique, ce qui les met en **décalage de vitesse** par rapport aux évolutions et rend difficile la conservation de leur avantage concurrentiel. Par ailleurs, la mise en œuvre stratégique est périlleuse, les entreprises subissent en effet de nombreux coûts-performances cachés. Les pratiques traditionnelles d'adaptation et de positionnement stratégiques semblent ainsi dépassées, ce qui conduit les entreprises à définir de nouvelles formes stratégiques.

Face à ce constat, nous proposons un concept stratégique, dit de stratégie de différenciation dynamique. Nous avons ainsi proposé des pratiques stratégiques, formulées sous la forme de sous-hypothèses **explicatives et prescriptives**. Elles ont été construites suite à l'analyse de :

- trois cadres théoriques (stratégie de différenciation, stratégie socio-économique, capacités dynamiques) qui éclairent la compréhension des difficultés observées au sein de l'entreprise N. ;
- nos convictions suite à nos interactions avec notre terrain de recherche ;
- en réponse aux hypothèses sur les pratiques stratégiques traditionnelles défaillantes (cf. annexe 0).

Nous avons ainsi proposé 9 sous-hypothèses représentant les pratiques stratégiques de différenciation dynamique. Celles-ci intègrent notamment la **dynamique interne-externe, le potentiel humain, l'agilité et une instrumentation stratégique**. Nous pensons que l'entreprise observée met en œuvre cette stratégie de différenciation dynamique depuis l'implantation de la recherche intervention socio-économique et c'est pourquoi nous tentons de la conceptualiser.

Cette stratégie de différenciation dynamique se base sur la **combinaison** de certains principes issus d'une **stratégie de différenciation**, de la **stratégie socio-économique** et de la théorie des **capacités dynamiques**. Cette articulation donne naissance au concept de stratégie de différenciation dynamique. Ce concept positionne l'activation du potentiel humain comme le principal **levier de performance stratégique**. Il permet notamment une intégration du changement, d'identifier des sources de différenciation et de renforcer la cohésion de l'entreprise.

Les hypothèses de stratégie de différenciation dynamique sont testées et analysées par rapport au cas de l'entreprise N. lors de la deuxième partie de la thèse.

## Synthèse Partie 1

---

Le chapitre 1 a permis de qualifier notre objet de recherche en observant l'articulation des pratiques stratégiques par rapport à la stratégie globale des entreprises. Nous avons également proposé une définition des **pratiques stratégiques** (cf. encadré 1 p. 15), en vue de les observer au sein de notre terrain d'investigation. Celles-ci sont présentes dans l'entreprise dans trois catégories : l'analyse, le choix et la mise en œuvre stratégique. Nous observons également que la stratégie d'entreprise a beaucoup évolué depuis les années 1980. D'une période où les entreprises se projetaient et se positionnaient stratégiquement par rapport à un environnement stable, elles sont passées à une période d'incertitude les ayant conduit à modifier leurs stratégies. Cela a créé des turbulences générant une forte **dynamique** externe, difficile à analyser. Les entreprises sont aujourd'hui dans une démarche plus **proactive**, où leurs choix ont un impact sur l'environnement global. Par ailleurs, nous avons également observé que la qualité du **management** a une influence sur la performance stratégique.

L'entreprise est sujette aux turbulences internes, elle met en œuvre des dispositifs de management pour faciliter le **déploiement stratégique** et faire en sorte que la **dynamique interne** soit favorable. Aujourd'hui, les entreprises vivent dans un **changement permanent** et doivent intégrer cette variable intangible dans leurs pratiques stratégiques, sous peine d'être en décalage préjudiciable à leur performance. Concernant les PME, celles-ci sont connues pour leur **agilité** qui se manifeste par la **flexibilité, réactivité et proximité**. Toutefois, la stratégie et les outils de gestion sont rarement au cœur de leurs préoccupations, car elles vivent souvent d'opportunités émergentes. Le dirigeant incarne le plus souvent la stratégie de la PME, qui est rarement partagée. Nous avons ainsi pu observer certaines défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles, telles que la **sous hypothèse 3 : L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés**.

Lors du chapitre 2, nous observons le positionnement épistémologique de ce travail de recherche. Nous mobilisons ainsi le **constructivisme générique**, qui nous permet de formuler des **hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives**. Celles-ci sont **évolutives** et constituent des étapes de raisonnement et de démonstration. Elles se transforment en résultats lorsqu'elles sont validées. Ces résultats sont parfois **généralisables** ou contingents dans certains cas et représentent un intérêt de recherche dans la mesure où la présence de **spécificités** peut être le début d'une certaine **universalité**, d'autant plus dans une recherche mono-cas telle que la nôtre.

D'un point de vue méthodologique, notre volonté d'effectuer une recherche **utile** aux entreprises, ainsi que notre posture d'intervenant chercheur, nous a incité à utiliser une méthodologie à **visée transformative de recherche intervention socio-économique**. Cette approche permet de **décrire, expliquer et préconiser** des phénomènes. Elle s'inscrit dans une démarche de **conduite du changement** et garantit une rigueur dans la collecte et le traitement des données. Nous avons présenté la méthodologie de **recherche intervention socio-économique** au sein de l'entreprise N., qui constitue notre terrain d'investigation. Il s'agit d'une entreprise créée en 1997, proposant une offre articulée autour de trois grands domaines : la **restauration**, la fabrication et la vente de **bière**, ainsi que la diffusion de **musique**. En 2016, il s'agit d'une PME d'environ 170 personnes qui possèdent **11 cafés-**

**restaurants.** Durant son développement, l'entreprise a toujours maintenu son **concept** qui s'articule autour de **valeurs** fondatrices : l'authenticité, la diversité ainsi que la convivialité. L'entreprise ayant connu une forte croissance, son dirigeant a souhaité mettre en place une démarche de conduite de changement, en vue de professionnaliser et harmoniser le fonctionnement de la structure. Pour cela, il a fait appel à notre laboratoire de recherche et 10 intervenants-chercheurs ont consacré **452 jours de recherche** entre 2005 et 2015. Le dispositif de recherche a évolué et connu trois grandes périodes. La première entre 2005 et 2007 représente la phase de professionnalisation de l'entreprise, qui se caractérise par l'installation du management socio-économique. Entre 2008 et 2012, les chercheurs ont accompagné l'entreprise dans la mise en place du contrôle de gestion socio-économique et évalué les résultats précédents. Dans la troisième période de 2013 à 2015, des dispositifs de maintenance du système de management et d'accompagnement de la direction générale ont été mis en œuvre.

Le chapitre 3 observe les pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005 avant la mise en œuvre du projet de changement. Cette PME mène délibérément une **stratégie de différenciation et de croissance par un essaimage local**. Pour cela, elle s'appuie sur des **savoir-faire particuliers** en restauration, bière et musique. Elle combine ces trois domaines d'activité qui forment un concept unique sur son secteur géographique. D'autant que l'entreprise articule ce concept autour de valeurs affichées qui renforcent son positionnement de différenciation. Son organisation se base sur les cafés-restaurants comme moteur de développement. L'entreprise N. possède ainsi un véritable **cap stratégique**.

Puis, nous avons présenté la méthodologie de diagnostic socio-économique de l'entreprise N. Celle-ci consiste à interviewer par des entretiens qualitatifs semi-directifs l'intégralité des managers et un échantillon représentatif du personnel. L'objectif de ces entretiens est de recueillir des dysfonctionnements autour de six thèmes : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-concertation-coordination, la gestion du temps, la formation intégrée ainsi que la mise en œuvre stratégique. Puis, une partie quantitative consiste à rencontrer de nouveau les managers en entretiens individuels pour évaluer les coûts-performances cachés des dysfonctionnements précédemment évoqués. Ces coûts-performances cachés représentent les coûts de régulation des dysfonctionnements, ceux-ci se catégorisent en surcharge ou en manque à gagner. Suite à la réalisation d'un premier diagnostic de dysfonctionnements de l'entreprise N. en 2005, les chercheurs ont observé que la structure possédait de nombreux dysfonctionnements, tels que le **manque d'outillage stratégique, le manque de clarté, de continuité et de précision de sa stratégie ou la centralisation des choix par le dirigeant**. Nous avons également calculé des **coûts-performances cachés** relatifs à ces dysfonctionnements. Ceux-ci sont à hauteur de 15 300 € par personne et par an, ils ralentissent le fonctionnement de l'entreprise mais représentent également un gisement potentiel de valeur ajoutée. Le repérage de ces dysfonctionnements montre que l'entreprise rencontre des difficultés dans ses pratiques d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique. Ainsi, même si le cap stratégique de l'entreprise semble assez clair, il y a bien un écart entre le projet et la réalité stratégique de l'entreprise N. Cela conforte plusieurs sous-hypothèses des défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles, telles que la **sous hypothèse 8 : les acteurs de l'entreprise éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des décisions stratégiques ce qui crée des coûts-performances cachés**.

Dans le chapitre 4, nous présentons les résultats sur les sous-hypothèses des pratiques stratégiques traditionnelles et défailtantes, observées lors des chapitres précédents. Nous les avons en partie confirmées, aussi bien dans la littérature que de manière empirique. Cela nous amène à mobiliser des **cadres théoriques** plus récents et innovants, en vue d'améliorer la compréhension des difficultés précédemment observées et de nous rattacher aux pratiques de l'entreprise N. telles que nous les percevons. Nous examinons ainsi la **stratégie de différenciation** de Porter, qui consiste à positionner l'entreprise sur un environnement sans concurrence frontale. Cela nécessite que l'entreprise possède des facteurs d'unicité et des sources de différenciation difficilement imitables pour qu'elle puisse maintenir son avantage concurrentiel. Il faut également que cette offre possède une valeur aux yeux des clients. Nous mobilisons également la **théorie des capacités dynamiques** qui expliquent que la reconfiguration rapide et régulière des ressources de l'entreprise, lui permet de conserver l'avantage par rapport à son environnement. La **stratégie socio-économique** s'intègre dans une démarche de changement permanent, en mobilisant le **potentiel humain** et le **socle stratégique** de l'entreprise. Le repérage et la conversion cyclique des coûts-performances cachés représentent une source d'amélioration et de changement continue. Cela apporte une **dynamique** à l'entreprise.

Enfin, nous proposons le concept de stratégie de différenciation dynamique, qui émane de l'analyse théorique et empirique des chapitres 2 et 3. Il s'agit d'une combinaison entre les courants théoriques de **stratégie de différenciation, stratégie socio-économique et capacités dynamiques**, qui éclaircie la compréhension des défailtances des pratiques stratégiques traditionnelles. Ce concept correspond à notre intuition de chercheur suite à nos interactions avec l'entreprise N. entre 2013 et 2015. Nous avons ainsi formulé 9 nouvelles sous-hypothèses qui constituent, *a priori*, les pratiques du concept de stratégie de différenciation dynamique. Elles intègrent notamment les notions de **potentiel humain, de dynamique et de pilotage stratégique**, qui sont peu ou ne sont pas présentes dans les pratiques stratégiques de la littérature traditionnelle.

Pour résumer le concept de **stratégie de différenciation dynamique**, nous proposons la définition suivante : *une stratégie de différenciation dynamique consiste pour une entreprise à déployer une offre différenciée et évolutive autour d'un cap stratégique afin que les clients perçoivent une valeur créée répondant à tous leurs critères d'achat. L'entreprise réconcilie les dimensions interne et externe de la stratégie en réduisant le temps d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique, et en agrandissant l'espace en faisant participer un maximum d'acteurs internes et externes à sa stratégie. Pour ce faire, elle renouvelle régulièrement et rapidement son avantage concurrentiel en activant le potentiel humain de l'ensemble des catégories de personnel (cf. encadré 14 p. 155).*

Le tableau 20 présente une synthèse de la première partie de notre recherche. Il examine par chapitre le contenu, les mots clés ainsi que les sous-hypothèses développés.

**Figure 20. Synthèse de la première partie**

#	Nom du chapitre	Contenu du chapitre	Mots clés	Sous-hypothèses
1	<i>Dynamique des pratiques stratégiques</i>	• Littérature	• Pratiques stratégiques • Dynamique	1, 2, 3, 6, 7
2	<i>Méthodologie de recherche-intervention au sein de l'entreprise N.</i>	• Épistémologie • Méthodologie • Présentation de l'entreprise investiguée et des dispositifs de recherche	• Constructivisme générique • Recherche intervention socio-économique • Qualimétrie	Aucune
3	<i>Écarts entre le projet et la réalité stratégiques : le cas de l'entreprise N. en 2005</i>	• Analyse du terrain d'investigation	• Projet stratégique • Diagnostic • Coûts-performances cachés	4, 5, 8, 9, 10
4	<i>Proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique</i>	• Retour sur les hypothèses • Présentation des cadres théoriques • Définition du concept	• Stratégie de différenciation • Capacités dynamiques • Stratégie socio-économique • Stratégie de différenciation dynamique	Toutes

Nous testons le concept de **stratégie de différenciation dynamique** lors de la deuxième partie de cette thèse, en mettant en regard les sous-hypothèses du concept avec une analyse approfondie des pratiques stratégiques de l'entreprise N.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### *ÉTUDE DE LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE N.*

#### *Introduction à la deuxième partie :*

---

Cette partie a plusieurs objectifs :

- proposer un **outil d'analyse des pratiques stratégiques** (chapitre 5). Pour cela, nous élaborons une nomenclature destinée à repérer toutes les pratiques stratégiques existantes au sein des entreprises.
- **tester le concept de stratégie de différenciation dynamique** formulé au chapitre 4, grâce à une analyse approfondie des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en utilisant la nomenclature précédemment créée (chapitre 6) ;
- faire une **synthèse** des pratiques stratégiques de l'entreprise N., les **comparer** au concept de stratégie de différenciation dynamique. Cette double analyse enrichit et renforce notre concept et nous permet d'ouvrir une discussion théorique (chapitre 7) ;
- proposer des recommandations managériales permettant la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique (chapitre 8).



## Chapitre 5 : *Méthodologie d'analyse des pratiques stratégiques de l'entreprise N.*

« Il n'y a point de méthode facile pour apprendre les choses difficiles »

Joseph de Maistre

Dans la première partie, nous avons observé que les pratiques stratégiques constituent un objet de recherche flou. Elles possèdent plusieurs définitions ce qui les rend difficile à identifier (cf. 1.1.4.1.2 p. 39). Dès lors, nous avons proposé notre propre définition qui englobe la plupart des significations (cf. encadré 1 p.15). Pour les repérer au sein de l'entreprise N. et les tester par rapport aux sous-hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique, nous avons mis en place un outil conforme à notre définition. Il s'agit d'une **grille d'analyse** permettant de recenser les pratiques d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique.

Cette grille d'analyse est construite sous forme de **nomenclature thématique** et nous l'utilisons dans le chapitre 6 pour analyser la stratégie de l'entreprise N. Nous pensons en effet qu'identifier l'intégralité des pratiques stratégiques de l'entreprise, nous permet de comprendre sa stratégie globale ainsi que la fondation de son avantage concurrentiel.

Dans ce chapitre, nous présentons dans un premier temps le processus méthodologique utilisé pour la création de la nomenclature des pratiques stratégiques, puis nous examinons dans un second temps la version finale de cet outil, ainsi que la façon dont nous l'utilisons dans le chapitre 6. Nous ne développons pas de sous-hypothèses dans ce chapitre.

### *Table des matières du chapitre*

---

<b>CHAPITRE 5 :</b>	<b>MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N.....</b>	<b>165</b>
5.1	MÉTHODOLOGIE OPÉRATOIRE DE TRAITEMENT DES DONNÉES QUALITATIVES .....	166
5.1.1	<i>Une nomenclature exploratoire des pratiques stratégiques .....</i>	<i>166</i>
5.1.2	<i>Stabilisation de la nomenclature des pratiques stratégiques via le logiciel Segese G.....</i>	<i>172</i>
5.1.3	<i>La classification des entretiens.....</i>	<i>174</i>
5.2	PROPOSITION D'UNE NOMENCLATURE COMME OUTIL D'ANALYSE .....	176
5.2.1	<i>Version finale de la nomenclature des pratiques stratégiques .....</i>	<i>176</i>
5.2.2	<i>La nomenclature comme étape méthodologique et résultat .....</i>	<i>180</i>

## 5.1 Méthodologie opératoire de traitement des données qualitatives

Initialement, la méthodologie de recherche intervention socio-économique n'a pas pour objectif direct d'observer les pratiques stratégiques d'une entreprise. Elle permet de recueillir des discours, des observations et des documents qui, une fois analysés, font rejaillir différents objets de recherche et notamment, des pratiques stratégiques. L'exploitation du contenu des matériaux collectés nous permet ainsi de créer une nomenclature des pratiques stratégiques.

Pour construire cet outil, nous avons procédé à une première étape **exploratoire** de quelques matériaux issus de l'entreprise terrain, ainsi que de la littérature, puis à une seconde phase de **stabilisation** où nous avons analysé un volume important de matériaux jusqu'à saturation des données. Enfin, les données mobilisées ont également été **classifiées** en vue de réaliser, *a posteriori*, une analyse quantitative.

### 5.1.1 Une nomenclature exploratoire des pratiques stratégiques

Pour créer la nomenclature des pratiques stratégiques, la première phase exploratoire a suivi quatre étapes méthodologiques. Il s'agit d'un **processus abductif entre la littérature et l'exploitation de quelques matériaux**, d'un **processus de concaténation des données**, de la mise en place de **critères de sélection**, ainsi que **d'associations lexicales et règles de codage**.

#### 5.1.1.1 Processus abductif entre littérature et exploitation des données

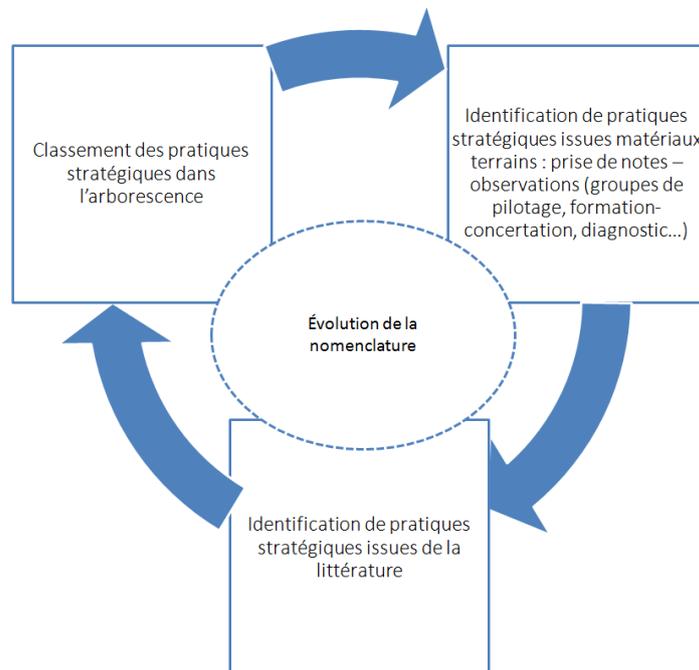
L'objectif de cet outil est de créer une **nomenclature thématique** permettant de catégoriser l'ensemble des pratiques stratégiques d'une entreprise. Cela s'effectue par le **repérage de thèmes** à l'intérieur d'un texte.

Contrairement à la nomenclature utilisée dans le chapitre 3 (sur les dysfonctionnements cf. tableau 6 p. 104), notre équipe de recherche ne dispose pas de nomenclature dédiée sur la thématique des pratiques stratégiques. Nous l'avons alors créé nous-même, en réalisant de manière **exploratoire** une **analyse manuelle de contenu thématique** des différents matériaux collectés au sein de l'entreprise N., combiné avec une analyse de la littérature.

Cette méthode exploratoire a d'ailleurs été fréquemment utilisée en sociologie (Blanchet & Gottman, 1992) et les auteurs lui reconnaissent sa facilité apparente de repérage de thèmes. Nous avons ainsi « **rangé** » les phrases-témoins issus des matériaux terrains (prises de notes, diagnostic etc.) dans une **arborescence évolutive**. Les résultats s'obtiennent alors par tâtonnement et heuristiquement. Par ailleurs, cette phase exploratoire est complétée d'une analyse bibliographique afin de rapprocher les observations à des concepts théoriques.

La figure 21 présente le processus abductif entre littérature et exploitation des matériaux.

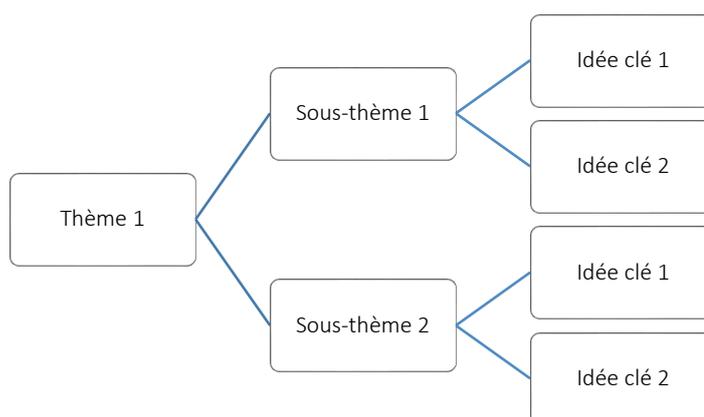
**Figure 21. Processus de construction de la nomenclature des pratiques stratégiques**



#### 5.1.1.2 Processus de concaténation des données et de formulation des idées clés

Le processus de concaténation des données (Savall & Zardet, 2004) s'appuie sur une analyse de contenu et le rangement des phrases-témoins dans une arborescence de thèmes et sous-thèmes. Cela signifie que chaque pratique stratégique est assimilée à une idée clé plus générique, qui appartient à un sous thème et à un thème de pratique stratégique. Ainsi, nous réalisons des « familles » de pratiques stratégiques, selon leur origine telle que le montre la figure 22.

**Figure 22. Processus de concaténation des données**



Pour effectuer cette concaténation, nous avons suivi un processus **d'imputation**. Cela consiste à classer chaque phrase témoin dans un encodage en plusieurs étapes : sélection du thème (domaine), du sous-thème jusqu'au choix d'un code détaillé appelé « idée-clé ». Nous avons ainsi

élaboré les grands thèmes, les sous-thèmes et les idées clés en nous appuyant sur le principe épistémologique d'abduction (cf. 2.1.1.1.2 p. 69). Cela consiste à choisir un code existant ou de créer un nouveau code qui synthétise au mieux la pratique stratégique contenue dans la phrase-témoin. Ce principe de « poupées russes » permet d'identifier les racines des pratiques stratégiques, de faire et d'expliquer le lien global entre les grandes familles et les pratiques précises.

### 5.1.1.3 Critère de sélection des pratiques stratégiques

Les pratiques stratégiques sont retenues et imputées à la nomenclature si elles répondent à notre définition. Pour rappel, il s'agit de *l'ensemble des décisions, actions, interactions, méthodes, outils et dispositifs concrets réalisés dont la globalité représente et concrétise la stratégie d'entreprise. Elles représentent les actes tangibles du management stratégique et peuvent tout comme lui s'observer sous trois dimensions : analyse, choix et mise en œuvre* (cf. encadré 1 p. 15). Pour décider si une pratique observée est stratégique, nous avons formulé plusieurs critères de sélection, pour rappel :

- 1- la pratique stratégique contribue volontairement à la survie-développement de l'entreprise ;
- 2- la pratique stratégique n'est pas inscrite dans la gestion courante de l'entreprise ;
- 3- la pratique stratégique est classifiable en termes d'analyse, choix, ou mise en œuvre stratégique.

Dans l'analyse des matériaux, nous avons repéré des pratiques stratégiques notées sous deux formes. Premièrement, celles évoquées de manière **positive**. Deuxièmement, celles formulées de façon **dysfonctionnelle** (notamment dans le cadre des diagnostics). Nous faisons le choix de retenir ces deux types de phrases-témoins et de n'exclure aucune pratique stratégique afin d'être le plus représentatif possible.

Pour illustrer concrètement le processus de sélection et d'imputation des phrases-témoins ayant permis la construction de la nomenclature, nous présentons l'exemple ci-dessous.

#### **Exemples de phrases-témoins non retenues :**

#1 - « Il y a eu une réorganisation des horaires de travail, l'amplitude de 11 heures entre deux services est toujours respectée. »

#2 - « Les personnes qui travaillent dans l'évènementiel sont sujettes à des rythmes très variés qui entraînent de la fatigue et donc souvent de la tension entre les personnes. »

Nous ne retenons pas ces deux phrases témoins car l'exemple #1 concerne la gestion courante, tandis que la #2 n'agit pas sur la survie-développement de l'entreprise.

#### **Exemples de phrases-témoins retenues :**

#3 - « On a amélioré la qualité de certains produits en échangeant entre enseignes. »

#4 - « Dès qu'il y a un peu d'argent, on essaie d'investir ailleurs. C'est super négatif et pas valorisant. On devrait se recentrer au lieu de s'éparpiller. »

La phrase-témoin #3 est retenue car la pratique évoquée a un impact possible sur le produit et donc sur la survie-développement de l'entreprise. Elle ne correspond pas à l'activité courante et peut se catégoriser dans les pratiques de mise en œuvre stratégique puisqu'il y a une amélioration des

produits. Aussi, cette phrase-témoin correspond à notre définition des pratiques stratégiques, car elle évoque une action d'amélioration. Nous avons alors classé cette phrase dans le thème « sources de différenciation », car l'amélioration a un effet sur les produits ce qui représente un impact possible sur la différenciation. Le sous-thème créé est « produit », il s'agit d'un des domaines des sources de différenciation que nous avons repéré. Enfin, l'idée clé formulée correspondant à la pratique stratégique évoquée est « LES INTERACTIONS ENTRE ENTITÉS PERMETTENT DES AMÉLIORATIONS DE PRODUITS ».

Dans l'exemple #4, nous observons un problème de décision stratégique, ce qui correspond à notre définition. Cette phrase-témoin est classée dans le thème « Pilotage stratégique », dans le sous-thème « Objectifs stratégiques » et dans l'idée clé « ABSENCE DE CAP STRATÉGIQUE ».

La nomenclature s'est construite ainsi au fil de l'eau des imputations des phrases témoins sélectionnées.

#### 5.1.1.4 Associations lexicales et règles de codage

Tout au long des imputations des phrases-témoins, nous avons identifié des **mots clés** correspondant à une **association lexicale** entre la phrase-témoin et le sous-thème assimilé. Nous avons alors noté tous les mots clés liés aux sous-thèmes, afin d'assurer une cohérence dans le processus d'imputation. Ainsi, à chaque fois que le mot clé était présent dans une nouvelle phrase-témoin, celle-ci a été imputée au sous-thème correspondant à l'association lexicale. Cela assure que des phrases-témoins aux significations proches soient imputées dans les mêmes sous-thèmes. Nous avons créé un tableau d'association lexicale réalisé tout au long du processus d'imputations qui a servi de référence et qui a évolué tout au long de la recherche (cf. 5.2.1.2 p. 178).

Nous en présentons un extrait au moment de la première version de la nomenclature (cf. tableau 24).

**Tableau 24. Extrait d'association lexicale de la nomenclature des pratiques stratégiques**

Thème		Sous-thème		Association lexicale
2	Sources de différenciation	201	Produits	Qualité, produits, offre, service, accueil, concept, valeurs
		202	Marché	Client, prix, position, vente, fournisseurs, environnement, institution, partenaires

Au cours des imputations, des « conflits » sont apparus lorsque 2 mots clés apparaissaient dans la même phrase témoin. Nous avons alors élaboré des règles conventionnelles d'imputations afin de conserver une cohérence. Par exemple, une des phrases témoins étaient :

*« Il faut renforcer les produits locaux dans notre offre, par exemple, trouver un nouveau fournisseur de pain et de steak haché. »*

Nous repérons dans cette phrase témoins des mots présents dans 2 associations lexicales. Par exemple, « produits » appartient au sous-thème 201 « Produits », alors que le mot fournisseur est catégorisée dans le sous-thème 202 « Marché ». Nous avons alors mis en place des règles de priorité visant à faire ressortir des points particuliers d'analyse. Dans cet exemple, nous considérons que le

sous-thème « Produits » prime sur le sous-thème « Marché », car nous souhaitons mettre en avant l'approche interne par rapport à l'externe dans notre démonstration.

Nous avons ainsi élaboré toute une série de règles au fil de l'eau pour assurer une fiabilité dans la réalisation des imputations et améliorer la qualité scientifique de la nomenclature. Ces règles sont présentées à la fin de ce chapitre (cf. 5.2.1.2 p. 178) avec la version finale de la nomenclature.

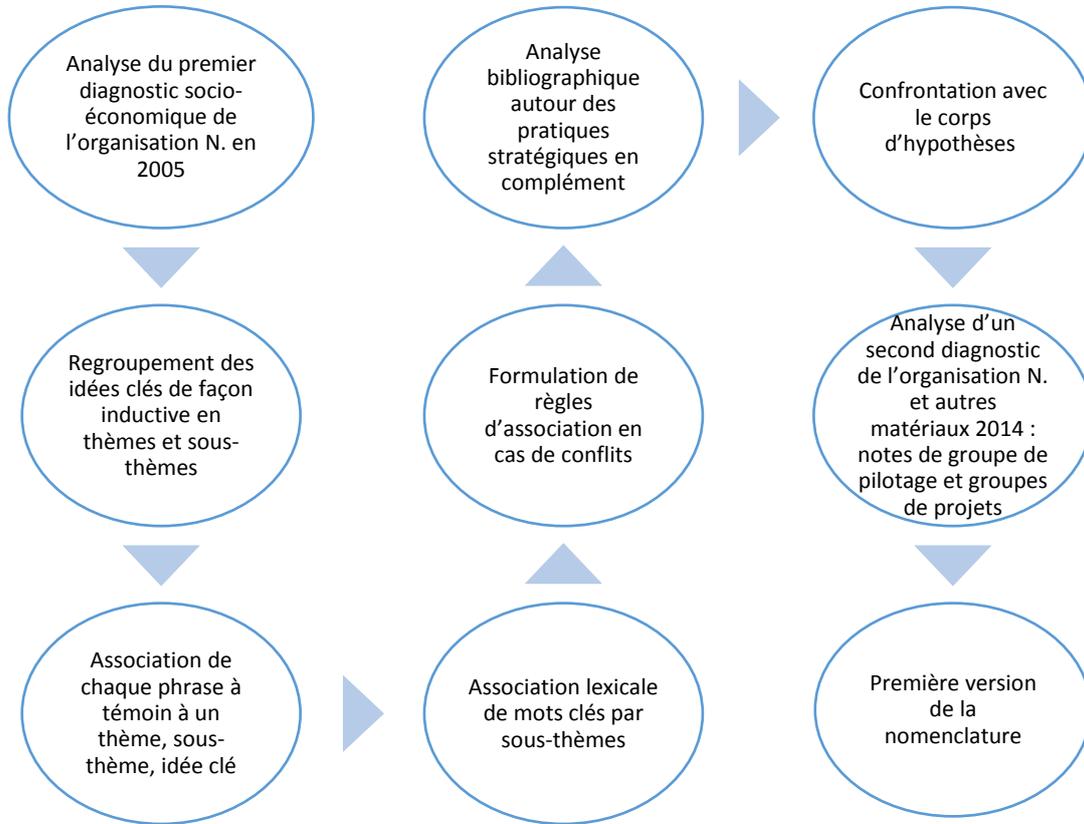
#### 5.1.1.5 Synthèse du processus de construction de nomenclature exploratoire

Pour réaliser une première version exploratoire de la nomenclature des pratiques stratégiques, nous avons suivi rigoureusement la méthodologie présentée précédemment en exploitant un échantillon de matériaux de l'entreprise N., notre corps d'hypothèses sur les pratiques stratégiques défaillantes (cf. annexe 0), ainsi que des références bibliographiques. Précisément, il y a eu huit étapes ayant permis la réalisation de cet outil, qui ont suivi l'ordre chronologique suivant :

1. lecture du premier diagnostic socio-économique de l'organisation N. en 2005 (annexes 1 et 2), cela a permis l'identification des premières familles de pratiques dysfonctionnelles appelées idées clés ;
2. regroupement des idées clés de façon inductive pour la formulation des premiers thèmes et sous-thèmes ;
3. imputation de chaque phrase témoin à un thème, sous-thème, idée clé afin de faire des liens entre les pratiques microscopiques et des pratiques plus globales souvent signalées dans la littérature ;
4. association lexicale de mots clés présents dans les phrases-témoins à chaque sous-thème correspondant ;
5. réalisation de règles d'association et de priorité en cas de conflits ;
6. analyse bibliographique autour des pratiques stratégiques pour compléter des thèmes et sous-thèmes manquants : cela a permis l'apparition de nouveaux sous-thèmes qui n'avaient pas été évoqués dans le diagnostic, par exemple : le système d'information. Cela s'est fait par l'analyse de fiches de lecture (synthèse d'articles/communication) réalisées dans le cadre de la thèse sur les pratiques stratégiques ou sur la stratégie en général ;
7. classement de chaque sous-hypothèse dans un sous-thème, cela a permis la création de certains sous-thèmes tels que « Agilité organisationnelle » ;
8. analyse de matériaux de l'entreprise N. produits en 2014 : diagnostic socio-économique (cf. annexe 4 et autres matériaux 2014 : groupe de pilotage et groupe de projet (synthèse des pratiques identifiées en annexe 5). Cela a permis la découverte de nouvelles pratiques par exemple : **Mise en place d'une nouvelle offre de bagels** ;

Cette version exploratoire a nécessité 5 jours de travail et se résume par la figure 23.

**Figure 23. Processus de construction de nomenclature exploratoire**



Après toutes ces étapes, la nomenclature prend la forme du tableau 25.

**Tableau 25. Première version de la nomenclature des pratiques stratégiques**

Thème		Sous-thème	
1	Potentiel humain	101	Compétences
		102	Comportements
		103	Énergie
		104	Coûts performances cachés
		105	Agilité - souplesse
2	Sources de différenciation	201	Produits (différenciation horizontale et verticale)
		202	Marché (prix et positionnement)
		203	Technologie
		204	Potentiel humain (comme source de différenciation)
3	Espace stratégique (modèle organisationnel)	301	Décentralisation stratégique synchronisée
		302	Socle - cohésion
		303	Budgets - moyens stratégiques
		304	Auteurs de la stratégie
4	Déploiement stratégique	401	Outils de déploiement
		402	Objectifs stratégiques
		403	Communication stratégique interne (stimulation)
		404	Actualisation de la stratégie (caractère dynamique)
5	Pilotage stratégique	501	Design stratégique
		502	Vigilance stratégique
		503	Auto-évaluation stratégique

## 5.1.2 Stabilisation de la nomenclature des pratiques stratégiques *via* le logiciel Segese G

La phase exploratoire a permis d'obtenir une nomenclature intermédiaire basée sur l'exploitation de peu de matériaux. Pour renforcer la qualité scientifique, la stabilité et la cohérence de cet outil, nous avons effectué un traitement plus approfondi de matériaux en mobilisant le logiciel Segese G. Celui-ci permet de ranger une masse de données significative (Krief & Zardet, 2013), en reprenant la nomenclature déjà créée comme base de travail. Celle-ci a encore évolué suite à l'identification de nouvelles pratiques stratégiques repérées dans tous les diagnostics et dans l'évaluation réalisés dans le cadre de la recherche intervention socio-économique au sein de l'entreprise N.. Nous observons l'évolution de la nomenclature *via* le logiciel Segese G, puis nous présentons les données exploitées.

### 5.1.2.1 L'évolution de la nomenclature *via* Segese G

Nous avons déjà expliqué le fonctionnement du logiciel Segese en 3.2.2.2. La différence avec l'utilisation de Segese G, est que dans ce dernier, la nomenclature est à créer en intégralité. C'est pourquoi nous avons fait une première phase exploratoire thématique, que nous avons reprise dans le logiciel. Le logiciel offre la possibilité de faire évoluer facilement la nomenclature en modifiant/supprimant/rajoutant des thèmes, sous-thèmes et idées clés, ce qui facilite le processus d'abduction. Nous voyons ainsi que l'objet de recherche est **évolutif et vivant** (Savall, 2014b).

Cette évolution thématique, suivant la logique d'un « arbre de la connaissance », s'effectue par un travail de traitement **manuel**, qui est très important car selon leur contexte, des mots peuvent avoir des significations différentes. Ainsi, par notre connaissance de l'entreprise N., nous comprenons les phrases-témoins et sommes capable de les classer dans la nomenclature en limitant le biais de compréhension. Tout au long de la construction de la nomenclature avec le logiciel Segese G, nous avons continué d'établir des associations lexicales et des règles de codages.

### 5.1.2.2 Présentation des données exploitées

Suite à la phase exploratoire, l'étape de stabilisation de la nomenclature par le logiciel Segese G a consisté à analyser **1 411 phrases témoins issues de 110 entretiens, provenant de 11 diagnostics et 3 évaluations de l'organisation N.** entre 2005 et 2014. Ces diagnostics et l'évaluation ont suivi la méthodologie de recherche intervention socio-économique présentée en 3.2 pour le diagnostic et en 2.2.3.3 pour l'évaluation. Ces dispositifs ont permis de collecter de nombreuses phrases témoins contenant, pour certaines, des pratiques stratégiques. Pour les identifier, nous avons dû faire une analyse des discours par rapport à notre définition des pratiques stratégiques. Le tableau 26 présente les données que nous avons exploitées.

***Tableau 26. Diagnostics et évaluation exploitées pour la construction de la nomenclature***

	2005	2011	2014
Direction	1 diagnostic	1 évaluation	2 diagnostics
Encadrement	1 diagnostic	1 évaluation	3 diagnostics
Personnel	1 diagnostic	1 évaluation	3 diagnostics

Lors de chaque diagnostic ou évaluation, des entretiens ont été réalisés avec différentes catégories de personnels et nous les présentons dans le tableau 27.

**Tableau 27. Entretiens exploités pour la réalisation de la nomenclature des pratiques stratégiques**

	2005		2011		2014 (Site historique)		2014 (Service de gestion et enseignes)		2014 HDV		Total	
	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes rencontrées	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes rencontrées	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes rencontrées	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes rencontrées	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes rencontrées	Nombre d'entretiens	Nombre de personnes rencontrées
Direction	4	4	5	5	1	1	3	3	0	0	13	13
Encadrement (responsables d'enseignes inclus)	12	12	26	26	13	13	4	4	7	7	62	62
Personnel	10	39	11	38	11	32	2	4	1	4	35	117
Total	26	55	42	69	25	46	9	11	8	11	110	192

Nous avons réalisé nous-mêmes 14 entretiens (en 2014). Les autres interviews ont été réalisées, soit par d'autres chercheurs de notre laboratoire ayant respecté rigoureusement la méthodologie de recherche intervention socio-économique, soit par les intervenants internes de l'entreprise N., qui sont formés à cette approche. La similarité méthodologique permet le partage de matériaux. Toutefois, certaines phrases témoins présentent des fautes d'orthographe ou paraissent un peu floues. Nous les avons conservées telles quelles par souci d'authenticité, afin de ne pas modifier les matériaux. L'annexe 6 présente l'intégralité des phrases témoins utilisées pour construire la nomenclature.

Nous avons conscience que les diagnostics de dysfonctionnements et l'évaluation des améliorations n'avaient pas vocation initiale d'aborder les pratiques stratégiques. Toutefois, les dispositifs de recherche intervention socio-économique permettent une **analyse de discours** d'un volume important de phrases témoins ce qui représente l'opportunité d'identifier des pratiques stratégiques. Nous considérons que cette base de données de phrases-témoins est représentative car son volume est important et qu'elle a entraîné une **saturation**. C'est-à-dire qu'entre l'analyse de la 700<sup>ème</sup> phrase témoin et celle de la 1 411<sup>ème</sup>, la nomenclature des pratiques stratégiques n'a pas évolué : nous n'avons pas identifié de nouveaux thèmes ou sous-thèmes. Au cas où l'analyse d'autres matériaux (chapitre 6) repèrerait de nouvelles familles de pratiques stratégiques, nous serions quand même en mesure d'ajuster la nomenclature. Nous présentons la version finale de la nomenclature en 5.2.1 (cf. p. 176).

La limite du logiciel Segese G réside dans l'instabilité de la formulation des idées-clés et des choix d'encodage. Pour diminuer ce risque, nous avons fait effectuer un contrôle qualité par des chercheurs externes lors d'un séminaire doctoral. 15 chercheurs doctorants et post-doctorants ont chacun proposé trois pratiques stratégiques sans avoir connaissance de la nomenclature. Ainsi, nous avons un échantillon de 45 pratiques stratégiques que nous avons imputées dans notre nomenclature grâce aux associations lexicales établies. Nous avons réussi à toutes les imputer, ce qui a confirmé la pertinence des formulations des thèmes et sous-thèmes, ainsi que de l'exhaustivité des familles des pratiques stratégiques présentées dans cet outil.

### 5.1.3 La classification des entretiens

Lors de la construction de la nomenclature, nous avons classifié les entretiens et toutes les phrases témoins, en vue de pouvoir tester la *sous-hypothèse 17 : agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique* ; ainsi que la *sous-hypothèse 18 : le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel, ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation*. Cette codification permet une traçabilité ainsi qu'une analyse des pratiques stratégiques au niveau de leur évolution et de leur provenance. Nous définissons ci-dessous les critères de codification, puis nous présentons comment nous les avons formulés et nous observons enfin l'élaboration de la base de données des pratiques stratégiques nous ayant permis de construire la nomenclature.

#### 5.1.3.1 Présentation et définition des critères

Pour effectuer une analyse de discours et répondre aux sous-hypothèses 17 et 18, nous avons codifié chaque entretien en fonction de quatre critères liés aux personnes interviewées qui sont :

- 1) la localisation du site de travail ;
- 2) la catégorie d'emploi entre opérationnel et fonctionnel ;
- 3) le niveau hiérarchique ;
- 4) l'année et le dispositif d'interview entre évaluation et diagnostic.

Nous présentons ci-dessous comment nous avons défini chaque critère.

Le **critère 1 « localisation du site de travail »** présente plusieurs options. Une personne interviewée peut en effet travailler au **siège** de l'entreprise, il s'agit du café-restaurant principal et historique de l'entreprise N., ainsi que des locaux des services de gestion et de la direction. Par ailleurs, un acteur interviewé peut également travailler au sein d'une **enseigne**. Sur les 110 entretiens, 33 ont eu lieu avec du personnel travaillant dans des enseignes et 77 avec des acteurs du siège.

Le **critère 2 « catégorie d'emploi »** distingue le personnel **opérationnel** du personnel **fonctionnel**. Pour faire cette différence, nous considérons qu'un opérationnel est une personne sur le terrain en contact avec le produit et/ou le client, alors que ce n'est pas le cas d'un fonctionnel. Parfois, certains emplois semblent mi-fonctionnels, mi opérationnels. Par exemple, un responsable d'établissement réalise un peu de service de restauration et s'occupe également de la comptabilité, qui est un acte fonctionnel. Pour simplifier l'analyse, nous avons pris le parti de faire primer l'opérationnel sur le fonctionnel. Nous avons également fait une approche par individu plutôt que par service, car au sein d'un même service il peut y avoir des opérationnels et des fonctionnels. Ainsi, sur les 110 entretiens, 25 ont eu lieu avec des acteurs fonctionnels et 85 avec des opérationnels.

Le **critère 3 « niveau hiérarchique »** indique le niveau hiérarchique des personnes interviewées. Il peut s'agir du personnel, de l'encadrement ou de la direction.

Le **critère 4 « année et dispositif »** correspond au moment du déroulement de l'entretien et du dispositif de recherche intervention socio-économique. Il peut s'agir de **2005**, ce qui fait référence à des dispositifs de diagnostic, de **2011** qui correspond à des évaluations des améliorations, ou encore des diagnostics réalisés en **2014**.

Ces critères apportent une traçabilité historique et de provenance par catégorie de personnel, ce qui permet de réaliser en 6.1 (cf. p. 189) une analyse de l'évolution des pratiques stratégiques par rapport à la sous-hypothèse 17.

### 5.1.3.2 Codification de la provenance des entretiens

Nous avons associé à chaque phrase-témoin contenant une pratique stratégique la codification présentée dans le tableau 28.

**Tableau 28. Provenance des phrases-témoins**

Critère 1 (site)		Critère 2 (métier)		Critère 3 (catégorie)		Critère 4 (année)	
S	Siège	O	Opérationnel	P	Personnel	5	diagnostic intégral
E	Enseigne	F	Fonctionnel	E	Encadrement	11	évaluation
				D	Direction	14	diagnostic intégral

Ainsi, une phrase témoin ayant la codification « SOD11 » signifie qu'elle provient d'une personne du siège (S), opérationnelle (O), membre de la direction (D) et qu'elle a été exprimée dans le cadre de l'évaluation de 2011.

### 5.1.3.3 Création d'une base de données issue des diagnostics et de l'évaluation entre 2005 et 2014

La codification précédente apparaît dans la base de données des phrases témoins des pratiques stratégiques utilisée pour la construction de la nomenclature (cf. annexe 6). Elle permet la réalisation de tableaux croisés dynamiques sur Excel que nous effectuons dans le chapitre 6 pour enrichir notre analyse et répondre aux sous-hypothèses 17 et 18. Le tableau 29 présente un extrait de la base de données (cf. annexe 6).

**Tableau 29. Extrait de la base de données des phrases-témoins (cf. annexe 6)**

N° Thème	N° Sous Thème	Idées clés	Phrases témoins	Critères pour codification			
				1	2	3	4
3 Espace organisationnel et stratégique	302 Interfaces stratégiques internes	Des échanges sur la stratégie ont lieu dans des dispositifs de réunion	"La stratégie, on peut en discuter pendant les entretiens individuels ou en séminaire plans d'actions prioritaires. Cela permet de récupérer plein d'idées pour alimenter la stratégie." SOE11	Siège	Opé.	Enc.	2011
4 Déploiement stratégique	403 Diffusion de l'information interne	Utilisation d'outils de communication externes	"Pour réussir à attirer de la clientèle, on a accentué la communication : flyers, Télé, etc. On a mis en place des expositions et on a aussi proposé à des gens du quartier de s'impliquer." EOE11	Enseigne	Opé.	Enc.	2011
5 Pilotage stratégique	502 Système d'information	Les indicateurs n'entraînent pas de décision	"On produit de l'information pour de l'information dans une notion de délai. Mais, on ne la contrôle pas et on ne l'analyse pas. On perd complètement le rôle de conseil et de soutien auprès des établissements." SFD14	Siège	Fonc.	Dir.	2014

## 5.2 Proposition d'une nomenclature comme outil d'analyse

Suite aux phases d'exploration et de stabilisation de la nomenclature, nous avons abouti à une version finale. Nous présentons ci-dessous ce résultat, ainsi qu'une analyse de cet outil.

### 5.2.1 Version finale de la nomenclature des pratiques stratégiques

Nous présentons ci-dessous la version stabilisée de la nomenclature des pratiques stratégiques. Puis, nous observons les associations lexicales et les règles de codage établies ayant permis d'obtenir ce résultat.

#### 5.2.1.1 Nomenclature des pratiques stratégiques

Après l'étape de stabilisation ayant entraîné un traitement et l'analyse de 1 411 phrases témoins, nous avons identifié que **663 phrases témoins** font références à des pratiques stratégiques correspondant à notre définition, soit environ 44 % des phrases témoins exprimées lors des dispositifs de diagnostics et d'évaluation.

Cela signifie que presque une phrase sur deux recueillie dans le cadre de diagnostics ou d'évaluation socio-économique renvoie à une pratique stratégique. Le tableau 30 présente le nombre de pratiques stratégiques par année et niveau hiérarchique.

**Tableau 30. Nombre de phrases témoins évoquant des pratiques stratégiques**

Année	2005	2011	2014	Total général
Niveau hiérarchique				
Direction	36	56	22	114
Encadrement	59	163	136	358
Personnel	52	47	92	191
Total général	147	266	250	663

Chacune de ces phrases a été imputée dans une des **223 idées clés formulées**, cela signifie que nous avons identifié **223 familles de pratiques stratégiques**, qui évoquent aussi bien des pratiques stratégiques défaillantes que des pratiques performantes.

Ces familles de pratiques stratégiques sont présentes dans les thèmes et sous-thèmes d'une version finale stabilisée de la nomenclature présentée dans le tableau 31.

***Tableau 31. Nomenclature des pratiques stratégiques - version finale***

<b>1</b>	<b>SOURCES DE DIFFÉRENCIATION</b>
101	Produits
102	Marché
103	Technologie
<b>2</b>	<b>POTENTIEL HUMAIN</b>
201	Compétences - Emplois
202	Comportements - Energie
203	Coûts performances cachés opérationnels
204	Coûts performances cachés stratégiques
205	Socle - cohésion
<b>3</b>	<b>ESPACE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE</b>
301	Décentralisation stratégique synchronisée
302	Interfaces stratégiques internes
303	Auteurs de la stratégie
304	Périmètre stratégique
<b>4</b>	<b>DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE</b>
401	Outils de déploiement
402	Diffusion de l'information interne
403	Diffusion de l'information externe
404	Actualisation - Temporalité
405	Agilité organisationnelle
406	Autonomie - Délégation
407	Moyens de la mise en œuvre
<b>5</b>	<b>PILOTAGE STRATÉGIQUE</b>
501	Objectifs
502	Système d'information
503	Pratiques de vigilance interne
504	Pratiques de vigilance externe

Cette nomenclature présente 5 thèmes et 23 sous-thèmes, qui sont devenus « à saturation » à la moitié de la phase de stabilisation. De nouvelles idées clés sont apparues après saturation, mais appartenaient à l'arborescence thématique présentée. Nous observons l'apparition de nouveaux sous-thèmes par rapport à la version exploratoire de la nomenclature. Par exemple, dans la précédente version il existait le sous-thème « Communication stratégique interne ». Compte tenu du nombre important de phrases témoins faisant référence à la communication, nous avons divisé ce sous-thème en 3 et la nomenclature présente désormais les sous-thèmes : interfaces stratégiques internes (302), diffusion de l'information interne (402) et diffusion de l'information externe (403).

Suite à l'utilisation de cet outil comme grille de lecture des pratiques stratégiques identifiées dans la recherche intervention socio-économique au sein de l'entreprise N. entre 2005 et 2015, la nomenclature n'a pas évolué. Nous avons, en effet, réussi à imputer dans cette nomenclature l'ensemble des pratiques stratégiques de l'entreprise N., sans avoir à rajouter ou modifier de thème ou de sous-thème. Cela indique ainsi la pertinence et la fiabilité de cet outil.

### 5.2.1.2 Associations lexicales et règles de codage

Pour comprendre comment nous avons abouti à la version finale de la nomenclature, nous présentons ci-dessous le tableau des associations lexicales.

**Tableau 32. Association lexicale de la nomenclature des pratiques stratégiques**

Thème		Sous-thème		Association lexicale
1	Sources de différenciation	101	Produits	Qualité, diversifié, offre, service, accueil, concept, valeurs,
		102	Marché	client, prix, position, vente, fournisseurs, institution, partenaires, relations extérieures, publiques, mairie, environnement
		103	Technologie	informatique, matériel, local, ordinateur, équipement
2	Potentiel humain	201	Compétences - Emplois	évolution, recrutement, intégration, polyvalence, connaissances,
		202	Comportements - Énergie	interpréter, implication, résistance,
		203	Coûts performances cachés opérationnels	mise en œuvre, déploiement, absentéisme, rotation du personnel, détection, dysfonctionnements
		204	Coûts performances cachés stratégiques	décision, choix, erreur, sens
		205	Socle - Cohésion	Esprit d'équipe, intérêt du travail, respect, ressources humaines, reconnaissance, fidéliser, bien être, langage, proximité, bien être
3	Espace organisationnel et stratégique	301	Décentralisation stratégique synchronisée	Règles, procédures, pratiques, organigramme, rôles, décliner, transversalité
		302	Interfaces stratégiques internes	Réunions, dialogue, interactions
		303	Auteurs de la stratégie	Participation, acteurs, propositions, participation, collégialité, élaborer, définir
		304	Périmètre stratégique	domaine d'activité, corporate, commun, démultiplier, responsabilités, transversalité, horizontal, vertical
4	Déploiement stratégique	401	Outils de déploiement	plan d'actions, tableau de bord, programmation, contrat d'activité
		402	Diffusion de l'information interne	Transparence, circuit d'information
		403	Diffusion de l'information externe	réseau, site internet, institution, client, relations extérieures
		404	Actualisation - Temporalité	dynamisme, périodicité, temps, renouveler, préparer, anticiper, évolution, année, mois, semaines, bouger
		405	Agilité organisationnelle	Réactivité, rigidité, souplesse, lourdeur
		406	Autonomie - délégation	délégation, centraliser
		407	Moyens de la mise en œuvre	ressources, productivité, investissement, compétitivité
5	Pilotage stratégique	501	Objectifs	hiérarchiser, priorités, résultats immédiats, court terme, création de potentiel, long terme, projets
		502	Système d'information	Indicateurs, suivi, bouclage, traçabilité, formalisation, accessibilité
		503	Pratiques de vigilance stratégique interne	veille, diagnostic, management, résolution, problèmes, processus
		504	Pratiques de vigilance stratégique externe	veille, concurrence, client, notoriété, évaluation

Ce tableau a permis d'imputer l'ensemble des phrases-témoins dans les sous-thèmes de manière harmonisée. L'élaboration de ce tableau suit la méthodologie présentée en 5.1.1.4 (cf. p.169). Ces associations lexicales par mots clés définissent également le contenu de chaque sous-thème.

Nous avons également réalisé des **règles de codage** lorsque des phrases-témoins comportaient plusieurs mots clés présents dans plusieurs associations lexicales. Ces règles ont été élaborés au fil des imputations et permettent de maintenir une cohérence dans les choix d'imputation, ce qui augmente la qualité et la fiabilité de la nomenclature. Nous avons identifié 2 catégories de règles :

- des sous-thèmes qui « priment » et deviennent prioritaires sur d'autres ;
- des mots clés identifiés comme prioritaires qui vont systématiquement dans un sous-thème.

**Tableau 33. Règles de codage de la nomenclature des pratiques stratégiques**

RÈGLES DE CODAGE			
#	Sous-thèmes prioritaires	#	Mots clés prioritaires
#1	101. Produits prioritaire sur 102. Marché	#4	Outil explicitement nommé imputé dans 401. Outil de déploiement
#2	404. Actualisation - Temporalité prime sur tous les sous-thèmes	#5	Mot clé « Réunion » imputé dans 302. Interfaces stratégiques internes
#3	403. Agilité organisationnelle prime en second lieu sur les sous-thèmes	#6	Mot clé « Indicateurs » imputé dans 502. Systèmes d'informations

Le tableau 33 présente les règles de codage élaborées. Ces règles illustrent certains aspects des pratiques stratégiques que nous souhaitons mettre en avant. Nous les justifions au cas par cas :

- règle #1 : nous souhaitons montrer l'importance des ressources internes (cf. hypothèse centrale p. 20). Ainsi, nous privilégions les produits qui émanent de l'interne, alors que le sous-thème marché est lié à l'externe ;
- règle #2 : nous voulons souligner l'aspect « dynamique » du concept de stratégie de différenciation dynamique qui passe par l'actualisation et la temporalité ;
- règle #3 : nous souhaitons mettre en exergue la flexibilité et l'agilité organisationnelle du concept de stratégie de différenciation dynamique ;
- règle #4 : nous désirons mettre en avant l'importance de l'ingénierie stratégique ;
- règle #5 : nous souhaitons mettre en avant la place de la concertation dans les pratiques stratégiques ;
- règle #6 : nous soulignons la nécessité de piloter la stratégie, notamment par des indicateurs.

Nous n'avons pas observé de conflit entre ces règles. Elles ont ainsi permis l'imputation de toutes les phrases témoins avec cohérence.

## 5.2.2 La nomenclature comme étape méthodologique et résultat

La nomenclature représente une **étape méthodologique** car elle permet de réaliser une analyse approfondie des pratiques stratégiques de l'entreprise N., que nous effectuons au chapitre 6. Nous présentons ci-dessous la méthodologie utilisée à cet effet lors du chapitre 6 et nous analysons également la nomenclature en tant que résultat.

### 5.2.2.1 La nomenclature en tant qu'étape méthodologique

Le chapitre 6 mobilise la nomenclature en tant que grille de lecture des pratiques stratégiques de l'entreprise N. Elle est utilisée de 2 façons. Tout d'abord, nous **analysons quantitativement la base de données** de phrases-témoins ayant permis la construction de la nomenclature. Puis, nous présentons la **méthodologie d'imputation** de l'ensemble des matériaux issus de la recherche intervention socio-économique au sein de l'entreprise N. entre 2005 et 2015 dans la nomenclature ayant conduit aux résultats présentés en 6.2.

#### 5.2.2.1.1 Méthode d'analyse de la base de données

Dans la section 6.1, nous analysons les pratiques stratégiques provenant des diagnostics et évaluations mobilisés pour l'élaboration de la nomenclature. Les pratiques stratégiques présentes dans ces matériaux ont été imputées dans la nomenclature afin de la construire et constitue une **base de données** qui sera analysée **quantitativement**. Cette dernière est constituée des **663 phrases témoins ayant permis la stabilisation de la nomenclature**. Pour répondre à la sous-hypothèse 17, nous la décomposons dans l'encadré 15.

#### Encadré 15. Décomposition de la sous-hypothèse 17

**Sous-hypothèse 17** : *Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.*

Nous décomposons cette sous-hypothèse en 3 sous-sous hypothèses qui reprennent les critères de provenance des phrases témoins :

**Sous-hypothèse 17a** : *Les acteurs de l'organisation ont une vision différente de l'analyse, des choix et de la mise en œuvre stratégique selon leur niveau hiérarchique.*

**Sous-hypothèse 17b** : *les fonctionnels et les opérationnels ont une vision différente de la stratégie.*

**Sous-hypothèse 17c** : *les personnes éloignées du siège ont des problématiques stratégiques différentes.*

L'objectif de ces sous-hypothèses est de vérifier si les acteurs ont des pratiques stratégiques et des visions stratégiques différentes selon leur poste. Nous observons au chapitre 6 que cette diversité constitue une force à exploiter. Par ailleurs, nous décomposons également la sous-hypothèse 18, tel que le présente l'encadré 16.

#### Encadré 16. Décomposition de la sous-hypothèse 18

**Sous hypothèse 18** : *Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.*

**Sous-hypothèse 18a** : *Les problématiques stratégiques sont récurrentes dans les organisations.*

La décomposition de la sous-hypothèse 18 permet de montrer que les problématiques stratégiques sont fréquentes dans les entreprises et nécessitent, de fait, des décisions d'ajustements régulières. Cela renvoie au concept de stratégie de différenciation dynamique.

Les sous-hypothèses décomposées sont testées de manière quantitative avec une analyse des codifications des quatre critères établis : localisation du site, catégorie d'emploi, niveau hiérarchique et année (cf. p. 175). Cette analyse s'effectue par des **tableaux croisés dynamiques** des provenances des phrases témoins de la base de données, en fonction de leur nombre d'imputation dans les thèmes et sous-thèmes de la nomenclature (chapitre 6.1).

#### 5.2.2.1.2 Méthode d'analyse des périodes stratégiques de l'entreprise N.

Dans la section 6.2, la nomenclature est utilisée pour cartographier les pratiques stratégiques de l'entreprise N. identifiées dans l'ensemble des matériaux (hormis pour les dispositifs de diagnostic et d'évaluation qui sont déjà utilisés pour la construction de l'outil et analysés en 6.1). Nous avons ainsi examiné les prises de notes de toutes les séances de recherche-intervention. Cela comprend les dispositifs de groupes de projet, groupes de pilotage, formation etc. présentées en 2.2.3 (cf. p. 90). Nous avons vérifié que chaque pratique repérée répondait à notre définition et à nos critères de sélection (cf. encadré 1 p. 15). Nous les avons ensuite imputées dans la nomenclature. Ce travail a été effectué pour chacune des trois périodes de la recherche-intervention, c'est-à-dire que nous avons réalisé une nomenclature pour chaque phase (cf. annexe 7). Pour rappel, il s'agit de :

- 2005 à 2005 : l'installation du management socio-économique ;
- 2008 à 2012 : mise en place du contrôle de gestion socio-économique évaluation et accompagnement du dirigeant sur des problématiques stratégiques ;
- 2013 à 2015 : maintenance du système de management et accompagnement stratégique du comité de direction.

Il n'y a pas d'analyse quantitative dans cette section, car nous avons identifié seulement 169 pratiques stratégiques sur les trois périodes. Nous avons conscience que les pratiques stratégiques identifiées sont seulement celles observées lors des dispositifs de recherche intervention socio-économique. Cette liste est ainsi non exhaustive et dépend de la période et de l'intensité des dispositifs de recherche. Elle représente tout de même une base d'informations conséquente. Il y a ainsi davantage de pratiques identifiées entre 2013 et 2015, car nous étions personnellement présent sur le chantier et sensible à la détection de ces pratiques notamment par notre observation et par la collecte de documents internes à l'entreprise.

Dans l'annexe 7 qui présente l'imputation des matériaux pour chaque période de recherche et permet l'analyse de la section 6.2, nous avons utilisé la méthodologie suivante :

- 1) les pratiques stratégiques sont formulées telles qu'elles sont identifiées dans les matériaux, ce qui explique pourquoi elles manquent parfois de détails, notamment lorsque les acteurs ne les ont pas beaucoup développées ;
- 2) les actions stratégiques écrites dans le contenu des outils de management, tels que les plans d'actions prioritaires, ne sont pas considérées comme des pratiques stratégiques et ne sont donc pas imputées dans la nomenclature. Nous justifions cela car nous les avons seulement identifiées dans le contenu de l'outil et nous ne savons pas si elles ont été effectivement mises en œuvre. Cela marque notre

volonté de nous concentrer seulement sur les pratiques **observables** (cf. définition des pratiques stratégiques p.15).

- 3) chaque pratique stratégique identifiée est mise en lien avec un **objectif stratégique**, il correspond aux idées clés formulées dans la construction de la nomenclature et permet de faire des regroupements par « familles » de pratiques stratégiques. Cet objectif stratégique est noté tel quel lorsqu'il est explicitement noté dans les matériaux de recherche intervention socio-économique. Sinon, nous le déduisons en formulant l'idée clé avec la même méthode utilisée dans la section 5.1. (cf. p. 166) ;
- 4) la lecture des objectifs stratégiques et des pratiques associées permet de réaliser une synthèse des pratiques stratégiques par thèmes et sous-thèmes, ce qui facilite la compréhension des pratiques stratégiques de l'entreprise N. Nous effectuons ces synthèses sur les 3 périodes stratégiques identifiées et sur chaque thème de pratiques stratégiques.

Par ailleurs, la nomenclature est complétée par deux autres variables : « **auteur de la proposition** » et « **porteur de la pratique** ». Ces variables sont indiquées dans de nouvelles colonnes à droite de la nomenclature dans l'annexe 6. La variable « auteur de la proposition » identifie qui entre, la direction, l'encadrement ou le personnel, a suggéré l'instauration d'une nouvelle pratique. Cela permet d'identifier quelles catégories de personnel contribuent à la stratégie d'entreprise. Par ailleurs, la variable « porteur de la pratique » repère le responsable de la mise en œuvre de la pratique stratégique. Parfois, les matériaux ne laissent pas apparaître qui est la source de la proposition de pratique stratégique, ni qui la porte. Dans ce cas, nous n'avons pas complété la colonne. Il est arrivé également que nous laissions deux catégories de population lorsque nous avons un doute sur la provenance ou lorsque la pratique concernait deux catégories de personnel. L'indication de l'auteur et du porteur des pratiques stratégiques permet de tester de nouveau la **sous-hypothèse 17 : Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.**

#### 5.2.2.2 Analyse de la nomenclature en tant que résultat

Nous présentons ci-dessous la nomenclature en tant que résultat. Celle-ci constitue un nouvel outil d'analyse des pratiques stratégiques. Deux résultats marquants sont observés : la place de l'avantage concurrentiel et du potentiel humain qui sont très présents dans les thématiques ; ainsi que l'intégration des dimensions d'analyse, choix et mise œuvre stratégique.

##### 5.2.2.2.1 Avantage concurrentiel et potentiel humain dans la nomenclature

Nous avons observé dans le chapitre 1 que la stratégie d'entreprise vise à acquérir un **avantage concurrentiel** durable. Ainsi, il est intéressant d'identifier comment cet avantage concurrentiel est représenté dans la nomenclature. L'analyse ci-dessous s'effectue à partir des thèmes, sous-thèmes, idées clés et associations lexicales.

Le thème 1 « sources de différenciation » est directement lié à l'obtention de l'avantage concurrentiel au sens de Porter. En effet, le sous-thème produit comprend le processus de production, les caractéristiques du produit, la chaîne de production. Le sous-thème marché englobe tout ce qui est en lien avec l'externe, les partenaires, clients, institutions etc. Le sous-thème

technologie comprend le matériel, les équipements et les locaux. Il s'agit principalement des moyens de fabrication de l'offre. Ces sources de différenciation restent visibles pour le client et s'inscrivent ainsi parmi des probables facteurs d'unicité en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. En effet, sur chacun de ces sous-thèmes, des décisions peuvent être prises pour modifier la source de différenciation et ainsi modifier l'avantage concurrentiel. Par exemple, en construisant la nomenclature, nous avons identifié des idées clés de pratiques stratégiques performantes et d'autres défaillantes concernant le sous-thème « Produits » (cf. tableau 34).

**Tableau 34. Pratiques stratégiques relative aux produits**

Sous-thème	7 Idées clés
101 Produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IDENTITÉ VISUELLE DÉFAILLANTE</li> <li>- DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS</li> <li>- PRODUITS ARTICULÉS AUTOUR D'UN CAP STRATÉGIQUE</li> <li>- CONNAISSANCE DES PRODUITS PAR LES COLLABORATEURS POUR RENFORCER LA CREDIBILITÉ FACE AUX CLIENTS</li> <li>- AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE PRODUCTION</li> <li>- DÉFAILLANCE DU SYSTÈME DE PRODUCTION</li> <li>- QUALITÉ DES PRODUITS DÉFAILLANTE</li> </ul>

En lisant ces idées clés, il est possible de repérer des améliorations sur la qualité, l'identité visuelle et le système de fabrication des produits etc. Il s'agit de sources de différenciation potentielles ou réelles, conduisant à obtenir un avantage concurrentiel. Concernant le sous-thème « Marché », le tableau 35 illustre les pratiques stratégiques identifiées pour la construction de la nomenclature.

**Tableau 35. Pratiques stratégiques relatives au marché**

Sous-thème	13 Idées clés
102 Marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RELATIONS EXTÉRIEURES SOURCES DE DÉVELOPPEMENT</li> <li>- POSITIONNEMENT PRIX REMIS EN CAUSE</li> <li>- ACTEURS INTERNES À L'ÉCOUTE DES DEMANDES DES CLIENTS</li> <li>- ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT LEGISLATIF EST SOURCE D'OPPORTUNITÉ</li> <li>- PRODUITS DÉVELOPPÉS SUITE À L'ÉCOUTE DES CLIENTS</li> <li>- MÉTHODE DE VENTE EST UNE SOURCE DE PROGRES</li> <li>- CARACTÉRISTIQUES DE L'OFFRE CONNUES PAR LES CLIENTS</li> <li>- OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES PAR LES PARTENAIRES EXTERNES</li> <li>- DES MARCHÉS NE SONT PAS CIBLÉS</li> <li>- PERTES DE CLIENT POUR CAUSES CONNUES</li> <li>- NOUVEAUX SEGMENTS DE MARCHÉ</li> <li>- MANQUE D'ACTIONS SUR LES MARCHÉS CIBLÉS</li> <li>- HORAIRES INADAPTÉS AUX CLIENTS OU AU FONCTIONNEMENT</li> </ul>

Notons que les acteurs identifient des améliorations possibles, des pratiques stratégiques potentielles sur le positionnement sur le marché et sur d'éventuels partenariats. Si nous réalisons cette analyse sur les 5 thèmes de la nomenclature, nous comprendrions que les acteurs interviewés apporteraient des pistes d'amélioration de l'avantage concurrentiel sur tous les thèmes de la nomenclature. Ainsi, interroger les personnes avec cet outil mobilise le potentiel humain de

l'entreprise. Utiliser les personnes en interne pour identifier des améliorations représente une forme d'activation du potentiel humain de l'entreprise. Cela s'inscrit en tant que savoir-faire stratégique.

D'ailleurs, le thème 2 « Potentiel humain » possède 5 sous-thèmes, il est prédominant au sein des phrases témoins recueillies, alors que le potentiel humain n'est pas véritablement reconnu, ni comme une source de différenciation, ni comme un avantage concurrentiel dans la littérature traditionnelle. Pourtant, d'après les idées clés présentes dans ce sous-thème :

- *MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES*
- *GESTION DU PERSONNEL LIÉE AUX ORIENTATIONS STRATÉGIQUES*
- *FORMATIONS ORGANISÉES EN FONCTION DES OPPORTUNITÉS ET MENACES STRATÉGIQUES*
- *MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE*

Il existe un lien entre le potentiel humain et les pratiques stratégiques. Nous supposons ainsi que le savoir-faire en gestion du potentiel humain a un impact sur la stratégie, alors que cela est peu développé dans la littérature traditionnelle (chapitre 1).

Par ailleurs, l'ensemble des sous-thèmes de pratiques stratégiques identifié aborde seulement des pratiques liées aux **ressources internes** de l'entreprise. Dès lors, l'avantage concurrentiel peut se manifester dans chaque sous-thème de la nomenclature.

#### 5.2.2.2 Analyse, choix et mise en œuvre des pratiques stratégiques dans la nomenclature

Nous remarquons que les deux premiers thèmes de la nomenclature : sources de différenciation et potentiel humain sont plutôt liés à l'analyse et aux choix stratégiques. Il s'agit de la partie « visible » par les clients. D'un autre côté, les thèmes 3-4-5 : Espace organisationnel, Déploiement et Pilotage stratégique sont plutôt liés à la mise en œuvre stratégique par l'organisation interne. Cette partie demeure invisible par les clients. Toutefois, l'avantage concurrentiel est aussi présent dans ces trois thèmes car l'entreprise peut disposer de savoir-faire dans son organisation stratégique au niveau de ses pratiques stratégiques dans l'espace, le déploiement et le pilotage. En effet, il s'agit de pratiques mobilisant des ressources internes, notamment *via* le management puisqu'il s'agit concrètement de dispositifs communication, d'outils stratégique etc. Ceux-ci sont susceptibles d'améliorer la qualité, la rapidité ou encore la flexibilité du fonctionnement de l'entreprise et donc de constituer un avantage concurrentiel.

Malgré cette distinction **visible - invisible**, la nomenclature permet tout de même de confondre des pratiques d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique dans les mêmes sous-thèmes. Par exemple, il est possible au niveau du sous-thème Produits, d'avoir une analyse qui consisterait à estimer si la pratique au niveau des prix est bonne ou non ; et simultanément d'identifier des pratiques de choix ou de mise en œuvre de baisse des prix. La nomenclature catégorise donc les pratiques stratégiques par leur thématique et non par leur nature.

Dès lors, combiner un questionnement sur les trois dimensions analyse, choix et mise en œuvre sur chaque sous-thème permet de rendre dynamique la stratégie et de l'analyser de manière globale. Cela est en effet susceptible de générer des évolutions sur chaque sous-thème des pratiques stratégiques ce qui tend à modifier la stratégie globale.

### Conclusion chapitre 5

Ce chapitre a permis d'exposer la méthodologie d'élaboration d'une nomenclature des pratiques stratégiques. L'objectif de cet outil est de recenser l'ensemble des pratiques par thèmes et sous-thèmes. Pour élaborer cette nomenclature, nous avons suivi deux phases. Une première étape **exploratoire** basée sur le traitement de quelques matériaux du terrain de recherche, ainsi que d'une analyse de fiches de lecture, a permis de proposer une première version. Puis, pour **stabiliser** la nomenclature, nous avons examiné 1 411 phrases témoins, dont 663 ont été identifiées comme pratiques stratégiques et classées dans la nomenclature. Pour faire ce traitement, la nomenclature a évolué jusqu'à saturation. Les cinq grands thèmes de pratiques stratégiques identifiées sont les sources de différenciation, le potentiel humain, l'espace organisationnel et stratégique, le déploiement stratégique ainsi que le pilotage stratégique. Ces thèmes se décomposent en 23 sous-thèmes représentant les grandes familles de pratiques stratégiques.

Pour renforcer la fiabilité et la qualité de la nomenclature, nous avons établi des associations lexicales et des règles de codage qui permettent d'imputer toujours de la même manière les phrases-témoins dans les sous-thèmes de la nomenclature.

Par ailleurs, lors de la construction de la nomenclature, nous avons attribué à chaque phrase témoin une codification permettant d'identifier sa provenance. Nous sommes ainsi en mesure d'identifier la localisation du site où les interviewés travaillent, leur catégorie d'emploi entre opérationnel et fonctionnel, leur niveau hiérarchique, ainsi que la date et le dispositif de collecte des phrases témoins. Cette codification permet de répondre dans le prochain chapitre à des sous-hypothèses portant sur la densité et la diversité des acteurs des pratiques stratégiques par une analyse quantitative.

Cette nomenclature constitue à la fois un résultat, ainsi qu'un outil méthodologique. Il s'agit d'un **résultat** car il permet de recenser *a priori* toutes les pratiques stratégiques existantes d'une entreprise, de comprendre son avantage concurrentiel *via* la représentation de la stratégie au quotidien. Cet outil permet en ce sens d'éclaircir l'objet de recherche des pratiques stratégiques. La construction de la nomenclature met en avant la mobilisation du potentiel humain car elle montre que les acteurs identifient des pratiques d'amélioration ou défaillantes sur tous les thèmes identifiés. Par exemple, les acteurs ont repérés des sources de différenciation lorsqu'ils ont été interviewés. Ainsi, compléter cette nomenclature donne des pistes ou des orientations pour faire évoluer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La nomenclature présente une concomitance entre les dimensions d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique car elle s'est construite thématiquement, plutôt que par la nature des pratiques stratégiques. Cela s'oppose à la séparation traditionnelle de la littérature, mais permet d'avoir une vision plus globale pour examiner et représenter la stratégie d'entreprise par thématique.

La nomenclature constitue également un **outil** en tant qu'étape méthodologique car nous l'utilisons au chapitre 6 de deux manières. En 6.1, nous effectuons une analyse quantitative sur les phrases-témoins codifiées ayant permis la construction de l'outil. En 6.2, nous utilisons cette nomenclature comme grille de lecture des trois périodes de recherche de l'entreprise N. C'est à dire que nous mettons en face de chaque thème et sous-thème, les pratiques stratégiques identifiées dans la recherche-intervention socio-économique au sein de l'entreprise N. Cela permet de comprendre la réalité stratégique de l'entreprise par période.



## Chapitre 6 : *Lecture longitudinale de la stratégie de différenciation dynamique de l'entreprise N. entre 2005 et 2015*

« Celui qui détient les convictions les plus rigides sur l'avenir est la personne la moins prête à l'affronter ». Watt Wacker

Ce chapitre présente une analyse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2015 par quatre méthodes. Dans un premier temps, nous analysons de manière quantitative la base de données des phrases-témoins codifiées ayant permis la construction de la nomenclature des pratiques stratégiques (cf. 5.2 p. 176). Puis, en mobilisant la nomenclature comme grille de lecture pour les trois périodes de recherche, nous effectuons une analyse de l'ensemble des matériaux collectés. Dans un troisième temps, nous étudions les outils stratégiques utilisés par l'entreprise N., tel que les plans d'actions prioritaires. Enfin, nous observons les différents ralentissements stratégiques de l'entreprise détectés lors de nos investigations.

Dans ce chapitre, toutes les sous-hypothèses de 11 à 19 sont développées (cf. tableau 3 p. 22). Toutefois, nous attirons notre argumentation sur cinq hypothèses dont leur résultat est probant dans ce chapitre. Il s'agit de :

**Sous-hypothèse 12 :** *Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière ;*

**Sous-hypothèse 14 :** *Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique ;*

**Sous-hypothèse 17 :** *Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique ;*

**Sous-hypothèse 18 :** *Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation ;*

**Sous-hypothèse 19 :** *Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.*

Nous faisons un retour sur les sous-hypothèses 11 à 19 dans la section 7.1., car certaines d'entre elles nécessitent une argumentation supplémentaire, alors que l'objet de ce chapitre est de décrire le plus finement possible les pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2015.

---

**Table des matières du chapitre**


---

<b>CHAPITRE 6 : LECTURE LONGITUDINALE DE LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE N. ENTRE 2005 ET 2015 .....</b>	<b>187</b>
6.1 ÉVOLUTION ET ACTEURS DES PRATIQUES STRATÉGIQUES .....	189
6.1.1 Pratiques stratégiques et acteurs de l'entreprise N. ....	189
6.1.2 Les pratiques stratégiques dans le temps .....	195
6.2 L'IDENTIFICATION DE 3 PÉRIODES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	198
6.2.1 2005 à 2008 : Clarification du cap stratégique produits-marchés et professionnalisation de sa mise en œuvre.....	198
6.2.2 2009 à 2012 : Focalisation des décisions sur la création de potentiel.....	201
6.2.3 2013 à 2015 : Renforcement du cap stratégique et intensification de son déploiement externe .	205
6.3 ÉTUDE DES OUTILS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	208
6.3.1 Les plans d'actions prioritaires comme levier de la démultiplication stratégique collective.....	208
6.3.2 Les contrats d'activités comme levier de stimulation personnelle .....	211
6.4 LES RALENTISSEMENTS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	216
6.4.1 Difficulté d'évaluation de l'investissement sur le nouvel outil de production .....	216
6.4.2 L'ouverture d'un restaurant ne respectant pas le concept originel.....	217
6.4.3 Les difficultés normatives .....	217
6.4.4 Les difficultés liées aux ouvertures d'établissements .....	217
6.4.5 Problématiques liées au changement permanent.....	218
6.4.6 Conclusion sur les ralentissements stratégiques .....	218

## 6.1 Évolution et acteurs des pratiques stratégiques

Lors de la construction de la nomenclature, nous avons identifié **663 pratiques stratégiques** de l'entreprise N. au sein des dispositifs de diagnostic et d'évaluation (cf. méthodologie 5.1.2 p. 172). Compte tenu de ce volume assez important, nous effectuons une analyse quantitative en pourcentages. Pour rappel, cette analyse se base sur des phrases témoins exprimant des pratiques stratégiques défaillantes ou performantes, évoquées lors d'entretiens semi-directifs durant lesquels les interviewés étaient libres d'aborder ce qu'ils souhaitaient autour du guide d'entretien (cf. tableau 6 p. 104). Ainsi, les comparaisons qui suivent traduisent les préoccupations exprimées par les acteurs, mais cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas d'accord entre eux. Nous analysons donc la part d'expression au niveau de chaque catégorie de population par rapport à sa part totale d'expression. Cela donne une idée des préoccupations selon les catégories d'acteurs.

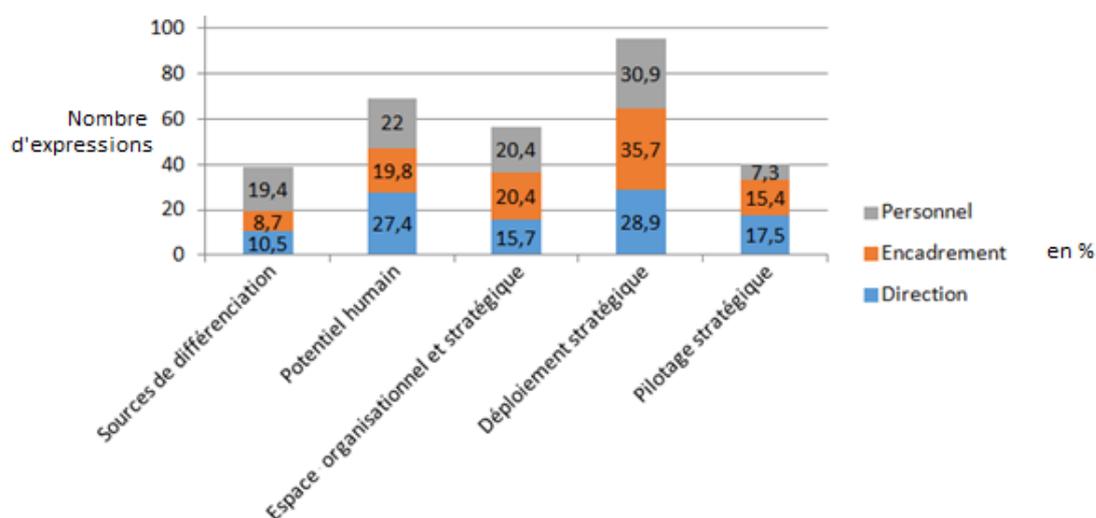
Cette analyse **quantitative**, qui s'appuie uniquement sur les matériaux de diagnostic et d'évaluation entre 2005 et 2014, s'effectue en deux temps. Premièrement, nous étudions les différentes préoccupations de pratiques stratégiques **selon les catégories d'acteurs**. Deuxièmement, nous observons l'évolution des pratiques stratégiques **dans le temps**.

### 6.1.1 Acteurs des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2014

En vue de tester la **sous-hypothèse 17 : Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique** ; nous l'avons décomposée en trois sous-hypothèses que nous allons développer tour à tour (cf. 5.2.2.1.1 p. 180).

Pour tester la **sous-hypothèse 17a : les acteurs de l'organisation ont une vision différente de l'analyse, des choix et de la mise en œuvre stratégique selon leur niveau hiérarchique** ; nous réalisons un tableau croisé dynamique à partir de la base de données des phrases témoins codifiées pour construire la nomenclature (cf. annexe 6). L'objectif est d'analyser les parts d'expression par niveau hiérarchique sur chaque thème de pratiques stratégiques, comme le présente la figure 24.

**Figure 24. Expression des pratiques stratégiques par niveau hiérarchique et par thème**



Cette figure indique la fréquence d'expression de thématiques de pratiques stratégiques par catégorie d'acteurs. Par exemple, 19,4 % des pratiques stratégiques évoquées par le personnel concernent des sources de différenciation. Nous notons aussi que le déploiement stratégique est la thématique la plus évoquée par les acteurs, puisque la colonne atteint presque 100 expressions.

D'après cette figure, nous observons que tous les acteurs de l'entreprise ont une vision sur chacun des cinq thèmes des pratiques stratégiques quelque soit leur niveau hiérarchique car chaque catégorie d'acteur s'est exprimée sur chacun des thèmes. Nous examinons également que les fréquences d'expressions sur les thématiques par niveau hiérarchique sont relativement proches les unes des autres, comme si le niveau hiérarchique avait peu d'incidence sur la préoccupation des acteurs concernant les pratiques stratégiques. L'écart maximal concerne la thématique source de différenciation (plus de 10 points d'écart), qui est une préoccupation plus importante pour le personnel que pour les autres populations, alors que les pratiques stratégiques de pilotage stratégique sont plus souvent citées par la direction. Pour approfondir l'analyse, nous effectuons un tableau croisé dynamique au niveau des sous-thèmes (cf. tableau 36).

**Tableau 36. Analyse des phrases-témoins par sous-thème et niveau hiérarchique**

N°	SOUS THÈME	Direction		Encadrement		Personnel	
		Nombre phrases témoins	Fréquence expression population	Nombre de phrases témoins	Fréquence expression population	Nombre phrases témoins	Fréquence expression population
101	Produits	5	4,4%	12	3,4%	13	6,8%
102	Marché	5	4,4%	5	1,4%	7	3,7%
<b>103</b>	<b>Technologie</b>	<b>2</b>	<b>1,8%</b>	<b>14</b>	<b>3,9%</b>	<b>17</b>	<b>8,9%</b>
201	Compétences - Emplois	17	14,9%	33	9,2%	15	7,9%
202	Comportements - Énergie	4	3,5%	8	2,2%	7	3,7%
203	Coûts performances cachés opérationnels	5	4,4%	7	2,0%	4	2,1%
204	Coûts performances cachés stratégiques	1	0,9%	2	0,6%	5	2,6%
205	Socle - Cohésion	4	3,5%	21	5,9%	11	5,8%
<b>301</b>	<b>Décentralisation stratégique synchronisée</b>	<b>10</b>	<b>8,8%</b>	<b>27</b>	<b>7,5%</b>	<b>25</b>	<b>13,1%</b>
302	Interfaces stratégiques internes	6	5,3%	34	9,5%	9	4,7%
303	Auteurs de la stratégie		0,0%	12	3,4%	5	2,6%
304	Périmètre stratégique	2	1,8%		0,0%		0,0%
<b>401</b>	<b>Outils de déploiement</b>	<b>4</b>	<b>3,5%</b>	<b>55</b>	<b>15,4%</b>	<b>13</b>	<b>6,8%</b>
402	Diffusion de l'information interne	6	5,3%	20	5,6%	17	8,9%
403	Diffusion de l'information externe	3	2,6%	5	1,4%	1	0,5%
404	Actualisation - Temporalité	8	7,0%	30	8,4%	10	5,2%
405	Agilité organisationnelle	7	6,1%	6	1,7%	12	6,3%
406	Autonomie - Délégation	4	3,5%	8	2,2%	1	0,5%
407	Moyens de la mise en œuvre	1	0,9%	4	1,1%	5	2,6%
<b>501</b>	<b>Objectifs</b>	<b>9</b>	<b>7,9%</b>	<b>13</b>	<b>3,6%</b>	<b>9</b>	<b>4,7%</b>
502	Système d'information	6	5,3%	18	5,0%	2	1,0%
503	Vigilance interne	4	3,5%	21	5,9%	3	1,6%
504	Vigilance externe	1	0,9%	3	0,8%		0,0%
Total		114	-	358	-	191	-

Les résultats commentés sont notés en gras

Nous remarquons dans le tableau 36 (p. précédente) que les préoccupations des acteurs varient légèrement selon leur niveau hiérarchique. Toutefois, aucun sous-thème n'a un écart d'expression de plus de 12 points entre catégories de personnel. Parmi les plus grosses variations, nous observons dans le sous-thème « **103 Technologie** » que le personnel est plus sensible à cette thématique de pratiques stratégiques. L'association lexicale de ce sous-thème renvoie au matériel, à l'équipement et aux locaux. Cela semble cohérent puisque c'est le personnel qui manipule au quotidien le matériel. Ainsi, il est le plus à même de détecter des améliorations ou des pratiques défectueuses.

Concernant le sous-thème « **301 Décentralisation stratégique synchronisée** », nous observons également que le personnel a une part d'expression plus élevée dans ce sous-thème que les autres populations. Nous supposons ainsi qu'il est davantage sensible aux pratiques stratégiques liées à la clarification des rôles, à l'organigramme, ainsi qu'aux règles et procédures qui correspondent à l'association lexicale thématique. Concernant le sous-thème « **401 Outils de déploiement** », notons que l'encadrement est beaucoup plus sensible à cette thématique que les autres catégories de personnel. Cela s'explique probablement par la position des managers dans l'entreprise, ils sont en effet le relai de la direction auprès du personnel et ont donc besoin d'outils pour traduire la stratégie en pratiques. Enfin, la direction s'exprime davantage sur la thématique « **501 Objectifs** », ce qui semble assez logique car c'est elle qui oriente la stratégie d'entreprise.

Nous poursuivons l'analyse dans le tableau 37 qui observe les idées clés relatives aux pratiques stratégiques ayant plus de 7 occurrences.

***Tableau 37. Classement des idées clés les plus citées par niveau hiérarchique***

IDÉES CLÉS	Nombre de phrases témoins		
	Direction	Encadrement	Personnel
<b>LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS</b>		11	15
<b>MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET DE L'ORGANIGRAMME</b>	1	9	13
<b>DISPOSITIF STRUCTURÉ DE RÉUNION ET DE COMMUNICATION FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS</b>	2	16	3
MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	1	11	5
DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	3	6	6
<b>DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES</b>		11	2
MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	4	7	1
OUTIL DE PRODUCTION ÉVOLUTIF	2	3	6
DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT		8	3
MANQUE DE COMPÉTENCES	2	6	1
<b>COMPORTEMENTS INAPPROPRIÉS ET NON HOMOGENES DES ACTEURS</b>	3	3	3
CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	2	3	4
MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE		4	5
DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS		7	1
<b>DIFFICULTÉ DE DÉCLINAISON ET DE DÉLÉGATION DE LA STRATÉGIE</b>	3	3	1
DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	2	2	3
FORTE ROTATION DU PERSONNEL	3	3	1
RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE		5	2

*Les résultats commentés sont notés en gras*

Après analyse de ce tableau, nous notons que les pratiques stratégiques autour de la gestion du temps et des dispositifs de communication sont davantage exprimées par l'encadrement que par les autres catégories de personnel. Nous observons également que des idées clés ne sont pas convergentes entre toutes les populations, comme les **locaux et équipements inadaptés** et le **manque de clarté sur la définition des rôles et de l'organigramme**, qui ne sont peu ou pas cités par la direction. Parallèlement, des idées clés sont convergentes entre les niveaux hiérarchiques comme les **comportements inappropriés et non homogène des acteurs**, ainsi que la **difficulté de mise en œuvre des décisions stratégiques**.

L'hypothèse 17a est en partie validée car nous observons que tous les acteurs ont une vision sur la stratégie quelque soit leur niveau hiérarchique. Celle-ci semble dans un premier temps homogène lorsque nous observons seulement les thématiques des pratiques stratégiques. Mais lorsque nous approfondissons l'analyse au niveau des sous-thèmes et des idées clés, nous concluons qu'il y a bien des **écarts de préoccupations des pratiques stratégiques selon le niveau hiérarchique**.

Intéressons-nous désormais à la **sous-hypothèse 17b : les fonctionnels et les opérationnels ont une vision différente de la stratégie** ; nous créons de nouveau un tableau croisé dynamique du nombre et de la part d'expression sur les thématiques de pratiques stratégiques par catégorie d'emploi entre opérationnel et fonctionnel (cf. tableau 38).

**Tableau 38. Nombre et part d'expression par thématique de pratiques stratégiques par catégorie d'emploi**

N° Thème	Nombre et part d'expression par catégorie d'emploi		Total général
	Fonctionnel	Opérationnel	
1 – Sources de différenciation	9 phrases-témoins soit <b>6 %</b> des phrases-témoins évoquées par les fonctionnels	71 phrases soit <b>14 %</b> des phrases-témoins évoquées par les fonctionnels	80
2 – Potentiel humain	40 phrases-témoins soit <b>28 %</b>	104 phrases-témoins soit <b>20 %</b>	144
3 – Espace organisationnel et stratégique	26 phrases-témoins soit 18 %	104 phrases-témoins soit 20 %	130
4 – Déploiement stratégique	47 phrases-témoins soit 33 %	173 phrases-témoins soit 33 %	220
5 – Pilotage stratégique	22 phrases-témoins soit 15 %	67 phrases-témoins soit 13 %	89
<b>Total général</b>	<b>144 soit 100 %</b>	<b>519 soit 100 %</b>	<b>663</b>

*Les résultats commentés sont notés en gras*

En analysant les parts d'expression des acteurs par thème, nous remarquons deux résultats :

- **les sources de différenciation sont plus souvent abordées par les opérationnels ;**
- **les fonctionnels s'expriment davantage sur les pratiques autour du potentiel humain.**

Hormis ces différences notables, les parts d'expression sont relativement similaires sur les autres thématiques de pratiques stratégiques.

Nous poursuivons l'analyse en effectuant le même tableau croisé dynamique au niveau des sous-thèmes (cf. tableau 39).

**Tableau 39. Nombre et part d'expression par sous-thématique de pratiques stratégiques par catégorie d'emploi**

SOUS-THÈME		Fonctionnel		Opérationnel		Total
		Nombre de phrases	Part d'expression	Nombre de phrases	Part d'expression	
101	<b>Produits</b>	2	1,4%	28	5,4%	30
102	Marché	5	3,5%	12	2,3%	17
103	<b>Technologie</b>	2	1,4%	31	6,0%	33
201	<b>Compétences - Emplois</b>	20	13,9%	45	8,7%	65
202	Comportements - Énergie	4	2,8%	15	2,9%	19
203	Coûts performances cachés opérationnels	6	4,2%	10	1,9%	16
204	Coûts performances cachés stratégiques	2	1,4%	6	1,2%	8
205	Socle - Cohésion	8	5,6%	28	5,4%	36
301	Décentralisation stratégique synchronisée	13	9,0%	49	9,4%	62
302	Interfaces stratégiques internes	8	5,6%	41	7,9%	49
303	Auteurs de la stratégie	3	2,1%	14	2,7%	17
304	Périmètre stratégique	2	1,4%		0,0%	2
401	<b>Outils de déploiement</b>	11	7,6%	61	11,8%	72
402	Diffusion de l'information interne	9	6,3%	34	6,6%	43
403	Diffusion de l'information externe	3	2,1%	6	1,2%	9
404	Actualisation - Temporalité	10	6,9%	38	7,3%	48
405	<b>Agilité organisationnelle</b>	9	6,3%	16	3,1%	25
406	Autonomie - Délégation	4	2,8%	9	1,7%	13
407	<b>Moyens de la mise en œuvre</b>	1	0,7%	9	1,7%	10
501	Objectifs	9	6,3%	22	4,2%	31
502	Système d'information	7	4,9%	19	3,7%	26
503	Vigilance interne	4	2,8%	24	4,6%	28
504	Vigilance externe	2	1,4%	2	0,4%	4
<b>Total général</b>		<b>144</b>		<b>519</b>		<b>663</b>

Les résultats commentés sont notés en gras

En observant les écarts supérieurs à 3 points de parts d'expression entre opérationnels et fonctionnels, nous remarquons que :

- les fonctionnels s'expriment moins sur les pratiques stratégiques autour des **produits** ;
- les opérationnels s'expriment davantage sur les **technologies** ;
- les fonctionnels sont davantage sensibles aux **compétences** ;
- les opérationnels ont davantage de préoccupation sur les **outils de déploiement** ;
- les fonctionnels sont plus sensibles à **l'agilité organisationnelle** ;
- les opérationnels s'expriment davantage sur les **moyens de la mise en œuvre**.

Notons que l'écart d'expression reste faible sur la plupart des sous-thèmes, mais qu'il subsiste des décalages de préoccupation de pratiques stratégiques selon la catégorie de personnel. En conclusion, l'hypothèse 17b est en partie validée. La vision des opérationnels et des fonctionnels est

proche sur les thèmes liés davantage à la mise en œuvre stratégique (thèmes 4. Espace – 5. Déploiement 6. Pilotage). En revanche, pour les thèmes à dominance d'analyse et de choix stratégique, nous observons que **les opérationnels sont plus sensibles aux sources de différenciation et les fonctionnels davantage attachés aux pratiques stratégiques autour du potentiel humain.**

Évaluons désormais la sous-hypothèse 17c : *les personnes éloignées du siège ont des problématiques stratégiques différentes.* Pour cela, nous avons construit un tableau croisé dynamique (cf. tableau 40) pour analyser la part d'expression des acteurs des enseignes et celles du siège selon les sous-thèmes de la nomenclature.

**Tableau 40. Nombre et part d'expression par sous-thématique de pratiques stratégiques par lieu**

SOUS-THÈME		Enseigne		Siège	
		Nombre phrase témoin	Part d'expression	Nombre phrase témoin	Part d'expression
101	Produits	5	3,3%	25	4,9%
102	Marché	1	0,7%	16	3,1%
103	Technologie	6	4,0%	27	5,3%
201	Compétences - Emplois	15	9,9%	50	9,8%
202	Comportements - Énergie	3	2,0%	16	3,1%
203	Coûts performances cachés opérationnels	1	0,7%	15	2,9%
204	Coûts performances cachés stratégiques	1	0,7%	7	1,4%
<b>205</b>	<b>Socle - Cohésion</b>	<b>11</b>	<b>7,3%</b>	<b>25</b>	<b>4,9%</b>
301	Décentralisation stratégique synchronisée	14	9,3%	48	9,4%
<b>302</b>	<b>Interfaces stratégiques internes</b>	<b>17</b>	<b>11,3%</b>	<b>32</b>	<b>6,3%</b>
303	Auteurs de la stratégie	2	1,3%	15	2,9%
304	Périmètre stratégique	0	0,0%	2	0,4%
<b>401</b>	<b>Outils de déploiement</b>	<b>20</b>	<b>13,2%</b>	<b>52</b>	<b>10,2%</b>
<b>402</b>	<b>Diffusion de l'information interne</b>	<b>13</b>	<b>8,6%</b>	<b>30</b>	<b>5,9%</b>
403	Diffusion de l'information externe	2	1,3%	7	1,4%
404	Actualisation - Temporalité	9	6,0%	39	7,6%
405	Agilité organisationnelle	2	1,3%	23	4,5%
406	Autonomie - Délégation	5	3,3%	8	1,6%
407	Moyens de la mise en œuvre		0,0%	10	2,0%
501	Objectifs	6	4,0%	25	4,9%
502	Système d'information	<b>10</b>	<b>6,6%</b>	<b>16</b>	<b>3,1%</b>
503	Vigilance interne	7	4,6%	21	4,1%
504	Vigilance externe	1	0,7%	3	0,6%
<b>Total général</b>		<b>151</b>	<b>100 %</b>	<b>512</b>	<b>100 %</b>

*Les résultats commentés sont notés en gras*

Nous observons ici des parts d'expressions relativement proches, hormis pour les pratiques stratégiques liées à la **cohésion, aux interfaces stratégiques internes, aux outils de déploiement et à la diffusion de l'information interne**, qui sont davantage exprimées par les acteurs travaillant dans les enseignes de l'entreprise N. Cela semble s'expliquer car ces sous-thèmes sont relatifs à la **communication** et les enseignes, détachées géographiquement du siège, sont logiquement demandeuses d'information car elles y ont accès plus difficilement. Il s'agit une fois de plus d'un écart de préoccupation stratégique selon la catégorie d'acteurs. Ainsi, la sous-hypothèse 17c est en partie validée.

Si nous revenons à la **sous-hypothèse 17** : *agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique* ; nous estimons avoir validé en grande partie les sous-hypothèses 17abc et considérons ainsi la 17 comme confirmée. Nous avons en effet observé que les acteurs ont des préoccupations concernant les pratiques stratégiques différentes selon leur fonction (niveau hiérarchique, catégorie d'emploi, localisation). Cet écart de vision des pratiques stratégiques nous conduit à penser que le **croisement de leurs avis** peut constituer un enrichissement vers une amélioration et donc vers davantage de **performance stratégique**. Cette diversité d'acteurs participant à la stratégie constitue une force stratégique à exploiter que nous observons également en 6.2.

### 6.1.2 Évolution des pratiques stratégiques de l'entreprise N. dans le temps

Toujours par un test quantitatif, nous développons la **sous hypothèse 18** : *Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation* ; qui a été décomposé en **sous-hypothèse 18a** : *les problématiques stratégiques sont récurrentes dans les organisations*. Cette décomposition est le passage d'une formulation prescriptive (18) vers une forme descriptive (18a). Grâce à l'exploitation de la base de données élaborée pour la construction de la nomenclature (cf. 5.1.2 p. 172), nous avons classifié les idées clés selon leur évolution dans le temps..

Nous observons dans un premier temps une évolution des idées clés traduisant un cycle de pratiques stratégiques. Le tableau 41 montre en effet que les locaux de l'entreprise N. étaient considérés inadaptes en 2005, puis il y a eu une amélioration en 2011, alors qu'en 2014, ils sont à nouveau défailants. La cohésion et l'esprit d'équipe suit un cycle similaire.

Nous pensons que cela est lié à la croissance de l'entreprise qui nécessite un renouvellement des locaux et des équipements en fonction de son volume de production.

**Tableau 41. Extrait de pratiques stratégiques cycliques**

Idées clés	Nombre d'expression			Total
	2005	2011	2014	
LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	9		16	25
AMÉLIORATION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS		6		6
MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	4		11	16
AMÉLIORATION DE LA COHÉSION ET DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE		5		5

D'autres pratiques stratégiques défailtantes identifiées en 2005 existent toujours en 2014 et ne semblent pas avoir été traitées car les acteurs n'ont pas exprimé d'amélioration en 2011. Le tableau 42 indique ainsi que la **définition des rôles et de l'organigramme manquent de clarté** aussi bien en 2005, qu'en 2014. Nous n'avons pas identifié d'amélioration en 2011 concernant cette pratique stratégique, nous la considérons ainsi récurrente, tout comme la **difficulté de transmission et d'accessibilité aux informations**, ainsi que le **manque de diffusion interne d'informations stratégiques**.

**Tableau 42. Extrait de difficultés de pratiques stratégiques récurrentes**

Idées clés	Nombre d'expression			Total
	2005	2011	2014	
MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET DE L'ORGANIGRAMME	9		14	23
DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	5		10	15
MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES	5		4	9

Dans un autre temps, des idées clés exprimant des pratiques stratégiques défailtantes sont apparues ou se sont renforcées en 2014 par rapport à 2005 car leur volume d'expression a augmenté entre ces deux périodes. Le tableau 43 indique ainsi que **l'excès de réunions, de polyvalence ainsi que le système d'indicateurs** représentent de nouvelles difficultés stratégiques. Celles-ci sont ainsi liées aux évolutions de l'entreprise.

**Tableau 43. Extrait de nouvelles difficultés stratégiques**

Idées clés	Nombre d'expression			Total
	2005	2011	2014	
EXCÈS DE RÉUNIONS			6	6
EXCÈS DE POLYVALENCE			5	5
SYSTÈME D'INDICATEURS DÉFAILLANT	1		4	5

Le tableau 44 présente des pratiques stratégiques défailtantes en 2005 qui semblent avoir été résolues ou améliorées. C'est le cas du **dispositif de gestion des compétences** qui s'est amélioré entre 2005 et 2011 et ne présente pas de défailtances en 2014. Alors que **l'accueil des clients** est toujours une difficulté, mais qui semble largement atténuée. Ces pratiques stratégiques se sont ainsi améliorées au fil du temps.

**Tableau 44. Extrait de pratiques stratégiques en amélioration**

Idées clés	Nombre d'expression			Total
	2005	2011	2014	
DIFFICULTÉ DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES	6			6
MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES		12		12
DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	6		2	8

Des pratiques stratégiques défailtantes se sont en revanche renforcées. Le tableau 45 indique qu'en 2005, des difficultés existaient quant à la **coordination et la gestion du temps des actions stratégiques**, les **comportements inappropriés** des acteurs ainsi que la **remise en cause de la répartition des rôles**. Nous observons qu'en 2014, les acteurs se sont davantage exprimés sur les défailtances de ces pratiques stratégiques, ce qui laisse entendre que ces difficultés se sont amplifiées au fil du temps.

**Tableau 45. Extrait de pratiques stratégiques en dégradation**

Idées clés	Nombre d'expression			Total
	2005	2011	2014	
DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	2		11	13
COMPORTEMENTS INAPPROPRIÉS ET NON HOMOGENES DES ACTEURS	2		7	9
RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE	1		6	7

Enfin, nous observons une dernière catégorie d'évolution. Il s'agit de la mise en place de nouvelles pratiques stratégiques. En effet, les acteurs ont exprimé en 2011 **l'évolution de l'outil de production**, ainsi que la **déclinaison de la stratégie à l'échelle individuelle par des contrats d'objectifs** (cf. tableau 46). Cela signifie que des pratiques émergent au fil du temps.

**Tableau 46. Extrait de nouvelles pratiques stratégiques performantes**

Idées clés	Nombre d'expression			Total
	2005	2011	2014	
L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF		11		11
DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ÉCHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS		8		8

Ces différentes analyses montrent qu'en fonction de l'évolution de l'entreprise, **des pratiques stratégiques naissent, se renforcent, d'autres disparaissent, des défailtances se créent** etc. Cela traduit un **cycle** des pratiques stratégiques, lié aux mouvements de l'entreprise. Cela confirme la **sous-hypothèse 18a** : *les problématiques stratégiques sont récurrentes dans les organisations*, ce qui nous amène à formuler de manière prescriptive la **sous-hypothèse 18** : *Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation*. En effet, plus une entreprise modifie ses pratiques stratégiques, plus il y aura de mouvements sur la configuration de ses ressources internes, telles que nous l'avons observé par la lecture des idées clés. Ainsi, ces mouvements sont intégrés au concept de stratégie de différenciation dynamique.

## 6.2 L'identification de 3 périodes stratégiques de l'entreprise N.

Dans cette section, nous réalisons une **analyse de l'intégralité des matériaux** issus de la recherche intervention socio-économique entre 2005 et 2015 (hormis les diagnostics et l'évaluation car ils sont déjà étudiés en 6.1). Pour ce faire, nous imputons dans la nomenclature thématique (cf. tableau 31 p. 177) les 169 pratiques stratégiques identifiées (cf. méthodologie chapitre 5.2). Suite à ce traitement, nous avons repéré trois périodes stratégiques de l'entreprise N. :

- 2005 à 2008 : il s'agit du début de la recherche-intervention où l'entreprise se professionnalise au niveau de son fonctionnement et de sa mise en œuvre stratégique ;
- 2008 à 2012 : beaucoup d'investissement corporels et incorporels sont réalisés, tels que le lancement de nouveaux produits et l'achat d'une nouvelle usine de fabrication, ainsi que des actions de communication ;
- 2013 à 2015 : il y a une accentuation de la vente de bière, un travail sur les valeurs de l'entreprise et l'ouverture de nouveaux établissements.

L'annexe 7 présente la nomenclature des trois périodes avec l'ensemble des pratiques stratégiques identifiées, nous en présentons un extrait dans la période 2005-2008. Pour chaque **période**, nous formulons une **synthèse thématique issue de la nomenclature** globale (annexe 7), qui est illustrée par des **phrases-témoins**.

### 6.2.1 2005 à 2008 : Clarification du cap stratégique produits-marchés et professionnalisation de sa mise en œuvre

Les pratiques stratégiques de la période 2005-2008 sont focalisées autour de la clarification du cap stratégique et de la professionnalisation de la mise en œuvre. Cela passe par la mise en place d'une **signalétique**, d'une **orientation client** et d'un **développement local**, du développement de dispositifs de **mise en valeur du potentiel humain**, de la **clarification de l'espace organisationnel et stratégique**, de la **professionnalisation du déploiement stratégique** avec notamment une campagne de communication, ainsi que l'**amélioration des indicateurs** pour renforcer le pilotage.

#### 6.2.1.1 *Signalétique, orientation client et développement local comme sources de différenciation*

Le tableau 47 (p. suivante) est un extrait de la nomenclature (annexe 7) dans laquelle nous avons imputé les pratiques stratégiques identifiées au cours de la période 2005-2008 de la recherche intervention socio-économique et correspondant au thème « **sources de différenciation** ». Puis, nous présentons une synthèse de ce tableau qui récapitule les pratiques stratégiques menées en fonction des objectifs stratégiques identifiés.

**Tableau 47. Pratiques stratégiques du thème « Sources de différenciation » entre 2005 et 2008**

Sous-thème		Objectif stratégique	Pratique stratégique	Auteur de la proposition	Porteur de la pratique
101	Produits	Produire un pain maison	Ouverture d'une boulangerie juin 2007	Direction	Direction
		Proposer un concept unique sur la région	Combinaison de 3 produits en même temps : bière / restauration / concert (pratique initiale)	Direction	Tous
102	Marché	Augmenter la notoriété locale + croissance	Ouverture de 2 nouveaux établissements 2005	Direction	Encadrement - Personnel
		Améliorer la satisfaction client	Réalisation d'enquêtes régulières pour connaître la satisfaction des clients.	Encadrement	Encadrement - Personnel
103	Technologie	Réaménagement des locaux	Amélioration de la zone catering pour les artistes. Agrandissement de la zone de stockage pour. Installation des bureaux de l'équipe NF dans la brasserie. Nouvel espace pour l'équipe de sécurité. Création d'une zone de stockage des affiches et des flyers, des keggys et des accessoires.	Personnel	Encadrement - Personnel
		Mise en place d'une signalétique	Création de code couleur + logo similaire présent dans tous les établissements	Direction	Encadrement - Personnel
			Création graphique : nouvelles cartes de visites, verres sérigraphies, pochettes de présentations, les cartes bar et resto, sacs plastiques, sets de tables	Personnel	Tous
			Port des tee-shirts polo, chemises dans tous les établissements N.	Encadrement	Encadrement - Personnel
Animer les établissements	Création de N. télé pour rendre dynamique la communication mais aussi pour animer les enseignes = Diffusion de musiques	Direction	Encadrement - Personnel		

Ce tableau est rempli avec des phrases-témoins identifiées dans les prises de notes des chercheurs, telles que :

- « On a décidé d'ouvrir notre propre boulangerie pour produire notre pain maison. »
- « Il faut uniformiser les vêtements des équipes, avec des chemises, des tee-shirts. »

L'encadré 17 présente la synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème « Sources de différenciation ».

**Encadré 17. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème sources de différenciation**

- L'entreprise se développe *via* l'**ouverture** de plusieurs établissements dans une zone géographique concentrée.
- L'aménagement des locaux de chaque établissement respecte une **signalétique** qui permet l'**identification** au concept de l'entreprise.
- Une attention particulière est portée sur l'**amélioration de la satisfaction client**, comme peuvent en témoigner les enquêtes de satisfaction, les clients mystères ou la prise en charge des réclamations clients.

### 6.2.1.2 Mise en place de dispositifs de mise en valeur du potentiel humain

Entre 2005 et 2008, l'entreprise N. a mis en place de nombreuses pratiques stratégiques autour de la gestion des compétences et du parcours d'intégration (cf. annexe 7). Elle fait également face à une forte rotation du personnel.

« Dorénavant, il faut que toutes les personnes de l'entreprise connaissent tous nos produits. »

« On met en place un parcours d'intégration avec un tuteur qui dispensera les messages clés. »

« Il faut arrêter d'utiliser autant d'extras, ça nuit à l'image de l'entreprise, mais c'est délicat par rapport à la rotation du personnel. »

Nous résumons les pratiques stratégiques autour du potentiel humain de cette période dans l'encadré ci-dessous.

#### Encadré 18. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème potentiel humain

- Un cursus de **formation et d'intégration** structuré est mis en place. Ainsi, la connaissance des produits par les collaborateurs renforce leur compréhension du concept. Cela améliore la mise en œuvre du cap stratégique.
- L'entreprise se professionnalise avec des **procédures et des manuels de formation** qui apparaissent.
- De la **rotation** du personnel a lieu à tous les niveaux de l'entreprise.

### 6.2.1.3 Clarification de l'espace organisationnel et stratégique via des dispositifs dédiés

Dans la période 2005 à 2008, l'entreprise N. modifie son dispositif de réunion ainsi que sa stratégie de développement (cf. annexe 7). L'encadré 19 observe la synthèse des pratiques stratégiques sur l'espace organisationnel.

« On instaure une réunion 'C7' comme comité de direction stratégique restreint. »

« On arrête les franchises, on se concentre sur le développement en propre. »

#### Encadré 19. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème espace organisationnel et stratégique

- Un nouveau **dispositif de réunion** est mis en place. Un comité de direction stratégique est instauré en vue d'élaborer et déployer la stratégie d'entreprise.
- Deux leviers sont utilisés en vue du développement organisationnel : l'intégration au capital des acteurs *via* un pacte d'associés et un réseau d'établissements en nom propre, sans franchise.

### 6.2.1.4 Professionnalisation du déploiement stratégique et campagne de communication externe

De nouvelles pratiques sont orientées vers le déploiement stratégique, comme en témoigne les phrases-témoins suivantes :

« Il faut que tous les managers fassent des plans d'actions prioritaires. »

« On doit renforcer notre communication, il faut être partout. L'idée est de "faire le buzz", pour asseoir notre notoriété. »

L'encadré 20 présente une synthèse des pratiques de déploiement stratégique de l'entreprise N. entre 2005 et 2008.

**Encadré 20. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème**  
**Déploiement stratégique**

- Un **organigramme** hiérarchique et fonctionnel est clarifié. Cela permet une répartition plus performante du rôle de chaque collaborateur.
- Des **outils** de management et de stratégie sont intégrés au fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, le dirigeant élabore un plan d'action stratégique qui est décliné auprès de tous les managers. Chacun des collaborateurs possède des objectifs en lien avec le cap stratégique ce qui permet une déclinaison.
- Un sentiment d'appartenance interne apparaît *via* l'élaboration d'un **texte fondateur**, une gazette interne et une importante redescende d'information interne.
- La **communication externe** est intense. L'idée est de "faire le buzz", ce qui assoit une notoriété. Pour cela, l'entreprise utilise différents canaux de communication : bénévoles, medias, sites internet...

#### 6.2.1.5 Amélioration des indicateurs pour renforcer le pilotage stratégique

L'entreprise N. utilise des indicateurs ainsi que des contrôles qualité pour effectuer un pilotage stratégique (cf. annexe 7). L'encadré 21 présente la synthèse des pratiques de pilotage stratégique entre 2005 et 2008.

« On met en place des clients mystères et des enquêtes de satisfaction pour surveiller la qualité d'accueil client. »

« La Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables, c'est notre principal indicateur de productivité. »

**Encadré 21. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème**  
**Pilotage stratégique**

- L'entreprise implante ou améliore de nouveaux **indicateurs de pilotage**. Le système d'information, élaboré avec un outil technologique perfectionné, est désormais très lié au pilotage de la stratégie.
- L'entreprise implante une méthodologie de **contrôle de gestion basée sur le coût valeur de chaque activité**. Cela est rendu possible par le repérage auto déclaratif du temps passés par les collaborateurs sur chaque activité.

## 6.2.2 2009 à 2012 : Focalisation des décisions sur la création de potentiel

Entre 2009 à 2012, nous avons identifié 22 pratiques stratégiques. Ce nombre faible est probablement lié au fait que nous disposons de moins de matériaux sur cette période. Nous constatons que l'essentiel des pratiques concernent des actions de **création de potentiel**. Nous observons principalement des **investissements sur l'outil de production**, la **capitalisation des savoir-faire et du potentiel humain**, le **développement de l'agilité organisationnelle**, le **renforcement de la mise en**

œuvre ; ainsi que la **mise en place de mini diagnostics périodiques**. L'intégralité des pratiques stratégiques de cette période est présentée en annexe 7.

#### 6.2.2.1 Investissement sur l'outil de production

Entre 2009 et 2012, l'entreprise N. effectue beaucoup d'investissements, comme le résume l'encadré 22.

*« On investit 2,5 millions d'euros sur une nouvelle fabrique de bière et une distillerie. »*

#### **Encadré 22. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème sources de différenciation**

- Des **investissements** conséquents sont réalisés notamment pour la production de bière et pour la restauration. Cela a permis d'augmenter la productivité, la qualité des produits et la qualité de service au client.
- L'identification en continue de potentiel de **développement commercial** donne des pistes de développement stratégiques.

#### 6.2.2.2 Capitalisation des savoir-faire et du potentiel humain

L'encadré 23 ci-dessous présente la synthèse des pratiques stratégiques suite à l'analyse de la nomenclature réalisée sur l'annexe 6.

*« Sur la partie formation, le dispositif s'est vraiment créé et enrichi. On a pris conscience de l'enjeu de formaliser, de préparer et d'évaluer. »*

*« On développe les « bons » comportements. On n'hésite pas à intervenir lorsque l'on voit des choses anormales. »*

#### **Encadré 23. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème potentiel humain**

- L'ensemble des personnes souligne l'intensité et la constance de l'effort fourni par l'entreprise dans le domaine de la **formation**. Le développement des compétences est considéré comme un levier stratégique majeur, source d'efficience et d'innovations.
- La **capitalisation** des savoir-faire a fait l'objet d'un investissement temps significatif. Le Groupe mobilise beaucoup de ressources pour bâtir et formaliser un catalogue de formations internes diversifiées.
- L'ambiance de travail s'est améliorée grâce au développement de **comportements plus professionnels**. L'encadrement constate un meilleur état d'esprit chez le personnel qui exprime son adhésion aux valeurs portées par l'entreprise.

### 6.2.2.3 Développement de l'agilité organisationnelle

L'espace organisationnel et stratégique de l'entreprise évolue et mobilise de nouvelles pratiques stratégiques, notamment d'agilité, qui sont présentées dans l'encadré 24.

*« On ferme le site de X. Il n'entrait pas vraiment dans le concept et ça n'a pas marché. »*

*« L'encadrement est renforcé, la taille des équipes ne dépasse pas 10 personnes. »*

#### Encadré 24. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème

##### Espace organisationnel et stratégique

- Des décisions stratégiques sont prises suite à plusieurs échecs. Par exemple, l'entreprise fait **marche arrière** sur des projets (cinéma) ou ferme un établissement. Ces deux projets ne respectaient pas le cap stratégique et ne correspondaient pas au savoir-faire initial.
- **L'encadrement** des équipes a été renforcé pour accompagner la croissance des effectifs et répondre aux enjeux du management de proximité. Les effectifs de moins de dix personnes par équipe ont stimulé le développement du rôle des cadres qui intègrent mieux la gestion des activités et le management des personnes.
- La **clarification des règles et procédures**, par exemple au bar et en cuisine, ont permis d'harmoniser et de stabiliser les prestations dans les établissements. Un meilleur respect de ces règles a également diminué les surconsommations de ressources de matières.
- Des **réunions** périodiques et fréquentes, mises en place dans chaque équipe et entre les managers et chacun de leurs collaborateurs, structurent un dispositif d'échanges efficace pour piloter la production et nourrir un dialogue continu entre managers et personnel.
- De nombreux **processus** ont été structurés, notamment dans les domaines comptables et des ressources humaines. Dans le domaine ressources humaines, la gestion de l'absentéisme et de la rotation du personnel s'est professionnalisée avec pour effets : une diminution des absences non programmées, une maîtrise des coûts de recrutement et d'intégration, et enfin, une meilleure adéquation des effectifs à la charge de travail.

### 6.2.2.4 Adhésion du personnel à la stratégie de l'entreprise et renforcement de la mise en œuvre stratégique

L'encadré 25 (p. suivante) présente la synthèse des pratiques stratégiques de déploiement stratégique suite à l'analyse de la nomenclature réalisée sur l'annexe 7. Ce déploiement repose notamment sur des outils et un dispositif de séminaire qui implique plusieurs catégories de personnel dans la stratégie.

*« On a mis en place une grille de salaires stabilisée. »*

*« On convie les managers au séminaire stratégique et ils font redescendre leurs actions stratégiques à leurs équipes. »*

**Encadré 25. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème**  
**Déploiement stratégique**

- Une **politique sociale et de rémunération** plus attractive a été mise en place. Ce volet social comprend principalement la mise en place d'une grille de salaires stabilisée, un intéressement et la prime sur objectifs liée à un outil d'atteinte d'objectif.
- Le « concept N. » s'est renforcé et se traduit par une plus forte **adhésion** de l'encadrement et du personnel à la stratégie. Cette dernière est mieux comprise par le personnel qui participe pleinement à sa déclinaison à travers les Plans d'Actions Prioritaires.
- L'outil **tableau de bord de pilotage** est utilisé très largement dans toutes les équipes. Il permet de fiabiliser les informations communiquées en réunion et stimule la préparation de celles-ci par leurs animateurs et leurs participants.
- Un séminaire tous les 6 mois permet d'évaluer les **plans d'actions** du semestre passé et préparer le prochain semestre. Ce séminaire permet également la déclinaison de la stratégie à tous les niveaux hiérarchiques et auprès de chaque collaborateur grâce au passage du plan d'action stratégique vers les contrats d'objectifs de chaque collaborateur.
- L'entreprise ouvre de nouveaux établissements sous la forme de **franchise** et fait donc machine arrière sur la décision de se développer uniquement « en réseau propre ». Ce changement s'explique par des **opportunités liées aux personnes**. Par ailleurs, il y a des difficultés suite au pacte d'associés.
- L'entreprise **partage** avec les collaborateurs la stratégie ce qui augmente leur implication.

#### 6.2.2.5 Mini-diagnostics périodiques

L'entreprise N. met en place des pratiques de pilotage stratégique, notamment par des mini diagnostics qui permettent d'identifier des dysfonctionnements et de les convertir en valeur ajoutée (cf. encadré 26).

*« La notion de dysfonctionnements est maintenant perçue positivement, comme un levier d'amélioration. »*

**Encadré 26. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème**  
**Pilotage stratégique**

- La réalisation de **mini diagnostics périodiques** par service permet de toiletter les dysfonctionnements et de remettre en question le fonctionnement de l'organisation.
- Les acteurs des organisations perçoivent au quotidien les **dysfonctionnements** affectant la mise en œuvre stratégique.
- L'**analyse des coûts cachés** permet de détecter les améliorations possibles ce qui conduit à améliorer la qualité du produit-service proposé.

### 6.2.3 2013 à 2015 : Renforcement du cap stratégique et intensification de son déploiement externe

Entre 2013 et 2015, l'entreprise N. a mis en place de nombreuses pratiques stratégiques (91 identifiées). Nous observons ci-après le **dynamisme** des actions concernant les produits et les marchés, la **rénovation du processus d'intégration**, la mise en place de **comités stratégiques**, la clarification d'une **stratégie de distribution** et le **renforcement du pilotage de la qualité et de la veille externe**. Toutes ces pratiques (cf. annexe 7) montrent un renforcement du cap stratégique et l'intensification de son déploiement.

#### 6.2.3.1 Renouvellement et dynamisme des actions stratégiques sur les produits-marchés

L'encadré 27 présente la synthèse des pratiques stratégiques du thème sources de différenciation. Nous observons principalement des modifications et un renouvellement de l'offre.

*« On n'arrête de produire nous-mêmes les sauces, le prix de revient est trop cher et on le maîtrise mal. »*

*« Maintenant tout le monde fait du burger, il faut continuer à se différencier. »*

#### Encadré 27. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème sources de différenciation

- Face à une **concurrence** de plus en plus importante, de nombreuses décisions sont prises pour maintenir des sources de différenciation par rapport à la concurrence : **baisse des prix**, externalisation des sauces pour les burgers.
- Une attention particulière est portée sur la **qualité produit**. L'entreprise a gagné de nombreux **prix nationaux et internationaux** sur la qualité de sa bière.
- L'entreprise continue de développer de **nouveaux produits** (sundae), alors qu'il y a du mouvement au niveau des établissements avec plusieurs **ouvertures** et **fermetures**.
- L'entreprise renforce **l'interactivité avec ses clients** (tablettes tactile, utilisation de twitter et des réseaux sociaux...), et met en place des télévisions dans les établissements. Cela traduit une **personnalisation du produit/service** en faveur des clients. D'ailleurs, cela a permis le développement d'un nouveau produit : les soirées « human jukebox ».

#### 6.2.3.2 Rénovation du processus d'intégration et de formation et politique d'essaimage

Concernant le thème « **potentiel humain** », l'entreprise N. déploie de nombreuses pratiques entre 2013 et 2015 qui sont résumées par l'encadré 28 (p. suivante). Il s'agit notamment d'un nouveau processus d'intégration. Par ailleurs, la direction générale n'hésite pas à remplacer certains collaborateurs à des postes clés.

« Aujourd'hui, le dispositif d'intégration est beaucoup trop lourd. On en crée un nouveau plus rapide et plus efficace ».

« Le directeur administratif et financier est arrivé il y a 6 mois, je pensais qu'il évoluerait mais il a une vision archaïque du contrôle de gestion et est trop éloigné du terrain. On va le remplacer par quelqu'un du métier et plus opérationnel. »

**Encadré 28. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème  
potentiel humain**

- Le processus **d'intégration et de formation** des collaborateurs est largement modifié. École N. en projet
- L'entreprise instaure une **politique d'essaimage** au niveau de la gestion personnel. Cela se traduit par l'embauche de contrats d'alternance, de contrats d'apprentissage et d'intermittents du spectacle.
- Il y a un important **turnover** au sein de l'équipe de direction et des responsables d'établissements, cela ralentit la mise en œuvre stratégique.

**6.2.3.3 Mise en place de comités stratégiques pour intensifier l'analyse et les choix**

L'encadré 29 présente la synthèse des pratiques stratégiques suite à l'analyse de la nomenclature réalisée sur l'annexe 6 sur la thématique « espace organisationnel et stratégique ».

« Il faut renforcer le pilier musique. Les réunions « comités produits et concept » vont travailler là-dessus. »

**Encadré 29. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème  
Espace organisationnel et stratégique**

- Pour favoriser la réflexion stratégique, l'entreprise met en place des **comités stratégiques** à différents niveaux : produits, concept etc., dont l'objectif est de renforcer son **cap stratégique**. Le comité concept élabore par exemple des propositions sur les rites et la sémantique de l'entreprise liés à ses piliers : bière, burger, musique.
- Malgré plusieurs difficultés suite à la stratégie actionnariale, le dirigeant souhaite toujours partager les capitaux avec les nouveaux collaborateurs clés.
- L'entreprise fait preuve d'une certaine **agilité organisationnelle** en modifiant fréquemment ses processus de fabrication. Il y a des changements de fournisseurs ou de processus pour le pain, les frites, les sauces.

#### 6.2.3.4 Stratégie de distribution et de communication clarifiée et démultipliée

L'encadré 30 présente la synthèse des pratiques de déploiement stratégique suite à l'analyse de la nomenclature réalisée sur l'annexe 7.

*« Quel est le retour sur investissement du nouveau site internet ? Peut-être que ça génère de la fréquentation mais je ne vois pas de lien direct, il faut le montrer. »*

*« On accélère sur la grande distribution qui représente aujourd'hui 25 % du chiffre d'affaires. »*

#### **Encadré 30. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème**

##### **Déploiement stratégique**

- La **communication externe** est toujours aussi intense. Un nouveau site internet met en avant les valeurs et le concept de l'organisation.
- Une attention particulière est portée à la **déclinaison d'objectifs liés au cap stratégique** sur chaque établissement et chaque manager.
- La **stratégie de distribution** est clarifiée et intensifiée. Il s'agit de développer des enseignes détenues en propre dans l'agglomération locale et les départements limitrophes (enseignes, réseau GMS, réseau associatif, particuliers, entreprises). La concentration géographique est une volonté clairement affichée.

#### 6.2.3.5 Pilotage de la qualité et de la veille externe

Des pratiques de pilotage stratégique sont déployées entre 2013 et 2015. Elles sont analysées dans l'annexe 7 et nous les résumons ci-dessous (cf. encadré 31).

*« Un des membres du comité de direction change de fonction, il arrête le côté fonctionnel et va faire des audits qualité opérationnels pour s'assurer du respect du concept dans les établissements ».*

*« On simplifie le processus budgétaire, aujourd'hui il est beaucoup trop long, trop lourd. Même pour sortir les situations par établissement c'est la galère ».*

#### **Encadré 31. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème**

##### **Pilotage stratégique**

- Il y a un renforcement de la **fonction qualité** qui est désormais assurée par un membre du comité de direction. Celui-ci audite et aide les établissements à la mise en œuvre stratégique et opérationnelle du cap stratégique.
- Il y a une refonte du **processus budgétaire** avec une fiabilisation des indicateurs.
- De nombreux **indicateurs** sont utilisés et pilotés en réunion : panier moyen par consommateur d'un établissement, nombre de couverts, plan d'actions prioritaires, contrat d'activité périodiquement négociable...
- La **veille concurrentielle** se développe, avec une surveillance des concurrents et des réseaux sociaux pour prendre en compte l'avis des clients.
- Le comité de direction analyse rigoureusement le **coût valeur de chaque activité** pour prendre des décisions stratégiques.

L'analyse effectuée dans cette section peut être mise en correspondance avec les pratiques stratégiques existantes au début de la recherche intervention socio-économique en 2005 (cf. tableau 19, p. 128). Nous observons ainsi que l'entreprise N. a régulièrement mis en place de nouvelles pratiques stratégiques. Elle a surtout renforcé son fonctionnement stratégique en implantant de nombreux dispositifs, outils et méthodes qui n'existaient pas en 2005. Elle a ainsi acquis un véritable **savoir-faire stratégique**.

### 6.3 Étude des outils stratégiques de l'entreprise N.

Dans le cadre de la recherche intervention socio-économique, nous avons collecté des outils stratégiques conçus et utilisés par les acteurs de l'entreprise N. Ceux-ci représentent une pratique dont l'analyse de leur usage et de leur contenu contribue au déploiement stratégique.

Nous examinons les deux principaux outils mis en place dans l'entreprise : les **plans d'actions prioritaires** utilisés en vue d'une démultiplication stratégique collective, ainsi que les **contrats d'activité périodiquement négociables** qui sont un levier de déploiement stratégique individuel.

#### 6.3.1 Les plans d'actions prioritaires comme levier de la démultiplication stratégique collective

Les **plans d'actions prioritaires** réalisés par les managers de l'entreprise entre 2005 et 2011 sont présentés en annexe 8a. Cet outil consiste à reprendre les axes stratégiques de l'outil Plan d'Actions Stratégiques INTernes EXternes (cf. 1.1.4.2.2 p. 41) et à les décliner par équipe en objectifs et actions prioritaires. Il s'agit de l'outil qui « *donne vie à la stratégie de l'entreprise avec l'inventaire des actions à réaliser durant une période de six mois pour atteindre des objectifs prioritaires* » (Savall & Zardet, 1995). Cet outil est renouvelé chaque semestre et, depuis son implantation dans l'entreprise N. en 2005, il y a eu 22 semestres où l'outil a été réalisé et démultiplié auprès de tous les managers.

Nous considérons la réalisation des plans d'actions prioritaires comme une pratique stratégique appartenant au sous-thème « outil de déploiement ». Toutefois, nous estimons que les actions figurant dans les plans d'actions prioritaires ne constituent pas en soit des pratiques stratégiques. En effet, notre définition des pratiques stratégiques inclue le caractère **observable** et nous ne savons pas si les actions écrites sur les plans d'actions sont effectivement mises en œuvre. Il est cependant intéressant d'examiner dans un premier temps **l'évolution des axes stratégiques** de ces plans d'actions prioritaires pour comprendre la stratégie de l'entreprise, car ces axes représentent la stratégie délibérée de l'entreprise. Puis, les **comparons les axes stratégiques** formulés par la direction de l'entreprise avec les **pratiques stratégiques** identifiées précédemment. Cela permet de mettre en lumière des correspondances ou des écarts entre la formulation de la stratégie et la réalité. Enfin, nous analysons le **caractère cyclique** de cet outil pour comprendre son lien avec la dynamique d'entreprise.

### 6.3.1.1 Évolution des axes stratégiques

Suite à l'analyse de tous les plans d'actions collectés, nous observons que l'entreprise N. a utilisé **7 axes stratégiques**, représentés par le tableau 48.

**Tableau 48. Évolution des axes stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2016**

#	Axes stratégiques 2005	Axes stratégiques 2009 jusqu'à 2016
1	Préparer une nouvelle phase de développement stratégique en s'appuyant sur une cohésion et une articulation forte de toutes les entités autour de notre vocation de vecteur de plaisir, d'authenticité et de diversité.	Renforcer le concept en accentuant ce qui nous différencie des autres enseignes : accueil, produits de qualité, accessibilité, convivialité
2	Clarifier, capitaliser et partager les savoir-faire, normes, règles et procédures qui font l'identité de l'entreprise et qui garantissent son efficacité durable.	
3	Développer un management des personnes et des activités de grande qualité qui favorise le professionnalisme et l'implication de tous le potentiel humain.	
4	Accroître l'exigence partagée dans les relations clients-fournisseurs internes et externes en développant un sens aigu du service rendu	Améliorer l'organisation et l'outil de travail dans un souci d'une meilleure efficacité et de qualité de service interne et externe
5	Mobiliser tous les acteurs dans l'amélioration de la rentabilité et de l'indépendance financière de l'entreprise afin que chacun trouve durablement son compte dans l'entreprise	

Nous avons par ailleurs collecté le plan d'actions prioritaires du dirigeant de l'entreprise du 1er semestre 2016. Nous ne le présentons pas compte tenu de son aspect récent et confidentiel. Celui-ci reprend rigoureusement les mêmes axes stratégiques que ceux de 2009.

En analysant le tableau 48, nous concluons que l'évolution des axes stratégiques est très faible, car les axes 2, 3 et 5 sont toujours présents en 2015. De plus, les axes 1 et 4 ont été modifiés entre 2005 et 2009 dans leur formulation, mais possèdent une signification très proche. Cette quasi stabilité des axes stratégiques rend compte d'une **continuité** autour d'une ligne directrice, que nous traduisons comme **cap stratégique**.

Pour identifier des écarts et correspondances entre notre analyse des pratiques stratégiques réalisées dans la section précédente et les axes stratégiques formulées par l'entreprise dans les plans d'actions, nous avons réalisé un tableau de mise en correspondance (cf. annexe 8b). Celui-ci liste les 7 axes stratégiques de l'entreprise N. et les met en relation avec chaque point de synthèse formulé par période et par sous-thématique. Nous avons ainsi trouvé une **correspondance totale**, car chacun des points de synthèse s'est avéré lié à un axe stratégique. Cela signifie qu'il n'y a, *a priori*, pas d'écart manifeste entre les choix stratégiques (représentés par l'outil de planification de plans d'actions prioritaires) et la réalité (cf. 6.2 p. 198). Chaque axe stratégique est en effet lié à des points de synthèse de pratiques stratégiques que les chercheurs ont observées (cf. annexe 8b), ce qui signifie

que l'entreprise concrétise sa stratégie délibérée par des pratiques stratégiques correspondant réellement à ses intentions.

### 6.3.1.2 Des axes stratégiques aux pratiques stratégiques

Pour comprendre le passage des axes stratégiques (orientations délibérées) vers leur concrétisation en pratiques stratégiques, nous avons créé le tableau 49 qui mobilise les **thèmes** de la nomenclature des pratiques stratégiques élaborées en chapitre 5. Puis, nous leur avons associé les axes stratégiques de l'entreprise. Enfin, pour illustrer **la déclinaison des choix (axes stratégiques) vers la mise en œuvre (actions prioritaires)**, nous avons sélectionné un extrait de plan d'actions prioritaires provenant d'un membre du comité de direction, qui met en valeur la relation entre les axes, les objectifs et les actions prioritaires.

**Tableau 49. Axes stratégiques, objectifs et actions des plans d'actions prioritaires**

Thèmes de la nomenclature	Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires
Sources de différenciation	Renforcer le concept en accentuant ce qui nous différencie des autres enseignes : accueil, produits de qualité, accessibilité, convivialité,	Être véritablement à l'écoute de notre clientèle en développant une relation plus directe et interactive	Améliorer l'interactivité avec l'utilisation des réseaux sociaux Mise en œuvre d'une version mobile du site internet Création d'une adresse mail support pour le service client
		Faire vivre et véhiculer les valeurs et les métiers auprès du plus grand nombre. Renforcer la notoriété sur l'agglomération	Action de communication sur la soirée du 12 <sup>ème</sup> anniversaire Diffuser pendant le semestre 20 000 journaux institutionnels Réaliser la fête de la bière
Potentiel humain	Clarifier, capitaliser et partager les savoir-faire, normes, règles et procédures qui font l'identité de l'entreprise et garantissent son efficacité durable	Rédiger de manière concertée les procédures de travail en intégrant les contraintes de chaque activité	réaliser des fiches d'ordonnancement et les fiches d'Unité par opération pour les opérations les plus sensibles
	Développer un management des personnes et des activités de grande qualité pour favoriser le professionnalisme et l'implication de tous les potentiels humains	Mise en place d'un parcours d'accueil visant à la bonne intégration des nouvelles recrues	Mise en œuvre du parcours d'accueil des nouvelles recrues
	Mobiliser tous les acteurs dans l'amélioration de la rentabilité et de l'indépendance financière de l'entreprise afin que chacun trouve durablement son compte dans l'entreprise	Développer les outils d'aide au pilotage des activités et à la faisabilité des projets	Mise en place d'un logiciel de gestion commerciale et de gestion de production
Espace organisationnel	Accroître l'exigence partagée dans les relations clients-fournisseurs internes et externes en développant un sens aigu du service rendu	Finaliser le concept N. en vue de développement sous forme de franchise	Charter la signalétique des enseignes
	Améliorer l'organisation et l'outil de travail dans un souci d'une meilleure efficacité et de qualité de service interne externe	Amélioration de l'outil de travail	Mise en place d'un module gestion des affaires dans le système d'informations
Déploiement Stratégique	Préparer une nouvelle phase de développement stratégique en s'appuyant sur une cohésion et articulation forte des entités autour de notre vocation de vecteur de convivialité, d'authenticité et de diversité	Devenir en l'espace de 3 ans une enseigne de référence pour l'accueil irréprochable de la clientèle	Réaliser un document de synthèse du métier (culture / artistique, production, public)

Le tableau 49 montre que les axes stratégiques se catégorisent par thématiques de la nomenclature des pratiques stratégiques. Cela signifie que l'entreprise met en place des actions sur

les grandes familles de pratiques stratégiques. Elle est donc **active sur toutes les thématiques de pratiques stratégiques**, ce qui relève d'un véritable **savoir-faire stratégique**.

Nous concluons que les plans d'actions prioritaires facilitent la déclinaison pour passer de la volonté stratégique (choix stratégiques) vers des pratiques stratégiques concrètes, représentées par les objectifs et actions prioritaires. En effet, chaque manager utilise son plan d'actions prioritaires comme feuille de route stratégique semestriel. Cet outil donc **impulse la stratégie** en faisant le lien entre **stratégie globale** (choix délibérés d'axes stratégiques) et **pratiques stratégiques** (actions prioritaires effectivement mise en œuvre des plans d'actions).

### 6.3.1.3 *Le caractère cyclique des plans d'actions prioritaires pour dynamiser et évaluer la stratégie*

En 2016, au moment de la rédaction finale de la thèse, les managers de l'entreprise N. ont créé, déployé et piloté durant 22 semestres des plans d'actions prioritaires. En faisant une approximation, nous considérons qu'entre 2005 et 2015, l'entreprise N. employait à chaque semestre au moins 20 managers. Cela signifie qu'au minimum, **440 plans d'actions prioritaires** ont été réalisés au sein de l'entreprise durant cette période. Chaque équipe dispose ainsi d'un plan d'actions prioritaires semestriel qui guide les pratiques stratégiques à réaliser. Pour ce faire, l'entreprise organise un **séminaire** tous les 6 mois qui réunit tous les managers afin d'évaluer les plans d'actions du semestre passé et préparer le prochain. Ce séminaire permet également la déclinaison de la stratégie à tous les niveaux hiérarchiques grâce à une **concertation** entre les managers et leur responsable hiérarchique. Puis, le manager n'ayant pas de responsable hiérarchique dans son équipe démultiplie en dernier lieu le plan d'actions en définissant des actions prioritaires liées à ses objectifs avec ses collaborateurs.

L'évaluation systématique du plan d'actions permet de stimuler le **passage à l'acte**, car elle permet d'observer si les actions prévues en début de semestre ont été réalisées, ce qui est un indicateur de progression et de mise en œuvre de la stratégie. Lors de la réalisation du nouveau plan d'actions prioritaires, le manager propose des **actions émergentes** en fonction des évolutions et opportunités internes et externes. Cela s'effectue en concertation avec les objectifs de son supérieur hiérarchique, ce qui actualise et démultiplie la stratégie en **agrandissant le nombre de stratégies**. Ainsi, **la stratégie évolue tous les six mois** en se nourrissant des opportunités de l'environnement tout en respectant le **cap stratégique** (axes stratégiques). Le plan d'actions prioritaires est ainsi un **outil dynamique de concertation, de choix, d'évaluation et de mise en œuvre stratégique**, contrairement aux outils traditionnels de **planification stratégique** qui sont plus statiques. Cet outil permet notamment pour l'entreprise N. de déployer une pratique stratégique représentée par la **sous-hypothèse 19** : *un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité*. En effet, l'axe stratégique n°1 (cf. tableau 49 p. 210) est orienté comme source de différenciation.

## 6.3.2 Les contrats d'activités comme levier de stimulation personnelle

L'entreprise N. mobilise le **contrat d'activité périodiquement négociable** comme outil stratégique (cf. outil présenté en 1.1.4.2 p. 41). Il propose des **objectifs prioritaires individuels, collectifs et semi collectifs** en lien avec la stratégie globale, en contrepartie d'un complément de rémunération variable permettant de stimuler l'atteinte des objectifs et donc de faciliter la mise en

œuvre stratégique. Nous présentons comment et dans quel but le contrat d'activité périodiquement négociable a été implanté, puis nous examinons comment les objectifs définis dans cet outil permettent d'impulser les pratiques stratégiques et de faciliter la mise en œuvre stratégique.

### 6.3.2.1 L'implantation des CAPN dans l'organisation N.

Les contrats d'activité périodiquement négociables (CAPN) sont implantés dans l'entreprise N. depuis 2005 pour tous les collaborateurs. Chaque acteur le négocie semestriellement avec son supérieur hiérarchique direct pour mettre en place des objectifs de **résultats immédiats**, ainsi que de **création de potentiel**. Tous les six mois, le manager et le collaborateur évaluent l'atteinte des objectifs et préparent les objectifs du semestre suivant. Cette temporalité apporte une dynamique et permet de renouveler régulièrement les pratiques stratégiques. Le tableau 50 en présente un exemple.

**Tableau 50. Exemples du CAPN d'un directeur d'établissement en 2006 :**

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au 31/01/06	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU : 30/09/05			MOYENS SPÉCIFI- QUES ALLOUÉS	% PONDÉ- -RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	<b>Résultats immédiats</b> Réalisation des objectifs budgétaires du 2 <sup>ème</sup> semestre de l'exercice 2005-2006 (Résultat)	Retard de 26 852 €	100% et plus	90% et plus	80% et plus		30%
2	Maîtrise de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires	34.2%	32.8% du CA et moins	33.3% du CA et moins	33.8% du CA et moins		20%
3	<b>Création de potentiel</b> Améliorer la qualité de l'offre restauration		Mise en œuvre de plus de 15 actions concrètes	Mise en œuvre de plus de 10 actions concrètes	Mise en œuvre de plus de 5 actions concrètes		15%
4	Présenter un dossier de boulangerie/restaurant artisanal	Dossier complet + Emplacements Concept Compétences	En mai	En juin	En juillet		10%
5	<b>Comportement</b> Rédaction du manuel de formation intégrée pour les agents d'accueil et mise en place pour la gestion des compétences	Il n'existe rien	Dispositif en place au 30/09/06	-	-		25%
						TOTAL	100 %

Nous observons que 50 % des objectifs (cf. tableau 50 colonne pondération) concernent des résultats immédiats sur l'activité courante, tandis que 50 % des objectifs sont liés à de la création de potentiel et des comportements. Ces derniers sont formulés en vue d'améliorer les performances futures. Nous concluons ainsi que dans cet exemple, **le futur est aussi important dans l'atteinte des objectifs que le présent**. Nous observons également que certains objectifs nécessitent la réalisation de **pratiques stratégiques** pour les atteindre. De plus, la plupart des objectifs découle du plan d'actions prioritaires du service concerné (cf. tableau 50 objectifs n°1-3-4-5). Ainsi, cet outil entraîne une **impulsion personnelle pour réussir la stratégie collective**. L'ensemble des contrats d'activité périodiquement négociables suit ce fonctionnement.

En 2006, suite à l'implantation de cet outil dans l'entreprise, les intervenants chercheurs ont réalisé un audit qui a consisté à analyser 30 CAPN au travers d'une grille de critères de qualité créée et expérimentée par l'ISEOR (cf. annexe 9). Ainsi, chaque CAPN a fait l'objet d'une analyse portant sur les critères suivants :

- présentation de l'outil ;
- formulation et cohérence des objectifs ;
- formulation et cohérence des indicateurs et de l'étalonnage ;
- formulation et cohérence des moyens alloués.

Nous avons extrait de cet audit des conclusions liées aux pratiques stratégiques de l'entreprise dans l'utilisation de l'outil contrat d'activité périodiquement négociable. La méthodologie et les résultats complets sont en annexe 9. Les conclusions sont les suivantes :

- la **démultiplication** de l'outil entre les niveaux hiérarchiques paraît effective, justifiant d'une réelle motivation pour son utilisation. Les encadrants jouent sérieusement le jeu de l'implantation de l'outil ;
- la **dimension contractuelle** du CAPN semble être assimilée, comme le démontre la co-signature des deux parties dans la quasi-totalité des CAPN. Cet acte engage de façon formelle le responsable hiérarchique et son subordonné sur le contenu du document. Ce taux de signature est positif et conforte l'enracinement durable de l'outil ;
- les objectifs apparaissent effectivement liés à des **priorités du semestre**, comme l'illustrent les nombreux objectifs portant sur le développement de l'offre de nouveaux produits.
- Le **nombre d'objectifs stratégiques** contenu dans les CAPN est **réaliste**, de cinq à sept. Les objectifs sont pour la plupart concrets, stimulants et compréhensibles (à l'exception d'un service) et traduisent clairement des performances attendues sur la période, ce qui contribue à l'implication des acteurs dans le dispositif.
- la stratégie de l'entreprise semble se démultiplier à travers les objectifs des CAPN, **impliquant ainsi l'ensemble des acteurs**, notamment dans une vision de réduction des dysfonctionnements, permettant l'autofinancement de la prime, ainsi que dans une optique de développement de la structure par le biais d'objectifs de création de potentiel nombreux et pertinents.
- soucieuse à la fois de sa survie et de son développement, l'entreprise a fait le choix pertinent d'intégrer visuellement dans les CAPN des objectifs à la fois de **résultats immédiats, de création de potentiel et de comportements**, la dernière catégorie répondant surtout à des problèmes de gestion du temps.
- la pondération des objectifs apparaît souvent significative de l'importance des objectifs et stimulante, en particulier grâce au nombre peu élevé d'objectifs qui permet d'affecter des coefficients de l'ordre de 20 %, voire parfois davantage, par exemple 30 % pour l'objectif collectif.
- **l'étalonnage des objectifs** est toujours indiqué, de façon assez claire, précise, et paraît assez peu contestable *a posteriori*. Cela fait ressortir clairement la volonté des responsables de manager les performances. Les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs sont souvent variés, à la fois de nature qualitative, quantitative et financière, même si les deux dernières catégories sont plus fréquemment utilisées.
- **l'articulation** de l'outil CAPN à d'autres outils :

- o les CAPN reprennent des objectifs conformes aux **plans d'actions prioritaires** de l'entreprise, et la déclinaison des CAPN entre niveaux hiérarchiques a pu être observée dans plusieurs cas. Cette articulation est importante car elle permet de conforter la **transversalité et l'intégration des outils du management socio-économique**.

### 6.3.2.2 Les pratiques stratégiques relatives au contrat d'activité périodiquement négociable

Pour exposer la volonté de l'entreprise N. de **mettre en place en permanence des actions de survie et de développement**, nous avons établi le tableau 51 qui des objectifs issus des contrats d'activité périodiquement négociables de managers ou de collaborateurs entre 2005 et 2011. Ce tableau montre que les acteurs de l'entreprise travaillent simultanément sur des actions de résultats, de création de potentiel et de comportement.

**Tableau 51. Exemples d'objectifs issus de CAPN de managers ou de personnel**

Résultats immédiats	Création de potentiel	Comportement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation des objectifs budgétaires du 2<sup>ème</sup> semestre de l'exercice 2005-2006 (Résultat)</li> <li>- Amélioration de la productivité de l'équipe comptable</li> <li>- Améliorer la fréquentation du site internet</li> <li>- Diminution de nombre d'incidents sur la bière</li> <li>- Réalisation des objectifs de ventes hors groupe</li> <li>- Marge de 74% sur l'ensemble des enseignes</li> <li>- Développer une offre « abonnés » avec l'utilisation de la carte magnétique</li> <li>- Maîtriser la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires</li> <li>- Tenue du budget outillage</li> <li>- Obtention d'une subvention</li> <li>- Tenir le budget du périmètre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place du dispositif de formation permanent</li> <li>- Rédiger la stratégie de communication pour les 3 prochaines années</li> <li>- Mise en place d'un contrôle qualité</li> <li>- Faire du festival des bières un événement à l'échelle du groupe</li> <li>- Mise en place du parcours d'accueil des nouvelles recrues</li> <li>- Finaliser la mise en place de la gestion de stock</li> <li>- Amélioration du délai de maintenance du site</li> <li>- Rédaction d'un manuel de formation intégrée</li> <li>- Mise en place d'animations le dimanche</li> <li>- Tenir des soirées dvd live</li> <li>- Maîtriser la confection de 2 desserts</li> <li>- Maîtriser le poste grill</li> <li>- Réalisation de fiches d'ordonnancement sur les prestations sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place des outils de la gestion du temps pour l'ensemble de l'équipe</li> <li>- Mise en place des outils de pilotage des activités pour l'ensemble de l'équipe</li> <li>- Tenue de l'agenda</li> <li>- Tenue tableau de bord</li> <li>- Respect des horaires, pas de retard</li> <li>- Clarté des compte-rendus de service</li> <li>- Organiser la rotation des produits dans les chambres froides</li> <li>- Améliorer la qualité de la prestation client-fournisseur interne</li> </ul>

Nous observons que certains de ces objectifs sont présents dans les plans d'actions, tels que la mise en place du parcours d'accueil des nouvelles recrues ou la mise en place d'un contrôle qualité. Ainsi, les **objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables correspondent à l'effective**

**réalisation de pratiques stratégiques** à un niveau individuel, car il y a des objectifs représentant délibérément des enjeux de **développement stratégique** qui ne font pas partie de la gestion courante.

L'évaluation de 2011 a montré que le **taux d'atteinte des objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables a augmenté**. L'atteinte des objectifs en 2005 était en moyenne de 1/3 pour tous les collaborateurs en 2005, alors qu'en 2011 il est proche des 2/3. En 2015, les contrats d'activité périodiquement négociables de l'entreprise N. sont toujours réalisés et pilotés et constituent un **levier de contribution** personnelle des collaborateurs dans la stratégie globale. Il s'agit d'une pratique stratégique ancrée dans l'entreprise, dont les objectifs impulsent d'autres pratiques pour effectivement déployer la stratégie.

Par ailleurs, pour implanter le contrat d'activité périodiquement négociable, le comité de direction a élaboré une **charte** permettant d'expliquer son objectif et d'établir ses règles de fonctionnement. (cf. encadré 32).

**Encadré 32. Extrait de la charte contrat d'activité périodiquement négociable de l'entreprise N.**

Le CAPN instaure un **dialogue** régulier entre un responsable hiérarchique et chacun des membres de son équipe. Il permet d'apporter une **cohérence** dans la mise en œuvre stratégique de l'entreprise. Une partie des objectifs découleront des objectifs définis dans les **Plans d'Actions Prioritaires**. Son rôle est également d'inciter une plus **grande contribution de tous les collaborateurs** dans l'amélioration des performances socio-économiques de l'entreprise, grâce à des actions coordonnées et synchronisées, le CAPN va permettre de mobiliser tous les acteurs dans la **réduction des dysfonctionnements**, qui pénalisent les performances économiques et sociales de l'entreprise. Les CAPN doivent permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés lorsqu'elle a décidé de mener une **grande action de changement**.

**L'objectif principal** est d'organiser une maîtrise plus sereine de l'entreprise grâce à la structuration des équipes et au développement de méthodes de management partagées.

Cette charte est remise à tous les collaborateurs et présente la stratégie de l'entreprise. Elle explique que les objectifs des collaborateurs notés dans les contrats d'activité périodiquement négociables sont liés au **cap stratégique** de l'entreprise, ce qui **positionne tous les acteurs de l'entreprise dans la stratégie globale**. Ainsi, cet outil agrandit l'espace stratégique en démultipliant le nombre d'acteurs mobilisés dans la mise en œuvre stratégique.

Les outils plans d'actions prioritaires et contrats d'activité périodiquement négociables utilisés par les acteurs de l'entreprise N. traduisent une **ingénierie stratégique**. Celle-ci mobilise ainsi la pratique stratégique formulée par la sous-hypothèse 14 : ***Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique.***

## 6.4 Les ralentissements stratégiques de l'entreprise N.

Nous avons observé au début du chapitre toutes les pratiques stratégiques identifiées grâce à l'exploitation des matériaux issus de la recherche intervention socio-économique. Toutefois, il nous semble intéressant de mettre en relief des pratiques stratégiques ayant entraîné des **difficultés** pour l'entreprise. Par difficulté, nous entendons les pratiques stratégiques défailtantes ayant retardé l'atteinte des axes stratégiques de l'entreprise. Celles-ci ont été notées par les chercheurs lors des groupes de pilotage de l'entreprise.

Nous avons repéré plusieurs sources de difficultés que nous présentons dans cette section. Il s'agit notamment de la **difficulté d'évaluation d'un investissement** dans une nouvelle usine de fabrication, de l'ouverture **d'un restaurant ne respectant pas le concept originel**, de problèmes **normatifs**, de difficultés récurrentes pour **l'ouverture d'établissements** et d'obstacles liés au **changement continu**. Enfin, nous présentons comment **l'agilité** de l'entreprise est mobilisée pour affronter ses ralentissements stratégiques.

### 6.4.1 Difficulté d'évaluation de l'investissement sur le nouvel outil de production

En 2012, l'entreprise N. a déménagé ses locaux de fabrication de bière pour **augmenter le volume de production** et devenir un brasseur local important. Cela a également nécessité un investissement dans de nouvelles cuves de production plus grandes et un processus de production plus performant. Ce déménagement a été facilité par un **partenariat public-privé** avec une commune qui a favorisé l'implantation de la nouvelle usine.

Le budget d'implantation initial était de 2,5 millions d'euros, ce qui représente un montant conséquent par rapport à la taille de l'entreprise. Cependant celui-ci a été mal évalué, car le coût réel a dépassé les 3,5 millions d'euros. Ainsi, le retour sur investissement a été beaucoup plus long que prévu. Cela a impacté la **rentabilité et la trésorerie** de l'entreprise, qui n'était plus en mesure d'investir dans de nouvelles enseignes, compte tenu des difficultés financières provoquées par la nouvelle usine.

Par ailleurs, le nouveau site de production a été accompagné par **l'ouverture d'un restaurant** au sein des mêmes locaux. Étant situé dans une zone industrielle, il a peiné à fonctionner et a entraîné de multiples rotations de personnel entre 2013 et 2015, jusqu'à sa fermeture en 2015.

Finalement en 2015, l'usine semble trouver un second souffle avec de bons résultats financiers. Toutefois, ceux-ci n'ont pas été conformes à ceux prévus dans les budgets. Cette situation est due à la **difficulté de fiabiliser un budget prévisionnel**. En effet, la « balance économique » pour identifier les charges et les produits attendus par ce déménagement a été mal évalué, ce qui a mis en difficulté l'entreprise. Heureusement pour sa survie, elle disposait de suffisamment de ressources pour couvrir le déficit au début du lancement de la nouvelle usine. Cet exemple montre que **la fiabilité de l'évaluation des choix stratégiques est une pratique stratégique délicate**.

### 6.4.2 L'ouverture d'un restaurant ne respectant pas le concept originel

En 2006, l'entreprise a ouvert un établissement à vocation plus **gastronomique** que les cafés-restaurants habituels. Il intégrait des plats cuisinés autour de la bière. Il s'agissait de mixer de nouveau les différents domaines d'activités de l'entreprise, mais les prix étaient plus élevés que dans les autres enseignes.

La faible affluence des clients, ainsi que les résultats décevants ont conduit la direction à fermer ce restaurant en 2011. Nous expliquons cet échec par **l'écart du cap stratégique**. En effet, les produits frais de la cuisine gastronomique demandent une gestion des achats, une méthode de cuisine et donc un savoir-faire différent de celui détenu à l'origine par l'entreprise N. Cela a d'ailleurs généré des difficultés de rentabilité. Enfin, le concept de l'entreprise N. est plutôt assimilé à une restauration rapide, peu chère et non à des produits frais ou une cuisine gastronomique. L'entreprise n'a ainsi pas bénéficié de sa notoriété car les clients potentiels ne se sont pas identifiés dans le nouveau restaurant.

### 6.4.3 Les difficultés normatives

Une autre difficulté est le manque de pilotage des **évolutions normatives**. Cela s'est traduit par deux exemples.

En 2015, une enseigne a ouvert dans une zone historique classée « Patrimoine de France », alors que les collaborateurs en charge du projet d'ouverture n'avaient pas connaissance des règles en vigueur dans cette zone. Il a fallu adapter les travaux après l'acquisition du bail commercial, cela a généré un retard dans l'ouverture et des nouveaux coûts qui n'étaient pas pris en compte dans le budget initial. La rentabilité de l'investissement en a alors été fortement impactée.

Par ailleurs, en 2015, un rappel inattendu de cotisations rétroactives sur les charges de personnel a généré des difficultés financières, notamment sur la trésorerie.

L'environnement externe constitue ainsi une opportunité et simultanément une menace qu'il n'est pas toujours facile de surveiller.

### 6.4.4 Les difficultés liées aux ouvertures d'établissements

Malgré 11 lancements de cafés-restaurants, les dernières ouvertures n'ont pas toujours été des réussites. Certaines d'entre elles ont en effet subi un manque d'affluence et/ou un manque de compétences des managers et des collaborateurs. Cela traduit un manque de capitalisation des savoir-faire de l'entreprise.

Par ailleurs, une enseigne dirigée par des cogérants ne respecte pas le concept de l'entreprise en ne mettant pas en place le pilier musique. Dans ce même établissement, il existe de gros doutes sur de possibles vols dans les caisses. Nous observons ainsi que le cap stratégique ne fonctionne pas sur cette enseigne à cause du **comportement des hommes**. Toutefois, les résultats financiers de ce café-restaurant sont bons, ce qui fait relativiser cette difficulté mais ne permet pas de développer l'image de l'entreprise telle que le définit son cap stratégique.

### 6.4.5 Problématiques liées au changement permanent

Entre 2013 et 2015, les cartes des cafés-restaurants ont changé quatre fois. Cette modification régulière génère des difficultés pour mettre le système d'informations en parallèle avec ces changements. Par exemple, il est problématique de **fiabiliser le calcul de la marge**, surtout que les nouvelles cartes ne sont pas réalisées en fonction de la maîtrise de la marge des produits. Ainsi, l'évolution de l'offre des produits a un impact le fonctionnement interne de l'entreprise.

Les nombreux projets de développements entraînent également des problématiques de gestion du temps. Il est en effet difficile de trouver un **équilibre entre l'exploitation de l'activité courante et les projets stratégiques**. L'entreprise N. a ainsi tendance à « jongler » entre des phases de « sécurisation » et des phases de développement. Même si elle met en œuvre continuellement de nouveaux projets, il lui arrive parfois de se retrouver dans des situations d'exigence de forts résultats immédiats pour compenser des projets stratégiques difficiles à financer (cf. 6.4.1 p. 216).

Enfin, la **proactivité stratégique** de l'entreprise qui se manifeste par son ingénierie stratégique et sa méthode de management nécessite d'importants **investissements incorporels**. En effet, tous les nouveaux arrivants suivent une formation volumineuse en temps pour assimiler le concept de l'entreprise, son instrumentation stratégique ainsi que son fonctionnement. Ainsi, nous estimons que des erreurs de recrutement ou des défaillances d'intégration lorsque des recrues récentes quittent rapidement l'entreprise, représentent d'importants coûts cachés compte tenu de l'investissement en temps consacré à leur accueil et à leur formation.

### 6.4.6 L'agilité pour affronter les ralentissements stratégiques

Suite à différents ralentissements stratégiques, l'entreprise N. a mobilisé deux nouvelles clés de réussite : l'apprentissage et l'agilité organisationnels.

Après la fermeture du restaurant gastronomique qui n'entraîne pas dans le concept et les compétences originels (cf. 6.4.2 p. précédente), la direction a décidé de ne plus s'éloigner des savoir-faire et du concept originels de l'entreprise. En 2014, le processus de formation et d'intégration a également été reconstruit pour être allégé et plus efficace suite à plusieurs ratés d'accueil de nouveaux collaborateurs. Ces exemples traduisent l'**apprentissage organisationnel** de l'entreprise : elle apprend de ses erreurs. En revanche sur certaines thématiques, l'apprentissage organisationnel n'est pas toujours efficace, comme en témoigne le manque de vigilance sur l'évaluation financière qui demeure difficile à fiabiliser malgré les nombreux projets stratégiques. C'est également le cas du suivi réglementaire et de la stratégie actionnariale, qui génèrent régulièrement des situations délicates au sein de l'entreprise.

L'entreprise N. fait également preuve d'**agilité**. Elle est relativement **flexible** dans son système de production en fonction des évolutions de l'environnement. Par exemple dans son activité de restauration, elle a modifié rapidement et plusieurs fois son procédé de fabrication des frites grâce à une **proximité** avec sa clientèle qui commentait positivement ou négativement la qualité de ce produit. L'entreprise a également modifié sa méthode de fabrication des sauces en 2013 en l'externalisant compte tenu des contraintes économiques internes. Elle a également su faire machine arrière sur plusieurs décisions, telles que sur le développement par enseigne ou par franchise. En 2005, la

stratégie était effectivement de développer principalement des enseignes. Puis en 2008, la direction a renforcé sa politique de croissance par le développement d'un réseau de franchises. En 2013, suite aux difficultés pour piloter le concept au sein des établissements sous forme de franchises, la décision était prise de se focaliser de nouveau sur les enseignes. Enfin en 2016, l'objectif a de nouveau évolué car la direction de l'entreprise a pour ambition de développer un réseau de 50 franchises d'ici 2020. Ainsi, l'entreprise fonctionne « **par tâtonnement** » et n'hésite pas à revenir en arrière sur des décisions, avancer sur des décisions au fur et à mesure du temps. Cela témoigne d'une **capacité de remise en question permanente**.

Par ailleurs, suite à des décisions stratégiques impactant son offre, l'entreprise n'hésite pas à modifier ses structures physiques et organisationnelles. Par exemple, il a été décidé en 2016 de développer une offre de **service de livraison à domicile** pour la restauration. Pour intégrer cela dans les cafés-restaurants, une reconfiguration des zones de cuisine et d'accueil des clients est prévue.

Nous observons ainsi que l'entreprise fait preuve d'agilité car elle développe des facteurs de **flexibilité, de réactivité, de proximité relationnelle et développe des ambitions réalistes**. Pour cela, elle n'hésite pas à modifier régulièrement son fonctionnement, ce qui s'inscrit dans une pratique stratégique formulée par la **sous-hypothèse 12** : *le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière.*

### Conclusion chapitre 6

Ce chapitre présente une lecture des pratiques stratégiques de l'entreprise N. via l'exploitation de l'intégralité des matériaux terrains issus de la recherche intervention socio-économique. Cette lecture est notamment permise par la nomenclature des pratiques stratégiques créée dans le chapitre 5.

En analysant le processus de construction de la nomenclature, nous comprenons que les pratiques stratégiques de l'entreprise N. sont portées par toutes les catégories d'acteurs de l'entreprise, ce qui constitue un espace stratégique important. Par ailleurs, nous observons que les pratiques stratégiques suivent un cycle continu car ces dernières sont régulièrement renouvelées, modifiées, supprimées ou créées, ce qui apporte un caractère dynamique à l'entreprise. Cela s'inscrit dans la **sous-hypothèse 18** : *le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.*

Nous avons observé que toutes les catégories d'acteurs de l'entreprise sont susceptibles de critiquer, améliorer, proposer des pratiques stratégiques, ce qui rejoint la **sous-hypothèse 17** : *agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.*

L'analyse des matériaux collectés lors de la recherche-intervention avec la nomenclature permet d'identifier 3 grandes périodes stratégiques : de 2005 à 2008 les pratiques stratégiques sont orientées vers la **clarification du cap stratégique et la professionnalisation** de sa mise en œuvre ; entre 2009 et 2012, de nombreuses pratiques stratégiques sont tournées vers des **investissements aussi bien humain que sur les produits et les marchés** ; entre 2013 et 2015, **le cap stratégique est renforcé et son déploiement intensifié**. Durant chacune de ces périodes, l'entreprise a mis en place des actions sur les cinq grands thèmes de pratiques stratégiques que nous avons identifiées dans la nomenclature. Elle a toujours renouvelé ses sources de différenciation sur les produits, les marchés et sa technologie. Elle a également mobilisé continuellement le potentiel humain de ses collaborateurs, en agissant sur ses compétences et ses comportements. L'espace organisationnel et stratégique a évolué, avec une modification régulière du dispositif de réunions et une implication très large des collaborateurs dans la démultiplication stratégique. Elle s'est également appuyée sur un déploiement stratégique très structuré, en utilisant notamment des outils stratégiques et une communication interne-externe très intense. Par exemple, elle a remporté de nombreux prix lui ayant permis de développer sa notoriété et son image. Enfin, l'entreprise N. a mis en place de nombreuses pratiques de pilotage stratégique, aussi bien au niveau de la qualité de ses produits, que par l'instauration d'un contrôle de gestion par le coût-valeur des activités. La densité de ces pratiques stratégiques témoigne ainsi d'un véritable **savoir-faire** dans ce domaine et d'une **proactivité stratégique délibérée**.

L'instrumentation stratégique cyclique de l'entreprise est un véritable savoir-faire. Elle permet de **mobiliser un grand nombre d'acteurs** dans les choix et la mise en œuvre stratégique car les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables constituent des outils de **concertation, démultiplication, pilotage, choix, évaluation et mise en œuvre stratégique**. Cela confirme la **sous-hypothèse 14** : *une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique*. En effet, cette instrumentation donne du sens aux pratiques stratégiques de chaque collaborateur par rapport à la

stratégie globale et stimule la mise en œuvre. Par ailleurs, le plan d'actions prioritaires est un outil qui combine les axes stratégiques délibérés de l'entreprise, avec des actions émergentes issues des opportunités de l'environnement. Il facilite également la transition entre le « rêve » stratégique, représenté par les axes stratégiques et leur effective mise en œuvre par des pratiques stratégiques, représentées par les actions prioritaires des plans d'actions prioritaires. Cela rejoint ainsi la **sous-hypothèse 19** : *un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité*. En effet, l'entreprise a gardé quasiment les mêmes axes stratégiques entre 2005 et 2015, elle n'a pas dévié de son cap de différenciation et a su intégrer des opportunités dans son évolution.

Des **ralentissements stratégiques** ont eu lieu entre 2005 et 2015. Parfois, l'entreprise a su les exploiter et transformer des faiblesses en forces pour l'avenir, comme pour le respect du cap stratégique dans les nouveaux établissements. D'autres ralentissements suivent un cycle que l'entreprise a du mal à surmonter, comme les problématiques de marges suite aux changements de cartes, ou les nouvelles ouvertures d'établissements. Ainsi, nous avons observé que l'entreprise N. dispose d'un savoir-faire **d'apprentissage et d'agilité organisationnels**. Elle n'hésite pas à modifier ses pratiques stratégiques suite aux évolutions de l'environnement et développe des facteurs de flexibilité, proximité, réactivité et ambitions réalistes. Ainsi, son fonctionnement interne évolue périodiquement en fonction des opportunités et des changements, ce qui rejoint la **sous-hypothèse 12** : *Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière*. L'agilité et l'apprentissage organisationnels illustrent ainsi une **capacité de remise en question permanente**. En effet, l'entreprise n'hésite pas à revenir sur ses pas, tâtonner, prendre des décisions au fur et à mesure comme sur sa stratégie de développement entre franchises et enseignes. Quoi qu'il arrive, l'entreprise maintient son cap stratégique avec une volonté de développement de différenciation et n'hésite pas à réorienter et impulser régulièrement des pratiques stratégiques pour l'atteindre, ce qui apporte un caractère dynamique à sa stratégie.

En 2005, les acteurs de l'entreprise N. évoquaient notamment un manque d'outillage stratégique, le manque de clarté de la stratégie ou encore l'insuffisance d'indicateurs d'analyse stratégique (cf. tableau 19, p. 128). Grâce à l'analyse réalisée dans ce chapitre, nous observons que l'entreprise a agit sur ses défaillances passées, en implantant par exemple un système d'information ou des plans d'actions prioritaires. En effet, lors des 10 années de recherche intervention socio-économique, elle a mis en place régulièrement de nombreuses pratiques visant à améliorer sa performance stratégique. L'entreprise a ainsi développé un véritable **savoir-faire stratégique**.



## Chapitre 7 : *Synthèse et discussion du concept de stratégie de différenciation dynamique appliquée à l'entreprise N.*

« Il ne suffit pas de "voir" un objet jusque-là invisible pour le transformer en objet d'analyse. Il faut encore qu'une théorie soit prête à l'accueillir. » François Jacob

Ce chapitre propose dans un premier temps, une **synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N**. Pour ce faire, nous réalisons un **résumé de l'exploitation des matériaux** du précédent chapitre. Des **entretiens d'experts** complètent l'analyse afin de présenter une **synthèse globale** regroupant nos conclusions et celles des experts. Dans un second temps, nous montrons comment nous validons les sous-hypothèses proposées au chapitre 4 dans nos cadres théoriques et dans une approche théorique étendue. Il s'agit de **discuter** des alignements, des enrichissements et des divergences de notre concept de stratégie de différenciation dynamique par rapport à la littérature. Enfin, nous présentons une **synthèse et les apports** du concept que nous avons élaboré.

Ce chapitre développe les sous-hypothèses n° 11 à 19 directement liées au concept de stratégie de différenciation dynamique et, par notre analyse, fait émerger de nouveaux résultats que nous intégrons au concept.

### *Table des matières du chapitre*

---

<b>CHAPITRE 7 : SYNTHÈSE ET DISCUSSION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE APPLIQUÉ À L'ENTREPRISE N.</b>	<b>223</b>
7.1 SYNTHÈSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N.....	224
7.1.1 Synthèse des pratiques stratégiques issues de l'exploitation des matériaux de l'entreprise N.....	224
7.1.2 Analyse d'experts sur les pratiques stratégiques de l'entreprise N.....	230
7.1.3 Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. : une entreprise dynamique et proactive	235
7.2 DISCUSSION SUR LE CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE.....	237
7.2.1 Validation des sous hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique au sein de l'entreprise N.....	237
7.2.2 Formulation définitive du concept de stratégie de différenciation dynamique.....	238
7.2.3 Positionnement dans la littérature du concept de stratégie de différenciation dynamique.....	241
7.2.4 Synthèse et apports du concept de stratégie de différenciation dynamique.....	257

## 7.1 Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N.

Pour réaliser une synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N., nous avons procédé en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous proposons un **récapitulatif** suite à l'analyse du chapitre 6 sur chacun des thèmes de la nomenclature des pratiques stratégiques. Puis, nous présentons la méthodologie et une synthèse des **entretiens d'experts** qui ont été réalisés en vue de fiabiliser et enrichir nos résultats. Enfin, nous proposons une synthèse qui combine nos résultats et ceux des experts. L'objectif de cette section est de formuler des points synthétiques et thématiques qui regroupent les pratiques stratégiques de l'entreprise N. et de les mettre en lien avec les sous-hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique.

### 7.1.1 Synthèse des pratiques stratégiques issues de l'exploitation des matériaux de l'entreprise N.

Le chapitre 6 présente les pratiques stratégiques de l'entreprise N. grâce à l'exploitation des matériaux issus de la recherche intervention socio-économique (cf. annexe 7). Nous présentons ci-dessous la **méthodologie de consolidation des 169 pratiques stratégiques** identifiées sur les trois périodes (cf. 6.2 p. 198) et une **synthèse thématique** sur **l'évolution des décisions concernant les produits, les marchés et la technologie**, le **potentiel humain** comme source de différenciation, **l'espace organisationnel et stratégique**, l'évolution des pratiques de **déploiement stratégique** ainsi que les dispositifs de **pilotage stratégique** de l'entreprise N.

#### 7.1.1.1 Méthodologie de consolidation de la lecture stratégique de l'entreprise N.

Pour effectuer une synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N., nous avons positionné par **thème** de la nomenclature les points de synthèse formulés par période lors de la section 6.2. Le tableau 52 présente un extrait de l'annexe 8c créée pour effectuer ces regroupements.

**Tableau 52. Regroupement des points de synthèse du thème sources de différenciation**

Thème	2005-2008	2009-2012	2013-2015
Sources de différenciation	<p>L'entreprise se développe <i>via</i> l'ouverture de plusieurs établissements dans une zone géographique concentrée.</p> <p>L'aménagement des locaux de chaque établissement respecte une signalétique qui permet l'identification au concept de l'entreprise.</p> <p>Une attention particulière est portée sur l'amélioration de la satisfaction client, comme peuvent en témoigner les enquêtes de satisfaction, les clients mystères ou la prise en charge des réclamations clients.</p>	<p>Des investissements conséquents sont réalisés notamment pour la production de bière et pour la restauration. Cela a permis d'augmenter la productivité, la qualité des produits et la qualité de service au client.</p>	<p>Face à une concurrence de plus en plus importante, de nombreuses décisions sont prises pour maintenir des sources de différenciation par rapport à la concurrence : baisse des prix, sauce pour les burgers.</p> <p>Une attention particulière est portée sur la qualité produit. L'entreprise a gagné de nombreux prix nationaux et internationaux.</p> <p>L'entreprise continue de développer de nouveaux produits (sundae), alors qu'il y a du mouvement au niveau des établissements avec plusieurs ouvertures et fermetures.</p> <p>L'entreprise renforce l'interactivité avec ses clients et met en place des télévisions dans les établissements. Cela traduit une personnalisation du produit/service en faveur des clients. D'ailleurs, cela a permis le développement d'un nouveau produit : les soirées « human jukebox ».</p>

Puis, par l'analyse du tableau global (cf. annexe 8c), nous avons effectué de nouvelles **synthèses thématiques** qui résument les pratiques stratégiques sur les trois périodes cumulées. Ces synthèses sont présentées ci-dessous par thème de la nomenclature.

#### 7.1.1.2 Évolution des décisions concernant les produits, les marchés et la technologie

Le **concept fort** de l'entreprise n'a pas varié malgré les évolutions de l'environnement interne et externe. La plupart des décisions respectent un **cap stratégique**. Lorsque cela n'a pas été le cas, les actions se sont soldées par un échec (cf. 6.4.2 p. 217 restaurant gastronomique). Ce cap stratégique est clairement identifié autour de 3 axes fondateurs, appelés « **piliers** » par les acteurs de l'entreprise. Il s'agit de la **bière, l'univers artistique et le burger**. Ces piliers sont tous développés au fil du temps et l'entreprise s'appuie dessus pour découvrir de nouvelles sources de différenciation. Par exemple la bière, qui au fil des années glane de nouveaux prix de qualité. Cela permet à l'entreprise d'être clairement identifiée comme un expert de la bière et de développer des savoir-faire particuliers renforçant son cap stratégique. Cela valide la **sous-hypothèse 15** : *le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique*. De plus, les acteurs ont un souci permanent de respecter et représenter le cap stratégique, comme l'illustre la phrase témoin ci-dessous évoquée par un membre de la direction en 2015.

*« Il faut renforcer l'activité musique dans les établissements qui est le pilier le moins représenté. »*

L'entreprise N. a toujours maintenu une **volonté de différenciation** dans son **cap stratégique**. Cela est rendu possible grâce à des changements permanents sur les produits et sur son fonctionnement. Ainsi, l'entreprise se **remet en question** continuellement sur son offre. Cela se traduit par une forte **dynamique** de chacun de ses **piliers**. En effet, la **musique** est un lieu de vie avec des concerts réguliers et de nouvelles programmations. Par la création de bières de saison, de nouveaux crus réguliers et des récompenses régulières à des concours nationaux et internationaux, le pilier de la **bière** est aussi très actif. Il y a également de nombreux changements concernant la **restauration**, aussi bien sur le produit phare du burger qui évolue au niveau des sauces, du pain, des frites maisons, que par le développement de nouveaux produits comme le sundae ou les hot-dogs. Ainsi, nous observons que toutes les activités de l'entreprise évoluent en respectant le concept de l'entreprise. Ces **piliers** sont dynamiques et représentent des potentiels **d'amélioration et de différenciation**.

La **qualité des produits et de l'accueil client** est un souci permanent pour l'organisation, à chaque développement de produit ces préoccupations sont présentes. La prise en compte de l'avis des clients permet une **amélioration qualitative** des produits ainsi que le développement de nouveaux produits (par exemple les soirées « human jukebox »). Ainsi, les nombreuses **interactions avec les clients** entraînent des développements et des ajustements des produits. Par exemple, la connaissance de l'avis des clients sur les frites a entraîné une modification de leur processus de fabrication. Cela tend à valider la **sous-hypothèse 11** au niveau de la relation client : *l'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation*.

Par ailleurs, la **concentration géographique** des établissements favorise la **fidélisation** des clients, ainsi que la **notoriété** de l'entreprise.

En résumé, l'entreprise combine des **sources de différenciation visibles** pour le client grâce à son couple produits-marchés, avec une **différenciation invisible** par le client sur sa chaîne de valeur et son organisation interne. Il s'agit d'une nouvelle pratique émergente de notre analyse que nous souhaitons ajouter au concept de stratégie de différenciation dynamique. Nous la formulons par la **sous-hypothèse 20** : *L'entreprise combine des sources de différenciation visibles pour le client grâce à son couple produits-marchés avec une différenciation invisible par le client sur sa chaîne de valeur et son organisation interne.*

### 7.1.1.3 Le potentiel humain comme source de différenciation

L'évaluation réalisée en 2011 a montré qu'entre 2005 et 2011, l'entreprise a investi **5 000 heures dans des dispositifs issus de la recherche intervention socio-économique visant à « développer » le potentiel humain** (cf. annexe 10). Il s'agit notamment des diagnostics, groupes de projet et formation aux outils de management. Ces dispositifs ont permis de détecter des défaillances, de faire émerger des améliorations et des idées ont ainsi pu être transformées en pratiques stratégiques. Durant cette même période, il y a eu une conversion de 1,1 millions d'euros de coûts cachés en valeur ajoutée, soit **76,4 % de conversion par rapport aux coûts-performances cachés** repérés initialement (cf. annexe 10). Cela signifie que les acteurs de l'entreprise ont été mobilisés pour identifier et quantifier économiquement les défaillances, puisqu'ils ont été sollicités pour mettre en œuvre des actions d'amélioration ou d'innovation pour convertir ces coûts cachés. Par ailleurs, la CHVACV (cf. définition p. 108) est passée de 21 à 24 € durant cette période, puis à 28 € en 2013. Ainsi, la productivité a augmenté progressivement car les personnes travaillent plus efficacement et/ou avec une meilleure organisation. Ces résultats sont issus d'un **projet collectif** où tous les acteurs de l'entreprise sont impliqués (cf. démarche HORI-VERT présentée en 2.1.3.2 p. 77). L'entreprise a largement mobilisé ses équipes pour détecter des marges de progrès, les mettre en œuvre et améliorer son fonctionnement. Cela nous conduit à formuler la **sous-hypothèse 21** : *l'entreprise consacre en permanence un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain ;* que nous intégrons au concept de stratégie de différenciation dynamique.

Par ailleurs, le chapitre 6 a analysé de nombreuses pratiques stratégiques que nous avons classées dans le tableau 53 par période, auteur de la proposition et porteur de la pratique. Ce tableau a été construit à partir de l'annexe 7.

**Tableau 53. Nombre de propositions et de porteurs de pratiques stratégiques par niveau hiérarchique**

	Période 2005-2008		Période 2009-2012		Période 2013-2015		Période totale 2005-2015	
	Auteur de la proposition	Porteur de la pratique	Auteur de la proposition	Porteur de la pratique	Auteur de la proposition	Porteur de la pratique	Auteur de la proposition	Porteur de la pratique
<b>Direction</b>	24	10	6	2	61	7	<b>91</b>	19
<b>Encadrement</b>	16	15	8	2	11	12	35	29
<b>Personnel</b>	8	5	1	2	8	9	17	16
<b>Direction - Encadrement</b>	1	5	0	0	4	12	5	17
<b>Encadrement - Personnel</b>	7	11	0	4	4	19	11	34
<b>Tous</b>	0	10	7	12	3	32	10	54
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>169</b>	<b>169</b>

Le tableau 53 (p. précédente) présente le nombre de propositions et de porteurs de pratiques stratégiques par niveau hiérarchique. Il arrive que certaines pratiques soient portées par plusieurs catégories d'acteurs, ou que nous n'ayons pas identifié clairement l'auteur. Ainsi, nous avons regroupé des populations : « Direction – Encadrement », « Encadrement – Personnel », ainsi que « Tous » pour fiabiliser ce tableau et que toutes les pratiques stratégiques soient représentées. En examinant le tableau 54, nous observons que les auteurs et porteurs des propositions de pratiques stratégiques sont de niveaux hiérarchiques différents. Cela signifie que **tous les collaborateurs de l'entreprise proposent des pratiques stratégiques et contribuent aux choix ou à la mise en œuvre quelque soit leur niveau hiérarchique**. Toutefois, le tableau 50 montre que la direction reste majoritairement l'auteur de la proposition. Elle a en effet émis 91 propositions entre 2005 et 2015, soit plus de la moitié des pratiques stratégiques repérées. La direction est également rarement le porteur de la pratique qui est souvent « Tous » (54 cas). La population « Tous » signifie que les différentes catégories de personnel travaillent sur la même pratique stratégique. Par exemple, la création d'un nouveau produit est développée en collaboration entre plusieurs membres de la direction, cadres et employés. La **densité et la variété des auteurs et porteurs des pratiques stratégiques** indiquées dans le tableau 54 s'inscrit dans la **sous-hypothèse 17 : agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique**. Ce résultat fait rejaillir une nouvelle pratique que nous souhaitons intégrer au concept de stratégie de différenciation dynamique, **sous-hypothèse 22 : de nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel**.

Par ailleurs, le nombre de pratiques stratégiques observé entre 2005 et 2015 est conséquent (cf. tableau 53 p. précédente). L'entreprise est ainsi **proactive et dynamique** en matière de stratégie, elle cherche constamment à avoir de nouvelles pratiques pour agir sur son avenir. Toutefois, nous n'avons pu **mesurer la rapidité** la vitesse d'exécution en les phases d'analyse, choix et mise en œuvre des pratiques stratégiques, ce qui valide partiellement la **sous-hypothèse 18 : Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation**.

Le potentiel humain se définit comme les **compétences, les comportements et l'énergie** des collaborateurs (Savall & Zardet, 2014). Si nous observons les pratiques stratégiques de formation-intégration et de gestion des compétences et comportements de l'entreprise N., nous concluons que le **savoir-faire de l'entreprise en mobilisation du potentiel humain** s'est perfectionné au fil du temps. Par exemple, le **processus d'intégration en 2013 nécessite 525 heures réparties** sur 2 mois (cf. annexe 14) entre le nouvel arrivant, le parrain, ainsi que le responsable hiérarchique (cela inclut des temps de réalisation d'activité). L'entreprise attache ainsi de l'importance à diffuser à ses nouveaux collaborateurs les comportements, compétences et l'énergie nécessaire à l'activité. Elle transmet son savoir-faire autour de ses trois **piliers**. Par ailleurs, nous avons observé que de nombreux développements stratégiques sont issus de la mobilisation du potentiel humain. C'est par exemple le cas de la nouvelle fabrique de bière qui a émané de « l'appétit » d'un collaborateur et qui s'est effectivement réalisé. Le fonctionnement de l'entreprise a permis de repérer les ambitions et le potentiel d'un de ses acteurs et de les transformer à son avantage. En effet, la nouvelle usine permet aujourd'hui d'augmenter la capacité et la qualité de la production de la bière, ainsi que d'offrir de

nouveaux produits tels que le whisky, ce qui contribue directement à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ce savoir-faire dans la mobilisation du potentiel humain valide la **sous-hypothèse 11** : *L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation.*

Au cours des 10 années de recherche intervention socio-économique, nous avons observé que l'entreprise N. a évolué de manière proactive dans son offre, sa stratégie et son fonctionnement interne. Cela a été rendu possible car *l'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques.* Cela constitue une nouvelle pratique de stratégie de différenciation dynamique que nous intitulons **sous-hypothèse 27**. En effet, les changements observés ont été détectés et mis en œuvre par la mobilisation des hommes travaillant dans l'entreprise. En revanche, contre sa volonté, l'entreprise a des **difficultés pour stabiliser son socle stratégique**. De nombreux mouvements de personnel ont lieu à tous les niveaux hiérarchiques car l'équipe dirigeante n'hésite pas à renouveler les équipes, notamment lorsqu'elle n'arrive pas à mobiliser positivement le potentiel humain des personnes.

#### 7.1.1.4 Espace organisationnel et stratégique

Un **dispositif de réunions** structuré a été mis en place, ce qui permet une démultiplication et un pilotage stratégique, notamment grâce aux séminaires stratégiques, aux réunions d'équipes, réunions individuelles, ou encore des comités produits. Ce dispositif de réunions n'est pas figé, tout comme l'organigramme, ils évoluent régulièrement en fonction des événements internes et externes. Par exemple, l'entreprise met en place des groupes de travail dès qu'un projet se présente, fait évoluer les fonctions des personnes, même au sein du comité de direction. Cela valide la **sous-hypothèse 12** : *le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière.*

Par ailleurs, toutes les catégories de personnel interviennent dans la stratégie grâce à des groupes de travail, à des réunions ou à des outils de management. Tous les collaborateurs peuvent être auteurs ou porteurs d'une pratique stratégique (cf. tableau 54). Dès lors, les collaborateurs sont davantage impliqués ce qui favorise la performance du déploiement stratégique. Cela s'inscrit partiellement dans la **sous-hypothèse 17** : *agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.* Toutefois, cette hypothèse n'est pas complètement validée car il est difficile d'une part, de définir la performance stratégique et d'autre part, d'établir directement un lien entre cette performance et la diversité des auteurs-porteurs des pratiques stratégiques.

Les espaces stratégiques de l'entreprise N. sont des groupes de projet, comités de direction, comités par piliers, réunions d'équipes etc. Chacun de ces dispositifs a un rôle précis et intégré dans une logique de **décentralisation synchronisée**. Dans le tableau 54, nous avons classifié chaque pratique stratégique de la période 2013-2015 en fonction du dispositif dans lequel elle a été repérée.

**Tableau 54. Catégories de pratiques stratégiques 2013-2015**

	Pratiques stratégiques	Espaces stratégiques
Pratiques d'analyse	18	Groupe de pilotage - Groupe de projet - Séminaire stratégique
Pratiques de choix	35	Groupe de pilotage - Groupe de projet - Séminaire stratégique
Pratiques de mise en œuvre	36	Groupe de pilotage - Groupe de projet - Séminaire stratégique
Pratiques d'analyse et choix	3	Groupe de pilotage - Groupe de projet - Séminaire stratégique

Nous avons ainsi identifié dans chacun de ces espaces des pratiques stratégiques d'analyse, de choix et de mise en œuvre (cf. tableau 54). Cela nous conduit à formuler la **sous-hypothèse 23** : *les différents espaces stratégiques intègrent simultanément des pratiques stratégiques d'analyse, choix et mise en œuvre* ; et à l'intégrer au concept de stratégie de différenciation dynamique. Cela permet de diminuer le **temps de passage à l'acte**. Les prises de décisions et leur mise en œuvre sont très rapides car au sein des dispositifs, des managers ayant un pouvoir de décision sont présents et stimulent l'analyse et les choix stratégiques à leur niveau hiérarchique. Cela permet également d'ajuster des décisions lorsqu'il y a des écarts par rapport aux objectifs. Ainsi, **la rapidité du processus d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique est un facteur d'agilité car l'entreprise est en position proactive plutôt que réactive**.

Toutefois, nous n'avons pas pu mesurer la vitesse de ce processus et avons également observé des décisions qui ont tardé à être mises en œuvre, tel que la lenteur de la refonte du processus budgétaire. Cela valide partiellement la **sous-hypothèse 13** : *diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle*.

#### 7.1.1.5 Évolution des pratiques de déploiement stratégique

Les **plans d'actions prioritaires** et **contrats d'activité périodiquement négociables** impliquent l'intégralité des collaborateurs. Ceux-ci clarifient la stratégie auprès de tous les acteurs, donnent du sens aux pratiques de chacun et permettent de piloter, évaluer et ajuster son effective mise en œuvre. Ces outils semestriels permettent de **mettre à jour** régulièrement la stratégie de l'entreprise et de la **démultiplier** au niveau des équipes et des activités. Cela valide la **sous-hypothèse 14** : *une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique*.

Par ailleurs, l'entreprise N. a mis en place une communication interne et externe intense sur le concept et les valeurs de l'organisation. Tous les collaborateurs connaissent les axes stratégiques de l'entreprise, notamment *via* la charte des contrats d'activité périodiquement négociable. D'ailleurs, les nouvelles recrues sont formées dès leur arrivée autour des 3 piliers de l'entreprise. Les pratiques de communication stratégiques ne satisfont toutefois pas tous les acteurs car des dysfonctionnements sont apparus sur ce sujet, aussi bien dans les diagnostics de 2005 que dans ceux de 2014. Il s'agit ainsi d'un point de vigilance. Par ailleurs, l'entreprise exerce une communication externe intense, notamment au niveau des médias, site internet, réseaux sociaux afin de mettre en valeur ses nouveautés et renforcer sa **notoriété**. Elle a également mis en place une **signalétique** claire avec un logo, des vêtements, packaging etc. qui la rendent identifiable par les clients. Cette communication interne-externe fait émerger la **sous-hypothèse 24** liée au concept stratégie de différenciation dynamique : *l'entreprise communique sa stratégie en interne et diffuse en externe les critères de signalisation et de différenciation*.

Nous avons également observé que l'entreprise N. a implanté un **management de proximité**, en mettant en place des équipes de petites tailles. Celles-ci s'appuient sur un dispositif de règles et procédures pour garantir une qualité de mise en œuvre. Cela nous conduit à intégrer la **sous-**

**hypothèse 25** du concept de stratégie de différenciation dynamique : *l'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée via la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle.*

#### 7.1.1.6 Le pilotage stratégique

Il y a un caractère **dynamique** et de mouvement dans le pilotage stratégique de l'entreprise N. apporté par **l'évaluation** et le **renouvellement périodique** des objectifs des outils stratégiques. Ceux-ci sont d'ailleurs clairement définis par domaine d'activité, par managers et collaborateurs grâce aux plans d'actions prioritaires et contrats d'activité périodiquement négociables. Notons que les axes stratégiques de l'entreprise ont très peu évolué depuis 2005, ce qui s'inscrit dans un véritable **cap stratégique**. De nouveaux choix stratégiques, tels que des nouveaux produits ou de nouvelles ouvertures d'enseignes qui n'étaient pas initialement prévus sont apparus et les dirigeants en ont saisi l'opportunité. Il y a donc des actions stratégiques émergentes qui viennent s'intégrer aux plans d'actions. Cela valide la **sous-hypothèse 19** : *un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.*

Les membres du comité de direction jouent un rôle de **vigilance interne** en allant visiter les différents établissements et en ayant développé une fonction **qualité**. L'entreprise surveille également son environnement **externe**. Pour cela, elle est proche de ses clients, concurrents et fournisseurs, notamment grâce à des études de marché approfondies. L'organisation possède par ailleurs un **système d'information** qui joue un rôle de levier de la mise en œuvre stratégique, notamment avec des indicateurs clés dans chaque domaine d'activité. Des indicateurs d'analyse sont pilotés, tels que le nombre de couverts moyen d'un établissement, le panier moyen d'un consommateur, ou le coût-valeur des activités. Le plan d'actions prioritaires constitue le principal outil et indicateur de choix stratégique, car il représente les orientations semestrielles. Enfin, ce dernier est évalué et mis en œuvre, notamment par le contrat d'activité périodiquement négociable. L'entreprise N. mobilise ainsi régulièrement des indicateurs d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique pour piloter sa stratégie. Nous imaginons alors qu'un tableau de bord de pilotage intégrant ces indicateurs aurait une influence positive sur le pilotage stratégique. Cela fait émerger la **sous-hypothèse 26** dans le concept de stratégie de différenciation dynamique : *un tableau de bord évolutif intégrant des indicateurs d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique facilite le pilotage stratégique.*

Ce système d'information est utilisé dans des dispositifs stratégiques tels que les comités de pilotage dans le but de prendre des décisions. Cela facilite le pilotage de l'entreprise. Par exemple, la décision de baisser les prix s'est effectuée suite à l'analyse des concurrents. Cela s'inscrit dans la **sous-hypothèse 16** : *un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique.*

### 7.1.2 Analyse d'experts sur les pratiques stratégiques de l'entreprise N.

La synthèse de l'exploitation des matériaux de recherche intervention socio-économique a permis de **valider toutes ou parties des sous-hypothèses** issues de notre proposition du concept stratégie de différenciation dynamique, ainsi que de **faire émerger** de nouvelles sous-hypothèses. Pour enrichir notre analyse, nous avons réalisé des entretiens d'experts dont l'objectif était de

**compléter, conforter et mettre en relief des pratiques stratégiques de l'entreprise N.** Nous présentons ci-dessous la méthodologie, puis la synthèse des analyses d'experts.

#### 7.1.2.1 *Méthodologie des analyses et synthèses d'expert*

Nous avons réalisé deux entretiens avec des intervenants-chercheurs expérimentés qui ont participé à la recherche-intervention dans l'entreprise N. depuis son commencement, puis nous avons effectué une analyse personnelle à partir de notre connaissance de l'entreprise N. pour compléter l'étude. Nous présentons ci-dessous le **processus de synthèse des analyses d'experts**, la **méthodologie d'analyse personnelle**, ainsi que la « **synthèse d'experts** » qui regroupe notre propre analyse et celle des deux intervenants-chercheurs experts.

##### 7.1.2.1.1 *Processus de synthèse via les analyses d'expert*

La méthodologie d'entretiens d'experts a consisté à interviewer deux intervenants-chercheurs de manière **semi-directive** durant une heure. Pour ce faire, nous avons utilisé la nomenclature des pratiques stratégiques comme guide d'entretien et effectué une prise de notes exhaustives. L'objectif de l'entretien était d'identifier les pratiques stratégiques de l'organisation N. sur toute la période de la recherche-intervention (2005-2015). Ainsi, nous avons seulement guidé les interviewés sur les thématiques mais n'avons pas influencé le contenu. Leur avis permet une prise de recul complémentaire à notre analyse.

Puis nous avons effectué un traitement de données pour identifier les pratiques stratégiques mentionnées. **62 phrases témoins** issues des deux entretiens ont été repérées, nous les avons imputées en intégralité dans la nomenclature, ce qui valide une fois de plus la cohérence de cet outil. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon de phrases témoins recueilli, nous n'avons pas fait d'analyse quantitative. Certaines des pratiques stratégiques mentionnées par les experts sont dysfonctionnelles, ce qui pondère la démonstration. Alors que d'autres pratiques sont notées de manière positive et présentent les pratiques stratégiques marquantes et performantes de l'entreprise N. selon les intervenants-chercheurs experts.

Nous avons ensuite utilisé le logiciel Segese G (cf. 5.1.2 p. 172) pour ordonner les pratiques stratégiques dans les idées clés de la nomenclature. Certaines idées clés déjà identifiées ont été réutilisées, tandis que de nouvelles sont apparues ce qui a enrichi notre analyse. L'imputation des pratiques stratégiques repérées par les experts n'a pas donné lieu à une modification des thèmes et sous-thèmes de la nomenclature. L'intégralité des phrases témoins imputées dans la nomenclature est présentée en annexe 11.

##### 7.1.2.1.2 *Méthodologie d'analyse personnelle pour compléter l'étude*

En tant qu'intervenant-chercheur au sein de l'entreprise N. depuis 2013, nous avons contribué à réaliser des diagnostics, groupes de projet, groupe de pilotage etc. (cf. 2.2.3 p. 90). Nous avons ainsi une connaissance de l'entreprise, de ses acteurs et de son fonctionnement. Grâce à nos observations et notre analyse lors de ces dispositifs de recherche, nous avons identifié des pratiques stratégiques performantes ou défaillantes, qui n'ont pas été identifiées directement dans l'exploitation des matériaux, ni par les chercheurs experts. Parfois, l'analyse personnelle observe des pratiques proches d'observations déjà réalisées mais qui mettent en valeur des **sous-hypothèses**. Cette analyse

personnelle permet d'enrichir notre étude. Nous avons alors formulé des points de synthèse d'« **analyse personnelle** » par thématique de la nomenclature. Notons que le thème « Sources de différenciation » ne possède pas d'analyse personnelle, car nous n'avons pas repéré de pratiques stratégiques marquantes ou défaillantes qui n'auraient pas été identifiées dans les analyses précédentes, ou dans celle des experts.

#### 7.1.2.1.3 Synthèse d'experts : regroupement entre analyse d'experts et analyse personnelle

Nous présentons l'analyse d'expert regroupant les conclusions des chercheurs experts et notre propre analyse dans les tableaux 55-56 p. 233-234.

Pour construire ces tableaux, nous avons rédigé une **synthèse d'experts par thématique de la nomenclature**. Elle est réalisée sous forme de « **points d'experts** ». Ceux-ci émanent d'une part, de l'analyse des pratiques stratégiques et de leurs idées clés exprimées par les deux chercheurs experts de chaque thème. Nous les indiquons par « EE » comme **Entretiens d'Experts**. D'autre part, nous avons formulé des points de synthèse suite à notre **Analyse Personnelle**, qui sont identifiés par l'abréviation « AP ». Cette codification assure une **traçabilité** de notre analyse.

Nous avons ensuite divisé les points « EE » et « AP » en 2 catégories : les pratiques qui semblent performantes forment des **réalisations marquantes**, alors que les pratiques considérées défaillantes, sont notées en tant que **points à surveiller**. Ces points sont regroupés par thématiquement dans notre nomenclature et synthétise l'analyse des intervenants-chercheurs experts ainsi que la nôtre.

#### 7.1.2.2 Synthèse d'experts : lecture croisée de notre analyse et de celle des experts

Nous présentons dans les tableaux 55 et 56 les réalisations marquantes et les points à surveiller de l'analyse d'expert. Pour rappel, cette dernière regroupe la **synthèse des entretiens d'experts**, ainsi que notre **analyse personnelle**, comprenant les pratiques stratégiques qui n'ont été ni mentionnées ni repérées dans les études précédentes.

Cette synthèse d'expert est présentée sous forme de tableau. En colonne, nous indiquons les **thématiques** de pratiques stratégiques, les **réalisations marquantes** ainsi que les **points à surveiller**. Cela permet une lecture avec une prise de recul sur les pratiques stratégiques performantes et défaillantes de l'entreprise N., ce qui enrichit l'analyse.

Tableau 55. Réalisations marquantes et points à surveiller de l'analyse d'experts (1/2)

Thème	Analyse d'expert – Réalisations marquantes
Source de différenciation	<p>(EE) La <b>combinaison et l'intégration de plusieurs produits</b> représentent des facteurs de différenciation et sont rattachées à un <b>cap stratégique</b>. Chaque ligne de produit dispose ainsi de multiples sources d'innovation.</p> <p>(EE) La combinaison de produits entraîne un <b>positionnement unique sans concurrence frontale</b>. Cela favorise la <b>fidélisation</b> des clients.</p> <p>(EE) <b>L'ancrage local</b> significatif, <i>via</i> l'implantation d'enseignes et de franchises, contribue à la <b>notoriété</b> auprès des clients et partenaires, ce qui constitue un facteur de réussite.</p> <p>(EE) Les nombreuses <b>évolutions de produit</b> respectent un cap stratégique existant depuis l'origine de l'entreprise. Elles se font par expérience sur le marché, puis sont développées selon leur résultat. Ainsi, la stratégie se construit « chemin faisant ».</p> <p>(AP) Des <b>retours en arrière</b> sur des décisions autour des produits (frites, sauces...) ou sur l'organisation (modèle de développement par franchises ou enseignes) sont le fruit d'une remise en question permanente. Ces nombreux changements sont rendus possibles grâce à une souplesse et agilité organisationnelle.</p> <p>(AP) En affichant des valeurs de convivialité et de diversité, l'entreprise se refuse à afficher explicitement un cœur de cible client. Elle attire ainsi des <b>segments variés de clientèle</b>.</p>

Thème	Analyse d'expert – Réalisations marquantes	Analyse d'expert – Points à surveiller
Potentiel humain	<p>(EE) L'organisation possède de nombreux <b>savoir-faire stratégiques</b>. Aussi bien dans la fabrication des produits, comme en témoignent les nombreuses récompenses sur la qualité des bières, que dans l'ingénierie managériale et stratégique avec notamment 22 périodes semestrielles de démultiplication de plan d'actions prioritaires.</p> <p>(AP) L'utilisation des compétences des collaborateurs, notamment dans la conception de bières, ou sur l'émergence de nouveaux produits traduit un savoir-faire stratégique de l'entreprise dans <b>l'activation du potentiel humain comme source de différenciation</b>.</p>	<p>(EE) L'entreprise rencontre des difficultés dans sa stratégie interne car le <b>socle stratégique est fragile</b>. Cet écart entre la dynamique externe et interne provoque un ralentissement stratégique.</p> <p>(EE) La forte <b>rotation du personnel</b> aux postes clés de l'entreprise ralentit la définition et le déploiement de la stratégie de différenciation dynamique.</p> <p>(EE) Une des <b>croyances</b> est que la formation, la participation et l'autonomie des collaborateurs dans les décisions et la mise en œuvre des actions stratégiques entraînent des résultats. Probablement qu'avec un pilotage plus fin et une directivité dosée des hommes et des activités, la décentralisation stratégique synchronisée serait davantage performante.</p>

**Tableau 56. Réalisations marquantes et points à surveiller de l'analyse d'experts (2/2)**

Thème	Analyse d'expert – Réalisations marquantes	Analyse d'expert – Points à surveiller
<b>Espace organisationnel et stratégique</b>	<p>(AP) Les nombreux espaces de dialogue favorisent l'implication des collaborateurs. Cela permet des remontées de dysfonctionnements et des <b>actions préventives</b>, ce qui renvoie au principe d'<b>amélioration continue</b>.</p> <p>(AP) Les nombreuses <b>interactions</b> entre les managers fonctionnels et opérationnels, notamment avec les visites régulières du comité de direction aux établissements, renforcent la participation, la cohésion et la qualité de la démultiplication stratégique.</p>	<p>(EE) Le <b>dirigeant</b> incarne le concept et la stratégie de l'entreprise. Son rôle, <i>via</i> des décisions et un pilotage rigoureux, est déterminant dans les décisions et le déploiement stratégique. Cette prépondérance semble, malgré lui, inhiber certaines initiatives des collaborateurs.</p> <p>(AP) Les grandes réussites de l'entreprise sont souvent liées à des « <b>exploits</b> » personnels. Pourtant, un accompagnement plus collectif de chaque projet entraînerait davantage de réussites.</p>
<b>Déploiement stratégique</b>	<p>(EE) Il existe une forte <b>sensibilité et réactivité au marché</b>. Ainsi, le développement de nouveaux produits est permis grâce à une agilité organisationnelle.</p> <p>(AP) Les évolutions permanentes des choix stratégiques apportent le caractère <b>dynamique</b> à la stratégie de différenciation de l'entreprise. La périodicité des outils stratégiques facilite ce continuum stratégique aussi bien dans sa conception que dans son déploiement.</p> <p>(AP) La forte rotation du personnel à tous les niveaux ainsi que l'évolution permanente des produits témoignent du caractère dynamique de l'environnement interne. L'entreprise a ainsi appris, parfois par contrainte, à vivre dans un <b>changement permanent</b>.</p>	<p>(AP) L'entreprise met en œuvre <b>simultanément</b> de nombreux projets de développement externe. Cette <b>démultiplication</b> requiert d'autant plus d'énergie et de moyens, pour éviter une certaine dispersion qui risquerait de freiner ces actions stratégiques.</p> <p>(AP) Nous pouvons observer un <b>cycle de coûts-performances cachés</b> sur la qualité des produits, la qualité de l'accueil et de la satisfaction de clients. Des actions périodiques de toiletteage des pratiques sont alors utiles pour garder un niveau de performance satisfaisant.</p>
<b>Pilotage stratégique</b>	<p>(EE) Les nombreuses évolutions de produit respectent un cap stratégique existant depuis l'origine de l'entreprise. Elles se font par <b>expérience</b> sur le marché, puis sont développées selon leur résultat. Ainsi, la stratégie se construit chemin faisant.</p>	<p>(EE) <b>L'effet d'apprentissage</b> a permis d'améliorer significativement la qualité des produits. Pour autant, ce levier n'est pas pleinement maîtrisé comme peuvent en témoigner des échecs successifs sur la dispersion capitalistique ou les ouvertures d'établissements.</p> <p>(EE) La <b>sensibilité économique</b> est insuffisamment intégrée par tous les acteurs dans les décisions et la mise en œuvre stratégique. Les méthodes de calcul du retour sur investissement des projets ne sont pas fiables et entraînent des erreurs de décisions. Cela est d'autant plus dommageable que la forte volonté de croissance nécessite une gestion financière rigoureuse.</p>

La nomenclature a de nouveau permis une lecture des pratiques stratégiques de l'entreprise N. Nous observons dans les tableaux 55-56 les points forts (réalisations marquantes), ainsi que les points faibles (points à surveiller) des pratiques stratégiques de l'entreprise selon l'analyse d'expert.

Pour compléter le concept de stratégie de différenciation dynamique, nous avons mis en correspondance chaque pratique stratégique notée dans les « réalisations marquantes » de l'analyse d'expert, avec les sous-hypothèses du concept (cf. annexe 12). Nous observons alors que certaines pratiques identifiées par les experts correspondent à des sous-hypothèses du concept, ce qui valide les sous-hypothèses.

En revanche, certaines pratiques stratégiques faisant partie des « réalisations marquantes », ne correspondent à aucune sous-hypothèse du concept de stratégie de différenciation dynamique et ne sont pas présentes dans l'analyse des matériaux terrains. C'est par exemple le cas du point de synthèse : *(AP) Les évolutions permanentes des choix stratégiques apportent le caractère dynamique à la stratégie de différenciation de l'entreprise. La périodicité des outils stratégiques facilite ce continuum stratégique aussi bien dans sa conception que dans son déploiement.* Nous observons que cette pratique stratégique aborde la **gestion du changement** qui est directement lié au concept de stratégie de différenciation dynamique. En effet, elle montre un savoir-faire de l'entreprise dans la gestion de la dialectique entre résultats immédiats et résultats à long terme. Ainsi, nous formulons une nouvelle **sous-hypothèse 28** correspondant à une pratique de différenciation dynamique : *l'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats à long terme, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel.*

Par ailleurs, les pratiques stratégiques identifiées en tant que « points à surveiller » issues de l'analyse d'expert, atténuent la performance stratégique de l'entreprise N. et complètent les « ralentissements stratégiques » observés au chapitre 6. Nous en tenons également compte dans les recommandations managériales du chapitre 8. Une des pratiques stratégiques défaillantes selon les experts est la faiblesse du socle stratégique qui ralentit la performance de l'entreprise. Ainsi, nous proposons une pratique visant à renforcer le concept de stratégie de différenciation dynamique. Nous formulons la **sous-hypothèse 29** : *Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique.* Nous pensons que cela constitue un levier efficace de performance stratégique. Notons que l'entreprise N. tente de développer ce socle stratégique, mais qu'il demeure difficile à construire.

### 7.1.3 Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. : une entreprise dynamique et proactive

Nous avons désormais une connaissance approfondie des pratiques stratégiques de l'entreprise N. suite à :

- l'analyse des pratiques stratégiques mentionnées dans les diagnostics et évaluation (6.1) ;
- l'exploitation des matériaux issus de la recherche intervention socio-économique (6.2)
- l'étude des outils stratégiques de l'entreprise (6.3)
- l'observation des ralentissements stratégiques de l'entreprise (6.4) ;
- la réalisation d'une analyse d'experts regroupant des entretiens d'experts et notre analyse personnelle (7.1.2).

Pour synthétiser définitivement et concaténer à un dernier niveau les pratiques stratégiques de l'entreprise N., nous avons rédigé des idées forces regroupant les points de synthèse des pratiques observées dans le cadre de l'exploitation des matériaux recherche intervention socio-économique et les points d'experts. Par souci de synthèse et de facilité de lecture, nous avons rédigé une idée force par thème dans le tableau 57 qui synthétise les pratiques stratégiques de l'entreprise par thématique de la nomenclature.

***Tableau 57. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N.***

Thèmes	Idées forces
Sources de différenciation	Une <b>combinaison de produits</b> évoluant régulièrement respecte un cap stratégique ancré localement autour de valeurs culturelles. Cela traduit une innovation produit permanente. Ce concept, articulé autour de 3 piliers qui s'associent, forme la différenciation visible de l'entreprise et un positionnement unique. L'intégration de la plupart des activités, fabrication de bières, pains, production de spectacle, favorise la protection de cette source de différenciation.
Potentiel humain	Un dispositif de gestion des compétences capitalise les <b>savoir-faire stratégiques</b> et renforce l'implication et l'intégration des collaborateurs. Cela diminue les coûts cachés de la rotation du personnel d'un socle stratégique fragile. L'entreprise dispose de nombreux savoir faire stratégiques liés à ses produits : qualité de la bière, restauration ; mais également au niveau de la mise en œuvre stratégique : <b>ingénierie financière</b> , culture du <b>changement</b> , recherche <b>excellence opérationnelle</b> .
Espace organisationnel et stratégique	La <b>décentralisation stratégique synchronisée</b> est permise par des règles, des procédures et animée par des réunions. De <b>nombreux acteurs</b> contribuent ainsi à sa mise en œuvre, même si sa définition reste réservée à quelques personnes.
Déploiement stratégique	La stratégie est démultipliée à l'ensemble des collaborateurs et des périmètres grâce à plusieurs <b>outils</b> de management tels que des plans d'actions et des contrats d'activité. Ces outils sont <b>pilotés et évalués</b> régulièrement puis élaborés de nouveau tous les six mois, ce qui apporte une remise en fonction permanente de la stratégie. Cela entraîne une dynamique stratégique et nécessite une <b>agilité</b> pour s'adapter aux changements. Par ailleurs, la <b>communication</b> interne est très structurée, notamment par des séminaires stratégiques alors que la communication externe est très dense et proche des clients. L'entreprise développe ainsi une proximité interne et externe.
Pilotage stratégique	Les <b>objectifs</b> stratégiques sont préparés et renouvelés semestriellement autour d'axes stratégiques déterminés sur du long terme. Pour cela, des <b>investissements</b> réguliers sont réalisés. Une vigilance rigoureuse est portée aux <b>clients</b> ainsi qu'à la <b>qualité des produits</b> . Par ailleurs, un <b>système d'information</b> permet de piloter finement l'activité courante ainsi que les décisions et actions stratégiques.

## 7.2 Discussion sur le concept de stratégie de différenciation dynamique

Cette section discute de manière théorique notre concept de stratégie de différenciation dynamique suite à l'analyse empirique réalisée. Pour cela, nous validons dans un premier temps les sous-hypothèses du concept formulé au chapitre 4. Puis, nous proposons le concept de stratégie de différenciation dynamique en intégrant les pratiques ayant émergé lors de l'analyse empirique. Nous positionnons ensuite le concept de stratégie de différenciation dynamique par rapport aux cadres théoriques mobilisés pour élaborer notre concept (chapitre 4) et par rapport aux autres courants théoriques étudiés (chapitre 1). Nous considérons ces derniers comme étant la littérature étendue de notre recherche. Nous effectuons en dernier lieu une synthèse du concept de stratégie de différenciation dynamique.

### 7.2.1 Validation des sous hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique au sein de l'entreprise N.

Le tableau 58 met en relation les sous-hypothèses initiales du concept stratégie de différenciation dynamique (formulées au chapitre 4) avec les pratiques stratégiques de l'entreprise N. L'objectif est d'identifier s'il y a des écarts entre notre intuition initiale et l'analyse approfondie réalisée aux chapitres 6 et 7.

**Tableau 58. Test des hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique**

#	Sous-hypothèses	Validation au sein de l'entreprise N.
11	L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation.	■
12	Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière.	■
13	Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle.	▣
14	Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique.	■
15	Le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique.	■
16	Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique.	■
17	Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.	▣
18	Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.	▣
19	Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.	■

Légende : ■ Sous-hypothèse validée - ▣ Sous-hypothèse partiellement validée

Pour effectuer la **cotation** de validation des sous-hypothèses, nous reprenons les conclusions du chapitre 6 et la synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. de la sous-section 7.1.1. Nous observons que tout ou partie des hypothèses sont validées. Celles étant partiellement confirmées constituent des étapes de notre démonstration que nous développerons davantage dans des recherches futures, car nous n'avons pas les ressources (temps et matériaux terrains) suffisantes pour les argumenter davantage. Ainsi, nous n'écartons aucune des sous-hypothèses proposées et les maintenons dans le concept. Ces hypothèses deviennent alors des « pratiques stratégiques de différenciation dynamique » car nous les avons éprouvées.

## 7.2.2 Formulation définitive du concept de stratégie de différenciation dynamique

Nous observons ci-dessous les **pratiques ayant émergé** de l'analyse empirique qui sont intégrées au concept de stratégie de différenciation dynamique ; puis nous formulons de manière définitive le concept.

### 7.2.2.1 Émergence de nouvelles pratiques stratégiques de différenciation dynamique

Le tableau 59 regroupe l'ensemble des pratiques stratégiques émergentes de l'analyse de l'entreprise N. réalisée précédemment.

**Tableau 59. Pratiques stratégiques de différenciation dynamique émergentes de l'analyse empirique**

#	Pratiques stratégiques émergentes de la recherche intervention socio-économique de l'entreprise N.
20	L'entreprise combine des sources de différenciation visibles pour le client grâce à son couple produits-marchés avec une différenciation invisible par le client sur sa chaîne de valeur et son organisation interne.
21	L'entreprise consacre en permanence un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain.
22	De nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel.
23	Les différents espaces stratégiques intègrent simultanément des pratiques stratégiques d'analyse, choix et mise en œuvre.
24	l'entreprise communique sa stratégie en interne et diffuse en externe les critères de signalisation et de différenciation.
25	L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée <i>via</i> la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle.
26	un tableau de bord évolutif intégrant des indicateurs d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique facilite le pilotage stratégique.
27	L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques.
28	L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats à long terme, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel.*
29	Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique.*

\* Pratiques émergentes de l'analyse d'expert

### 7.2.2.2 Formulation du concept de stratégie de différenciation dynamique

Suite à notre analyse empirique, nous proposons une deuxième version du **concept de stratégie de différenciation dynamique**. Celle-ci intègre les pratiques stratégiques intuitives, issues du chapitre 4 car elles ont été validées, ainsi que les pratiques inattendues ayant émergé des différentes analyses de la recherche intervention socio-économique au sein de l'entreprise N.

Compte tenu de leur densité, nous classons les pratiques stratégiques de différenciation dynamique par thématique de la nomenclature dans le tableau 60 (p. suivante). Celui-ci regroupe l'ensemble des pratiques stratégiques que le levier managérial est susceptible de mettre en œuvre pour mener une stratégie de différenciation dynamique. Cela répond en partie à la problématique de recherche, qui est pour rappel, *comment le levier managérial contribue-t-il à la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique performante ?* Dans le chapitre 8, nous proposons des **recommandations managériales** opérationnelles, permettant de susciter chacune de ces pratiques stratégiques, ce qui répond définitivement à notre question de recherche.

**Tableau 60. Pratiques stratégiques de différenciation dynamique**

Thèmes	Pratiques stratégiques de différenciation dynamique
<b>Sources de différenciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation. (SH11)</li> <li>- Le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique. (SH15)</li> <li>- Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)</li> <li>- L'entreprise combine des sources de différenciation visibles pour le client grâce à son couple produits-marchés avec une différenciation invisible par le client sur sa chaîne de valeur et son organisation interne. (SH20)</li> </ul>
<b>Potentiel humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise consacre en permanence un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain. (SH21)</li> <li>- L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)</li> <li>- Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique. (SH29)</li> </ul>
<b>Espace organisationnel et stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle. (SH13)</li> <li>- Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique. (SH17)</li> <li>- Les différents espaces stratégiques intègrent simultanément des pratiques stratégiques d'analyse, de choix et de mise en œuvre. (SH23)</li> <li>- L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée <i>via</i> la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle. (SH25)</li> </ul>
<b>Déploiement stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique. (SH14)</li> <li>- Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique. (SH16)</li> <li>- De nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel. (SH22)</li> <li>- L'entreprise communique sa stratégie en interne et diffuse en externe les critères de signalisation et de différenciation. (SH24)</li> </ul>
<b>Pilotage stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière. (SH12)</li> <li>- Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation. (SH18)</li> <li>- Un tableau de bord évolutif intégrant des indicateurs d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique facilite le pilotage stratégique. (SH26)</li> <li>- L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats à long terme, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)</li> </ul>

(SH : abréviation de Sous-Hypothèses)

Le tableau 60 (cf. p. précédente) présente toutes les pratiques liées au concept de stratégie de différenciation dynamique. Les sous-hypothèses 11 à 29 ont changé de statut, elles se sont en effet transformées en résultats de recherche suite à l'analyse empirique et représentent désormais des pratiques stratégiques de différenciation dynamique.

Nous observons que l'ensemble des **pratiques stratégiques** présentées mobilisent les **ressources internes** et le **potentiel humain** de l'entreprise. Notons également que celles-ci nécessitent des **dispositifs managériaux**, comme des outils stratégiques (SH14), une décentralisation synchronisée (SH25) qui sont davantage développés au chapitre 8. Cela constitue une première validation de l'hypothèse centrale de notre recherche, qui est pour rappel : *l'entreprise dispose de ressources internes et en particulier de potentiel humain, qui sont mobilisées par des pratiques stratégiques de différenciation dynamique, grâce à des dispositifs managériaux.*

Pour synthétiser le concept, nous avons précédemment proposé une **définition** (cf. encadré 14 p. 155), que nous validons après notre analyse empirique. En effet, les pratiques stratégiques émergentes des investigations ne s'opposent pas à nos propositions initiales. Elles apportent du détail, enrichissent et s'intègrent ainsi au concept de stratégie de différenciation dynamique. Pour rappel, nous présentons l'encadré 33 qui le définit.

***Encadré 33. Définition du concept de stratégie de différenciation dynamique (rappel)***

Une stratégie de différenciation dynamique consiste pour une entreprise à déployer une offre **différenciée** et **évolutive** autour d'un cap stratégique afin que les clients perçoivent une valeur créée répondant à tous leurs critères d'achat. L'entreprise réconcilie les dimensions internes et externes de la stratégie en réduisant le **temps** d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique, et en agrandissant **l'espace** en faisant participer un maximum d'acteurs internes et externes à sa stratégie. Ainsi l'entreprise renouvelle **régulièrement** et **rapidement** son **avantage concurrentiel**.

### 7.2.3 Positionnement dans la littérature de notre concept de stratégie de différenciation dynamique

Cette sous-section positionne notre concept de **stratégie de différenciation dynamique** par rapport à la littérature. Nous présentons ainsi les **alignements** des pratiques de différenciation dynamique, les **enrichissements** de ce concept ainsi que ses **divergences** par rapport à nos cadres théoriques et à la littérature étendue. Ce que nous appelons littérature étendue représente l'état de l'art présenté au chapitre 1. Elle ne fait pas partie des cadres théoriques directement mobilisés pour établir le concept de stratégie de différenciation dynamique. Il s'agit des courants de la stratégie chemin faisant, du red queen effect, de la responsabilité sociale des entreprises, de l'hypercompétition, de la planification stratégique, des entreprises agiles ainsi que de la théorie de la complexité. Ces approches présentent un intérêt dans leurs fondements pour comprendre et comparer notre concept. Pour rappel, les cadres théoriques mobilisés pour formuler le concept de stratégie de différenciation dynamique sont la stratégie de différenciation, la stratégie socio-économique ainsi que la théorie des capacités dynamiques.

Pour réaliser ce positionnement théorique, nous avons créé un tableau (cf. annexe 13) qui met en correspondance nos travaux sur les pratiques stratégiques de différenciation dynamique (cf. tableau 60 p. 240) avec les principaux courants théoriques (cadres théoriques et littérature étendue). Puis, nous avons noté les pratiques stratégiques de différenciation dynamique en fonction des considérations des différents courants théoriques, selon leur **alignement**, leur **enrichissement** ou leur **divergence**. **Nous suggérons une lecture attentive de l'annexe 13 qui offre un paysage global du positionnement de nos travaux par rapport à nos cadres théoriques et à la littérature étendue.** Cette annexe constitue une étape méthodologique nous ayant permis d'élaborer la sous-section suivante. Ce positionnement théorique n'est pas exhaustif, nous avons seulement réalisé une mise en correspondance pour les pratiques stratégiques qui sont reliées de manière évidente aux courants théoriques. L'approfondissement des relations entre nos travaux et la littérature donnera suite à de futures recherches. Ainsi, les pratiques stratégiques ne sont pas discutées dans tous les courants théoriques, mais seulement lorsque nous avons identifié un alignement, un enrichissement ou une divergence explicite.

Comme méthodologie de présentation, nous abordons successivement les alignements, les enrichissements et les divergences des pratiques de différenciation dynamique par rapport à la littérature. Nous annonçons chaque pratique stratégique et discutons ensuite de son positionnement.

### *7.2.3.1 Alignements théoriques de notre concept de stratégie de différenciation dynamique*

Nous présentons ci-dessous les alignements théoriques des pratiques stratégiques de différenciation dynamique par rapport aux cadres théoriques, puis par rapport à la littérature étendue. L'ensemble des alignements est présenté en annexe 13.

#### *7.2.3.1.1 Convergences par rapport aux cadres théoriques*

Nous discutons les **pratiques stratégiques convergentes** de nos travaux sur le concept de stratégie de différenciation dynamique avec la **stratégie de différenciation**, la **stratégie socio-économique** ainsi que la théorie des **capacités dynamiques**.

##### *a) Pratiques convergentes avec la stratégie de différenciation au sens de Porter*

***L'entreprise combine des sources de différenciation visibles pour le client grâce à son couple produits-marchés avec une différenciation invisible par le client sur sa chaîne de valeur et son organisation interne. (SH20)***

Nous observons dans cette pratique stratégique un rapprochement avec la conception théorique de la **chaîne de valeur** et de **l'avantage concurrentiel** selon Porter (1980). Une firme peut en effet se distinguer par l'étendue de ses activités qui représente son champ concurrentiel. Comme l'a fait l'entreprise N. en combinant plusieurs activités. Dès lors, des facteurs de différenciation résultent de fait par un champ concurrentiel large, qui est représentée par la combinaison de plusieurs facteurs d'unicités.

Porter identifiait déjà des caractéristiques tels que la performance des produits offerts, la localisation, la coordination d'activités liées les unes aux autres etc. comme facteurs d'unicité visibles pour le client. Il considérait également des sources de différenciation invisibles, comme la liaison au sein de la chaîne de valeur, des procédures régissant le travail, des compétences et expériences du

personnel etc. Nous observons ainsi des sources de différenciation visibles et invisibles pour le client, dont la somme forme l'avantage concurrentiel global de l'entreprise.

***Le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique. (SH15)***

Selon Porter, une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une **caractéristique unique** à laquelle les clients attachent de la valeur. La différenciation globale d'une firme est la valeur accumulée pour le client de toutes les caractéristiques uniques de la firme dans l'ensemble de la chaîne de valeur (Porter, 1986). De plus, la différenciation au sens de Porter intègre la notion de **distinction** : le client a le sentiment d'obtenir quelque chose d'unique. Nous proposons une pratique visant à développer des **savoir-faire stratégiques de différenciation**, car ils renforcent l'unicité recherchée par les clients à laquelle ils attachent de la valeur et représentent ainsi des caractéristiques uniques.

*b) Stratégie socio-économique*

***L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation. (SH11)***

Cette pratique rejoint la stratégie socio-économique notamment par le calcul des coûts-performances cachés qui mobilise le potentiel humain de l'entreprise. En effet, cela permet d'imaginer « le rêve stratégique » ou le potentiel stratégique de l'entreprise car les acteurs de l'entreprise sont capables d'identifier des **sources de différenciation** performantes. De plus, la stratégie socio-économique considère l'entreprise comme un **acteur stratégique**, qui évolue dans un environnement pertinent, dont il construit les contours de façon interactive avec sa propre stratégie. La stratégie se co-détermine ainsi avec le périmètre de l'environnement pertinent dont les clients font partie. La stratégie de différenciation dynamique et la stratégie socio-économique se fondent ainsi sur la **découverte de phénomènes cachés** (Savall & Zardet, 1995), *via* la mobilisation des acteurs de l'entreprise et leurs interactions avec leur environnement, dont les clients.

***Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique. (SH14)***

La stratégie socio-économique propose une instrumentation stratégique, notamment matérialisée par le plan d'actions prioritaires. Elle permet de définir, piloter, démultiplier et évaluer semestriellement les projets de l'entreprise. Cette pratique est ainsi empruntée directement aux fondements de l'outillage stratégique socio-économique.

***Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)***

Cette pratique stratégique rejoint l'ingénierie stratégique avec les plans d'actions prioritaires proposés par la stratégie socio-économique. Dans cet outil, des axes stratégiques sont définis délibérément pour 3 à 5 ans et représentent les grandes orientations ou le cap stratégique de l'entreprise. Puis, cet outil est actualisé tous les 6 mois, ce qui permet d'intégrer les évolutions et opportunités de l'environnement. Ainsi, des actions émergentes imprévues viennent se greffer au fil

du temps en respectant la stratégie globale. Il y a bien une **articulation entre stratégie délibérée et émergente** dans la stratégie de différenciation dynamique et la stratégie socio-économique.

*L'entreprise consacre en permanence un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain. (SH21)*

L'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique est que **l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain** constitue le premier levier stratégique. Il permet notamment de réduire les coûts cachés et d'améliorer la force stratégique de l'entreprise. En ce sens, nous avons observé que la stratégie de différenciation dynamique incite l'entreprise à mobiliser le potentiel humain dans l'entreprise pour identifier et mettre en œuvre des sources de différenciation, ainsi qu'en développant les compétences du personnel. Ces dispositifs font partie de l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain préconisé par la stratégie socio-économique.

*Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique. (SH29)*

La théorie du socle stratégique qui contribue à la stratégie socio-économique indique que la cohésion interne, c'est à dire le **socle stratégique**, permet d'accroître la performance stratégique durable de l'organisation (Savall & Zardet, 2014). Compte tenu du **changement permanent** induit par la stratégie de différenciation dynamique, nous considérons que la cohésion facilite l'intégration de ce changement. Nous avons en effet observé que l'entreprise N. avait des difficultés quant à son socle stratégique qui ralentissait sa mise en œuvre stratégique. Ainsi, cette pratique, empruntée à la stratégie socio-économique, vise à faciliter la gestion du changement.

*Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique. (SH17)*

La stratégie socio-économique mobilise toutes les catégories d'acteurs de l'entreprise dans les pratiques stratégiques de l'entreprise. Par exemple, tous les collaborateurs sont présents dans des contrats d'activité périodiquement négociables et des plans d'actions prioritaires, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ils contribuent ainsi à la mise en œuvre stratégique et en pilotant ces outils, ils deviennent également acteurs dans l'analyse et les choix de l'entreprise. C'est également le cas lors des calculs de coûts-performances cachés où, selon le **périmètre** de chaque acteur, différentes **améliorations et potentiels stratégiques** apparaissent. Dès lors, la stratégie socio-économique, comme la stratégie de différenciation dynamique considère qu'un espace stratégique ayant une **diversité** d'acteurs permet un enrichissement et des innovations du projet stratégique de l'entreprise.

*De nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel. (SH22)*

La stratégie socio-économique mobilise toutes les catégories d'acteurs de l'entreprise dans la construction d'un projet de **transformation**. Ceux-ci proposent des actions d'améliorations et sont tous amenés à porter au moins quelques pratiques stratégiques, notamment par les plans d'actions prioritaires ou contrats d'activité périodiquement négociables.

***L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée via la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle. (SH25)***

La stratégie socio-économique ainsi que la stratégie de différenciation dynamique positionnent les managers dans un rôle clé dans le processus de mobilisation du potentiel humain, notamment par un dispositif de **décentralisation synchronisée**. Ils sont les pilotes et les moteurs des pratiques stratégiques. Par ailleurs, l'instauration et la mise en place de règles du jeu visant à assurer la compatibilité de la pratique avec d'autres zones de responsabilités permet une souplesse et agilité organisationnelle.

c) *Théorie des capacités dynamiques*

***Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière. (SH12)***

Cette pratique fait directement référence aux capacités dynamiques qui conduisent les entreprises à reconfigurer régulièrement leurs ressources et compétences. Il s'agit de la capacité de l'organisation à changer (Teece, et al., 1997). Le **toilettage organisationnel** est ainsi une pratique proposée par le concept stratégie de différenciation dynamique qui mobilise les capacités dynamiques de l'entreprise afin de positionner l'entreprise dans une transformation permanente (Rindova & Kotha, 2001).

***Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle. (SH13)***

Les capacités dynamiques représentent l'habilité de l'entreprise à intégrer, construire, reconfigurer des compétences internes et externes rapidement en fonction d'un changement de l'environnement (Teece, et al., 1997). Ainsi, diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix et mise en œuvre augmente la rapidité du changement, ce qui est l'objectif de cette pratique stratégique.

Ces deux pratiques stratégiques sont directement liées aux capacités dynamiques de l'entreprise. En effet, elles apportent un **système de décision stratégique** par le toilettage et la configuration interne de l'entreprise suite aux phases d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique. Par exemple, le développement d'un nouveau produit peut générer l'identification de ressources manquantes qui suscitera des décisions d'ajustement. L'entreprise devient ainsi flexible (Eisenhardt & Martin 2000), notamment par les capacités dynamiques **managériales** (Adner & Helfat, 2003). Ces dernières sont mobilisées pour préparer le changement, ce dernier ne s'improvise pas, tout comme dans le concept de stratégie de différenciation dynamique qui considère le changement comme le fruit d'une **dynamique apprenante préparée**. De plus, les **capacités dynamiques managériales** ne se contentent pas d'adapter l'entreprise à son environnement, mais incitent ses acteurs vers un comportement proactif, qui influence l'environnement dans lequel elle évolue.

7.2.3.1.2 *Convergences par rapport à la littérature étendue*

Certaines pratiques stratégiques de différenciation dynamique s'inscrivent dans des courants théoriques présentés dans le chapitre 1. Nous observons ainsi les convergences de notre concept avec

la stratégie chemin faisant, le red queen effect, la responsabilité sociale des entreprises, l'hypercompétition, les entreprises agiles, ainsi que la complexité et la dynamique.

a) *Convergences de pratiques avec la stratégie chemin faisant*

***Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)***

Dans le cas de la stratégie chemin faisant, il est important de construire une stratégie par le biais **d'élaboration d'exercices de problématisation et d'anticipation** de scénarios stratégiques. Cela permet d'identifier une direction à suivre. Mais il est essentiel de reconnaître que de possibles **stratégies émergentes** vont apparaître en marchant (Avenier, 1999).

Avenier (2005) signale que dans une stratégie « chemin faisant », à chaque instant, il y a un comportement intentionnel en référence à une vision stratégique, dans une perspective non seulement réactive, mais aussi, et peut-être surtout, **proactive** » (Avenier, 2005). La formulation des axes stratégiques dans les plans d'actions prioritaires représente un cap stratégique, qui correspond au chemin, à la vision qui peut être alimentée par des actions émergentes. Ainsi, la stratégie « chemin faisant » lie le couple stratégie délibérée et émergente, en conjuguant « la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui font découvrir des chemins nouveaux » (Martinet, 1990), tout comme la stratégie de différenciation dynamique.

***L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)***

Cette pratique considère que le changement permanent constitue une opportunité à saisir. Pour cela l'entreprise doit apprendre à vivre et intégrer les changements. Dès lors, favoriser **l'apprentissage stratégique** par des **va-et-vient entre réflexion et actions stratégiques** court et long termes facilite l'intégration du changement.

***Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique. (SH29)***

Dans une stratégie chemin faisant, nous avons besoin de mécanismes de cohésion qui guident la stratégie pendant l'action (Avenier, 2005). En effet, les actions sont dynamiques et changeantes compte tenu du futur incertain, la cohésion facilite ce changement. Notons que cette pratique est une convergence entre la stratégie de différenciation dynamique, la stratégie socio-économique ainsi que la stratégie chemin faisant.

b) *Convergences avec le Red Queen effect*

Le red queen effect lie les problématiques de structures et de comportement et considère **l'entreprise comme une unité active** (Perroux, 1970) qui agit sur son environnement. Ainsi, il y a une interaction continue de l'entreprise par rapport à son marché. Cette théorie invite les organisations à rester en **perpétuelle évolution** pour faire face aux concurrents, qui sont eux aussi en mouvement permanent (Delacour & Liarte, 2012). La position concurrentielle a un impact sur le red queen effect, car lorsqu'une entreprise a une avance en termes d'innovations, elle prend moins part au processus d'apprentissage collectif du secteur. Ainsi, les autres entreprises la copient, alors que l'entreprise

innovante n'a rien à copier (Delacour & Liarte, 2012). Ce **mécanisme co-évolutif** repose sur une adaptation mutuelle des entreprises, induite par les mécanismes de concurrence et d'innovation (Delacour & Liarte, 2012).

Les stratégies de différenciation dynamique considèrent également l'entreprise comme une **unité active** en interaction continue avec son environnement. Pour **maintenir un positionnement différencié de façon durable**, 2 pratiques stratégiques sont mobilisées :

*Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation. (SH18)*

*L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)*

Ces deux pratiques rejoignent le courant du red queen effect car elles visent à **modifier en continu l'avantage concurrentiel** pour que l'entreprise ne soit pas rattrapée par la concurrence et soit toujours en mesure d'offrir une **différenciation perceptible**. Pour cela la gestion du changement est fondamentale.

Cela est d'ailleurs frappant au sein de l'entreprise N. car localement, il s'agissait de la première entreprise à proposer des burgers. Aujourd'hui ce produit est proposé dans de nombreux restaurants. Dès lors, l'entreprise a renforcé sa différenciation en proposant des pains, frites et sauces maison, et s'appuie davantage sur son concept avec les autres piliers pour maintenir une différenciation.

c) *Convergences avec la Responsabilité sociale des entreprises*

*Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique. (SH17)*

Au sens de Ackernian, une des vocations de la RSE est **de tenir compte des demandes des parties prenantes**. En 2005, les acteurs de l'entreprise N. regrettaient le manque de clarté, de continuité et de précision de la stratégie (cf. encadré 13 p. 125). 10 ans après ce diagnostic, nous avons observé la mise en place de nouvelles pratiques stratégiques répondant aux difficultés exprimées par les différents acteurs de l'entreprise. En effet, les différentes catégories de personnel percevaient des insatisfactions de définition et de mise en œuvre stratégique. Nous avons vu qu'aujourd'hui au sein de l'entreprise N., les personnels sont considérés comme de véritables stratèges de l'entreprise. De nombreux projets se sont concrétisés suite à des propositions des collaborateurs qui impactent les orientations stratégiques, ainsi que l'avenir des collaborateurs. Dès lors, cette pratique stratégique de différenciation dynamique inclut les parties prenantes au projet global de l'entreprise, ce qui constitue une forme de responsabilité sociale d'entreprise.

*De nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel. (SH22)*

Cette pratique mobilise directement les parties prenantes de l'entreprise dans la construction de leur avenir. Notons que dans l'instrumentation stratégique cyclique et collectif préconisée dans notre concept stratégie de différenciation dynamique, chaque acteur peut être une source de

proposition, de négociation et contribue à la mise en œuvre de la stratégie. Celle-ci se retrouve ainsi clarifiée et démultipliée auprès de tous.

La responsabilité sociale des entreprises constitue un enjeu pour les entreprises de toutes tailles (Berger-Douce, 2008) et certaines pratiques proposées par le concept stratégie de différenciation dynamique permettent d'en intégrer certaines dimensions.

d) *Convergences avec le concept d'hypercompétition*

***L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)***

L'**hypercompétition** considère que la **gestion du changement** est devenue une priorité. L'objectif central de la stratégie étant dans ce cas le **mouvement**, l'organisation doit pouvoir se modifier en permanence, ce qui génère de nombreuses difficultés et résistances. La transformation nécessite que les entreprises soient capables de poursuivre des objectifs changeants et de se repositionner très vite dans le temps (Labowitz & Rosansky, 1997). Le changement devient ainsi la seule chose permanente. La problématique étant de rendre le changement habituel, afin de satisfaire aux exigences d'une concurrence de plus en plus mouvante. Pour cela, il s'agit **d'aligner en permanence l'organisation et la stratégie** (Saias & Métais, 2001). En ce sens, le concept stratégie de différenciation dynamique intègre cette dimension de changement permanent.

e) *Convergences avec les entreprises agiles*

Worley (2014) définit et mesure les **entreprises agiles** comme celles maintenant un avantage concurrentiel pendant au moins 10 ans sur son environnement. Pour maintenir cette réussite à long terme, les organisations doivent maîtriser deux catégories de capacités. Celles qui assurent les **résultats d'aujourd'hui**, ainsi que celles qui permettront les **performances de demain**. Cela nécessite de créer des stratégies qui sortent des routines (Worley, et al., 2015). Ainsi, les entreprises agiles s'adaptent plus rapidement et de manière plus performante aux changements que leurs concurrentes. Cela nécessite un savoir faire en gestion du changement pour combiner les résultats immédiats et la création de potentiel. En ce sens, une pratique stratégique de différenciation dynamique rejoint le concept des entreprises agiles :

***L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel (SH18)***

Par ailleurs, l'agilité de l'organisation, à travers sa stratégie, son fonctionnement et ses structures permettent de piloter les changements et d'intégrer les décisions stratégiques de manière performante. Des compétences managériales sont nécessaires pour que l'entreprise soit agile (Williams et al. 2013 ; Worley et al. 2014):

- concevoir la stratégie : au niveau de la direction de l'entreprise (définition d'un plan stratégique partagé à toute l'organisation) ;
- percevoir et analyser les signaux de l'environnement pour ajuster le plan stratégique ;
- tester : expérimenter les innovations et les implanter compte tenu de l'apprentissage de l'expérimentation.

Ces compétences managériales sont traduites dans le concept stratégie de différenciation dynamique par une pratique qui permet de tenir compte des signaux de l'environnement et d'ajuster le plan stratégique :

***Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)***

f) *Convergences avec la théorie de la complexité et de la dynamique*

Dans la théorie de la complexité, la stratégie est considérée **dynamique** car de nouveaux phénomènes émergent et d'autres changent continuellement. Il faut ainsi considérer la dynamique, l'aléa et les nouveaux phénomènes. Citons Edgar Morin : « *La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] (elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'actions et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* » (Morin, 2005). Nous observons ainsi que le cap stratégique de différenciation dynamique est alimenté par cette incertitude, la complexité et la dynamique. Ces variables sont traduites par l'environnement instable présent dans la pratique suivante :

***Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)***

### 7.2.3.2 *Enrichissements théoriques de notre concept de stratégie de différenciation dynamique*

Certaines pratiques de stratégie de différenciation dynamique contribuent à des courants théoriques en approfondissant certains aspects ou en complétant des résultats. Nous présentons ci-dessous des enrichissements par rapport aux cadres théoriques mobilisés dans l'élaboration du concept, puis par rapport à la littérature étendue.

#### 7.2.3.2.1 *Enrichissements par rapport aux cadres théoriques*

Examinons les apports des pratiques de stratégie de différenciation dynamique par rapport à ses trois cadres théoriques : stratégies génériques, stratégie socio-économique et capacités dynamiques.

a) *Stratégies génériques*

***L'entreprise communique sa stratégie en interne et diffuse en externe les critères de signalisation et de différenciation. (SH24)***

Selon Porter, la différenciation provient d'un mode de création unique d'une valeur pour le client qui associe, la plupart du temps les **critères d'utilisation et de signalisation** (Porter, 1986). Ainsi, ce modèle insiste sur la communication externe, mais attache peu d'importance à la diffusion de la stratégie en interne. Alors que le concept de stratégie de différenciation dynamique intègre la **communication interne et externe** dans ses pratiques.

***Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique. (SH16)***

Cette pratique indique un lien entre la communication externe et interne avec un système d'informations, notamment par des indicateurs de pilotage. Il y a ainsi une interrelation entre ces trois variables qui sont pilotées simultanément. Alors que les stratégies génériques ne préconisent pas ce lien et insistent sur la communication externe des critères de signalisation et d'utilisation.

***L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation. (SH11)***

La stratégie de différenciation dynamique propose l'**activation du potentiel humain** comme moyen de renforcer la **durabilité de la différenciation**, car elle permet d'identifier et mettre en oeuvre sans cesse de nouveaux facteurs d'unicité et d'amélioration de l'entreprise. Selon Porter, les facteurs d'unicité sont coûteux. Alors que la mobilisation du potentiel humain demande seulement un savoir-faire, nécessite du temps et permet d'augmenter la performance sociale. La **mobilisation du potentiel humain se voit indirectement dans la chaîne de valeur du client** par la qualité de service offerte, la performance sociale et surtout par les produits qui lui sont proposées et qui ont été initialement détectées par l'activation du potentiel humain.

***Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficience stratégique. (SH29)***

Cette pratique de différenciation dynamique considère la cohésion comme un facteur d'unicité. En effet, celle-ci facilite l'intégration des changements nécessaires au maintien de l'avantage concurrentiel. Elle n'est pas **coûteuse et liée à la performance sociale** (au contraire des facteurs d'unicité définis par Porter), c'est pourquoi d'après la stratégie socio-économique et la stratégie chemin faisant, elle est positionnée en tant que facteur de performance stratégique.

*b) Stratégie socio-économique*

***Un tableau de bord évolutif intégrant des indicateurs d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique facilite le pilotage stratégique. (SH26)***

La stratégie socio-économique recommande un tableau de bord de pilotage parmi ses outils de management socio-économique. Pour avoir une vision permettant un pilotage efficace, il est préconisé d'avoir des indicateurs qualitatifs-quantitatifs et financiers. Nous enrichissons cette notion d'indicateurs dans cette pratique de différenciation dynamique en proposant de les piloter **selon leur nature : analyse, choix et mise en œuvre**.

***L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats à long terme, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)***

La stratégie socio-économique est une stratégie de **changement** qui prend en compte les dimensions de court et long termes. Cette pratique intègre le concept **d'apprentissage organisationnel** pour faciliter cette gestion du changement. Il s'agit de capitaliser les méthodes, expériences, interactions et événements passés, pour en générer des connaissances qui permettront de gérer efficacement les événements futurs à court et long termes.

c) *Théorie des capacités dynamiques*

***L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée via la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle. (SH25)***

Les études empiriques n'identifient pas clairement les capacités dynamiques. Par exemple, lorsque des auteurs observent l'aptitude d'une entreprise à occuper un nouveau créneau ou à identifier de nouvelles technologies (Danneels, 2008), il s'agit des conséquences, mais la capacité ayant conduit à ce résultat n'est pas identifiée. L'approche basée sur les capacités dynamiques ne constitue pas un cadre théorique satisfaisant pour comprendre ce que sont les capacités dynamiques ainsi que leur processus de construction. (Altintas, 2009). Nous proposons une pratique stratégique qui permet justement de construire le résultat de transformation. La fonction stratégique fondamentale des managers est **l'orchestration des actifs organisationnels** qui permettent la construction des capacités dynamiques. Nous considérons que ces dernières sont possibles par la réalisation de pratiques stratégiques. Le processus de construction des capacités dynamiques fait intervenir à la fois des **processus managériaux et organisationnels** (Eisenhardt & Martin, 2000). Pour se réaliser, ces deux processus mobilisent des pratiques stratégiques de différenciation dynamique *via* des dispositifs de **décentralisation synchronisée**, de responsabilisation des managers et de définition de règles et procédures. Ces dispositifs éclairent les capacités dynamiques et permettent de concevoir, intégrer et mettre en œuvre le changement et les décisions stratégiques.

Par ailleurs, nous avons observé un certain flou autour des capacités dynamiques car elles sont présentées parfois comme **aptitude** (Teece, et al., 1997) , **capacité** (Teece, 2007), **compétence** (Danneels, 2008), **processus** (Eisenhardt & Martin, 2000) ou **habitude** (Zollo & Winter, 2002). Nous observons que chacune de ces dimensions peut être représentée par une pratique stratégique de différenciation dynamique. Par exemple, si nous considérons les capacités dynamiques comme une aptitude, cela peut renvoyer au développement de la cohésion. Si nous les considérons comme une compétence, il peut s'agir du savoir-faire en gestion du changement ou en mobilisation du potentiel humain. Si nous les considérons en tant que processus, elles sont mobilisées par l'ingénierie stratégique du concept qui permet de saisir des opportunités et de les mettre en œuvre. Enfin, si nous positionnons les capacités dynamiques comme des habitudes, cela peut renvoyer à une pratique de différenciation dynamique de toilettage organisationnel cyclique. Ainsi, **les capacités dynamiques sont présentes intrinsèquement dans les pratiques de différenciation dynamique**, quelque soit la manière dont nous les considérons.

***Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation. (SH18)***

Cette pratique stratégique indique comment une entreprise peut rapidement intégrer un changement qui modifie son avantage concurrentiel. Pour se faire, cela induit la reconfiguration des ressources suite aux décisions et mobilise ainsi les capacités dynamiques de l'entreprise. Nous observons ainsi que le **nombre et la rapidité** des décisions concernant l'avantage concurrentiel sont des **facteurs de mobilisation des capacités dynamiques**.

*L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)*

Le **potentiel humain** est le moteur qui active les capacités dynamiques de l'organisation. Lorsqu'il est mobilisé, il permet d'identifier et convertir les opportunités de changement. Ainsi, l'activation du potentiel humain constitue un autre facteur de mobilisation des capacités dynamiques.

Par ailleurs, Adner et Helfat identifient trois caractéristiques fondamentales pour l'émergence d'une capacité dynamique managériale (Adner & Helfat, 2003). Il s'agit du **capital managérial humain** (expérience passée), le **capital managérial social** (interne et externe) et la **cognition managériale** (croyances managériales et modèles mentaux). De son côté, lorsque le **potentiel humain** est mobilisé, il s'appuie en effet sur ces trois caractéristiques pour identifier des améliorations, innovation etc. **L'activation du potentiel humain constitue en ce sens une capacité dynamique managériale.** Les pratiques de stratégie de différenciation dynamique mobilisent également un **processus organisationnel** de capacités dynamiques *via* des **routines** de développement produits, de gestion court et long termes, l'identification régulière de nouvelles sources de différenciation. Ainsi, le changement devient une **habitude**, un processus organisationnel connu (Eisenhardt & Martin, 2000). La littérature montre que les capacités dynamiques sont considérées parfois **managériales** ou en tant que **processus organisationnel**. D'après l'étude des pratiques stratégiques de différenciation dynamique, les capacités dynamiques existent bien dans ces deux catégories. Nous considérons ainsi que les capacités dynamiques managériales et celles issues d'un processus organisationnel sont **complémentaires**.

#### 7.2.3.2.2 *Enrichissements par rapport à la littérature étendue*

Nous observons ci-dessous les apports des pratiques stratégiques de différenciation dynamiques par rapport au red queen effect, ainsi qu'aux entreprises agiles. Nous n'avons pas identifié d'apports explicites sur les autres théories observées.

##### a) *Red Queen Effect*

Selon Van Valen (1973) et Kauffman (1995), dans la dynamique du red queen effect, face à la compétition, une entreprise cherche à se démarquer et possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle arrive à développer une nouvelle manière de faire. En agissant de la sorte, elle crée un déséquilibre dans l'environnement et ses rivaux se trouvent face à un concurrent plus performant. Ils vont alors à leur tour trouver une meilleure solution pour trouver un nouvel avantage concurrentiel (Delacour & Liarte, 2012) et cela va se produire en boucle. Pour **identifier ces nouveaux avantages concurrentiels**, le concept stratégie de différenciation dynamique propose de mobiliser le potentiel humain, notamment par deux pratiques :

*L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation. (SH11)*

*L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)*

Dans l'approche du red queen effet, **l'avantage concurrentiel** tend à devenir **temporaire**, alors que la stratégie de différenciation dynamique mobilise le potentiel humain pour le faire évoluer et le

rendre **durable**. Les stratégies de différenciation dynamique sont ainsi une réponse à la spirale concurrentielle du red queen effect (Delacour & Liarte, 2012).

b) *Entreprises agiles*

En définissant les entreprises agiles comme celles maintenant un avantage concurrentiel pendant 10 ans sur leur concurrence (Worley, et al., 2014), la théorie de l'agilité demeure **descriptive**. Pour mettre en œuvre les facteurs d'agilité de flexibilité, proximité, réactivité, il n'y a pas de méthodes clairement établies et peu d'explication sur le processus conduisant à l'agilité. En ce sens, le concept de stratégie de différenciation dynamique propose les pratiques stratégiques suivantes :

*Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle. (SH13)*

*L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)*

*L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)*

Pour rendre l'avantage concurrentiel **durable**, cette pratique stratégique permet de détecter et mettre en place des sources de différenciation de façon continue, ce qui tend à rendre l'entreprise agile.

*L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée via la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle. (SH25)*

Le concept de stratégie de différenciation dynamique propose un fonctionnement interne de l'entreprise en positionnant les managers à une place centrale. Ils ont en effet un niveau de responsabilité élevé dans un périmètre concerté grâce au principe de **décentralisation synchronisée**. Cela leur donne un pouvoir de décision et de mise en action rapide, ce qui tend à développer les facteurs d'agilité de **réactivité, proximité et flexibilité**.

### 7.2.3.3 *Divergences théoriques de notre concept de stratégie de différenciation dynamique*

Nous observons les spécificités des pratiques stratégiques de différenciation dynamique par rapport aux cadres théoriques, puis par rapport à la littérature.

#### 7.2.3.3.1 *Divergences par rapport aux cadres théoriques*

Notons ci-dessous les spécificités et/ou divergences du concept de stratégie de différenciation dynamique par rapport à ses trois cadres théoriques : stratégies génériques, stratégie socio-économique et capacités dynamiques.

a) *Stratégies génériques*

*Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)*

*L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats à long terme, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)*

Les stratégies de différenciation sont issues du courant des stratégies génériques de Porter en 1980. A cette période, l'environnement est stable et ne tient, de fait, pas compte des changements et de la nécessité de renouveler l'avantage concurrentiel. L'objectif clé de la stratégie de différenciation dynamique n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence (comme pour les stratégies génériques), mais la **transformation et le renouvellement de l'avantage concurrentiel**. Ce concept intègre donc un paramètre complètement nouveau : le mouvement, le dynamisme. En effet, l'intention amène à considérer qu'une position concurrentielle n'est ni durable ni défendable et que la **seule solution consiste à changer de position** avant que la concurrence n'en prenne l'initiative (Saias & Métais, 2001).

Par ailleurs, Porter considère que la combinaison d'une stratégie de différenciation avec une stratégie de domination par les coûts conduit à l'échec, compte tenu d'un positionnement qui manque de clarté, appelé « stuck in the middle ». Pourtant, l'entreprise N. conduit simultanément deux choix stratégiques : différenciation et prix bas, afin d'affronter la concurrence et donc faire face à son environnement. Des auteurs estiment que cette combinaison stratégique **diminue les risques et maximise la performance à long terme** (Leitner & Guldenberg, 2010), ce qui expliquerait le niveau de performance élevé de certaines entreprises. Nous considérons ainsi que le croisement de différentes stratégies n'est pas préjudiciable à l'entreprise, mais qu'il s'agit au contraire d'un facteur explicatif d'adaptation et de réussite.

*Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique. (SH14)*

Enfin, le modèle stratégique de Porter ne propose pas d'outils d'accompagnement pour la mise en œuvre, mais seulement des méthodes pour identifier le meilleur choix stratégique. Alors que cette pratique stratégique mobilise une ingénierie stratégique permettant de clarifier, démultiplier, développer, piloter, évaluer la stratégie au niveau des hommes et des activités.

#### *b) Stratégie socio-économique*

Nous n'avons pas identifié de pratiques en opposition à la stratégie socio-économique, mais nous notons quelques spécificités. Tout d'abord, la stratégie de différenciation dynamique est appliquée seulement à une PME multi activités, alors que la stratégie socio-économique est réalisable quel que soit la taille de l'entreprise et son domaine d'activité.

Par ailleurs, la stratégie socio-économique invite au changement permanent, mais **ne guide pas vers des choix stratégiques particuliers**. De son côté, la stratégie de différenciation dynamique constitue un engagement clair vers un positionnement de **différenciation**.

#### *c) Théorie des capacités dynamiques*

Nous n'avons pas noté de pratiques de différenciation dynamique qui serait en opposition avec la théorie des capacités dynamiques. La spécificité principale évoquée précédemment est que la stratégie de différenciation dynamique mobilise à la fois une volonté délibérée de décision par les hommes (**capacités managériales**), ainsi que des **processus organisationnels** pour instaurer une

dynamique de changement. Pourtant, ce courant théorique a tendance à diviser ces deux sources de mobilisation des capacités dynamiques.

#### 7.2.3.3.2 Divergences par rapport à la littérature étendue

Nous observons ci-dessous les divergences des pratiques stratégiques de différenciation dynamique par rapport à des courants théoriques à l'hypercompétition, la planification stratégique, le red queen effect, la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que la théorie de la complexité.

##### a) Hypercompétition

***L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)***

L'hypercompétition part du principe qu'un **avantage concurrentiel est voué à se détériorer** et que la possibilité de défendre une position est complètement illusoire (D'Aveni, et al., 2010). La vitesse d'évolution de la concurrence et des marchés est telle qu'elle rend l'environnement très instable, si bien que la seule « position défendable » est le mouvement avec pour objectif central de créer en permanence de la perturbation (Saias & Métais, 2001). Selon la stratégie de différenciation dynamique, la **mobilisation du potentiel humain représente un avantage concurrentiel durable** car il permet de détecter au fil du temps de nouvelles sources de différenciation et donc de maintenir la performance de l'entreprise.

##### b) Planification stratégique

***Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique. (SH14)***

La planification stratégique traditionnelle est conçue comme un **processus top-down, hiérarchique et rigide**, distinct de la marche concrète et quotidienne des affaires (Blanc, et al., 1997). Une des principales reproches de la planification est qu'elle ne tient pas compte des évolutions de l'environnement, du fait de sa rigidité. En effet, elle est considérée démodée car elle n'a pas su s'adapter progressivement aux changements d'environnement des philosophies organisationnelles (Blanc, et al., 1997). Le concept de stratégie de différenciation dynamique propose une **instrumentation stratégique** avec un management des hommes et des activités **cyclique**. Nous avons en effet observé dans l'entreprise N. que les plans d'actions prioritaires et les contrats d'activité périodiquement négociables permettent une démultiplication collective et individuelle de la stratégie, ainsi que l'intégration d'une dynamique temporelle semestrielle. Ces outils mobilisent également simultanément des processus top down et down-top, ce qui renforce l'implication des collaborateurs et donne du sens à leurs activités quotidiennes par rapport à la stratégie globale. Ces outils modernisent la planification stratégique car ils tiennent compte de l'environnement turbulent actuel (*via* leur caractère cyclique) et permettent d'intégrer des opportunités émergentes, notamment *via* la pratique stratégique : **un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité (SH19)**. En effet, la planification stratégique traditionnelle ne permettait pas l'intégration d'actions émergentes.

Par ailleurs, la littérature montre un **doute sur la performance de la planification stratégique** (Robinson & Pearce 1983 ; Miller & Cardinal 1994 ; Brews & Hunt 1999 ; Mbengue & Ouakouak 2012).

Il est difficile de faire un lien direct entre la planification stratégique et la performance de l'entreprise, mais nous considérons que la formulation stratégie sur un outil de planification permet de clarifier les axes stratégiques, d'améliorer ainsi la communication interne, ce qui donne une vision aidant les différents personnels dans leurs décisions quotidiennes. Ainsi, l'instrumentation de la stratégie de différenciation dynamique s'appuie sur des outils de planification en considérant qu'ils soutiennent la performance de l'entreprise.

c) *Red Queen Effect*

***L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation. (SH11)***

Le red queen effect considère que les entreprises en situation de concurrence cherchent à obtenir un avantage concurrentiel en améliorant leur position par rapport à celle de leurs rivaux (Delacour & Liarte, 2012). Une fois cet avantage obtenu, les concurrents cherchent à leur tour à obtenir leur propre avantage afin de ne pas se laisser distancer, voire dépasser. Il faut alors **investir toujours plus de ressources pour conserver une situation concurrentielle identique** (Delacour & Liarte, 2012). Nous avons observé que pour mobiliser le potentiel humain, cela nécessite seulement des ressources temps qui vont s'autofinancer, compte tenu des résultats procurés par les choix stratégiques qu'ils engendrent. Par ailleurs, cette activation de potentiel humain permet d'identifier et mettre en œuvre des innovations et des améliorations qui **renforcent favorablement la situation concurrentielle**, plutôt que de seulement la maintenir identique.

Dans le red queen effect, une performance supérieure à long terme est obtenue non pas grâce à la détention d'un avantage compétitif distinctif, mais en **développant continuellement et en adoptant de nouvelles sources d'avantages temporaires** qui permettent à l'entreprise de faire la course en tête (Delacour & Liarte, 2012). Nous observons ainsi que c'est l'environnement externe qui pousse l'entreprise à évoluer constamment, alors que notre concept de stratégie de différenciation dynamique considère que la **dynamique interne** justifie également de changements à opérer.

d) *Responsabilité sociale des entreprises et rôle des dirigeants dans les PME*

***De nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel. (SH22)***

Dans la littérature sur la responsabilité sociale des PME, hormis le dirigeant, les autres personnels sont traditionnellement peu ou pas mobilisés dans la définition de la stratégie. Or, nous avons observé que l'implication de différents personnels dans un projet de transformation permet de répondre à leurs exigences. Les PME consacraient autrefois très peu de temps à la stratégie (Marchesnay, 1997). Aujourd'hui, cette tendance s'inverse : les initiatives stratégiques commencent à guider la PME (Serboff & Tannery, 2015). Dans la stratégie de différenciation dynamique, pour mettre en œuvre toutes les pratiques stratégiques de ce concept, l'entreprise mobilise une multiplicité d'acteurs qui y consacrent délibérément un temps significatif.

e) *Théorie de la complexité et de la dynamique*

***L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)***

Dans la représentation de l'entreprise en tant que système de flux, on remarque que l'idée d'une dynamique est parfois **contrôlable**, compte tenu de la variabilité des composantes identifiées par la décomposition analytique. Elle est aussi parfois **prédictible** par le biais de l'analyse statistique ou mathématique (Prigogine, 1994). Bien que ces représentations soient importantes dans la construction de stratégies et dans la construction de la valeur des produits et des services, celles-ci évoquent seulement l'aspect objectif, sans les faire interagir avec le sujet. Dans la stratégie de différenciation dynamique, l'avenir n'est pas prédictible. Il s'agit seulement d'intégrer le changement permanent de l'environnement interne et externe dans le fonctionnement quotidien, tout en ayant conscience que ces évolutions sont difficilement contrôlable et encore moins prédictibles. Il faut alors ajuster régulièrement la stratégie et aligner l'organisation en conséquence.

## 7.2.4 Synthèse et apports du concept de stratégie de différenciation dynamique

Le concept de stratégie de différenciation dynamique présente trois caractéristiques déterminantes et enrichissantes d'un point de vue scientifique que nous abordons dans cette sous-section. Premièrement, nous mettons en lumière comment des **pratiques de mise en valeur du potentiel humain constituent un avantage concurrentiel**. Puis, nous observons la **prise en compte de la dynamique et du changement permanent** dans des pratiques stratégiques. Enfin, nous établissons des liens entre différents courants théoriques et le concept de stratégie de différenciation dynamique.

### 7.2.4.1 *Le potentiel humain comme source d'avantage concurrentiel durable et soutenable*

J.B. Quinn estime que 75% de la valeur ajoutée créée par les entreprises provient de ressources immatérielles et intellectuelles. Certains s'interrogent sur la possibilité d'évaluer le capital immatériel d'une entreprise et notamment en matière de savoir (M.H. Zack 1999). D'autres auteurs proposent alors la **mesure de l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain** (Savall, et al., 2008). Ces ressources immatérielles et intellectuelles doivent être stimulées pour découvrir des phénomènes existants mais cachés, tels que les évolutions de l'environnement ou des sources potentielles de différenciation. Dès lors, la mobilisation du potentiel humain permet de maintenir l'avantage concurrentiel pour que la stratégie de différenciation entraîne un effet positif sur la performance de l'entreprise (Banker, et al., 2010).

La mobilisation du **potentiel humain** constitue ainsi la compétence centrale de la stratégie de différenciation dynamique. Toutes les entreprises disposent du potentiel humain de leurs acteurs, il s'agit *a priori* d'une ressource ordinaire. Mais lorsque l'entreprise est capable de l'activer pour l'utiliser à son avantage, elle devient une **ressource stratégique**. L'avantage concurrentiel est donc issu d'un savoir-faire dans l'utilisation de ressources ordinaires qui permet à l'entreprise d'améliorer, renouveler et innover dans sa stratégie et son fonctionnement (Fréry, et al., 2015).

Les stratégies de différenciation dynamique évitent les stratégies suiveuses et/ou passives. Elles se fondent sur l'énergie des acteurs qui constitue une force stratégique car son savoir-faire dans la mobilisation du potentiel humain peut être **durable** et **soutenable**. C'est par exemple le cas de

l'entreprise N., qui le stimule en continue pour améliorer et renouveler son offre et son fonctionnement. Ainsi, l'avantage concurrentiel est en évolution constante.

Le potentiel humain est défini comme les comportements, l'énergie et les compétences des acteurs de l'entreprise (Savall & Zardet, 2014). Si nous mettons en correspondance ces variables avec les pratiques de ressources humaines, des auteurs considèrent que les stratégies de différenciation sont influencées indirectement par un **haut niveau de performance des pratiques de ressources humaines** (Sun & Pan, 2011). En effet, l'engagement des collaborateurs anime le lien entre la stratégie de différenciation et les ressources humaines (Sun & Pan, 2011), ce qui permet une augmentation de la motivation, la satisfaction, l'engagement et la productivité des collaborateurs qui rendent l'entreprise plus performante (Ostroff & Bowen, 2000). D'ailleurs, la gestion des compétences représentent un enjeu de productivité (Gil Tovar 2015), ce qui confère à la gestion des ressources humaines une valeur organisationnelle (Noguera & Khouatra 2004). Ainsi, les stratégies de différenciation dynamique mobilisent un haut niveau de performance des pratiques de ressources humaines. Elles sont centrées autour du développement de la cohésion, des compétences et des comportements des collaborateurs. Ce savoir-faire dans l'activation du potentiel humain représente une source de différenciation, qui est notamment permise par l'habileté de l'entreprise (Banker, et al., 2010).

#### 7.2.4.2 *Intégration de la dynamique et du changement dans les pratiques stratégiques*

La pensée en stratégie suppose un **questionnement constant** sur l'ensemble du dispositif stratégique de l'entreprise, incluant ses **choix** en matière de **positionnement**, de **croissance**, **d'organisation** etc. qui sont ajustés en permanence (Saias & Métais, 2001). Les PME disposent d'une **réactivité** face aux évolutions de l'environnement, d'une souplesse d'organisation et de dirigeants impliqués tant au niveau stratégique qu'opérationnel (Lerch, et al., 2012).

Pourtant, la littérature traditionnelle semble montrer au contraire une nette préférence des organisations pour l'**isomorphisme mimétique** et le maintien dans « l'**orthodoxie sectorielle** » (Barreto & Baden-Fuller, 2006). Cela est dangereux pour les entreprises, car ce comportement passif risque d'entraîner un décalage de l'entreprise par rapport aux évolutions du marché. En effet, l'environnement interne et externe des PME est dynamique. Il y a du changement permanent qui nécessite que l'entreprise aille au moins à la même vitesse que les évolutions de son environnement, pour ne pas se faire dépasser par les innovations de ses rivaux. Cela nécessite ainsi d'avoir une stratégie dynamique tenant compte de la vitesse et de toutes les évolutions internes et externes (De Almeida, et al., 2015).

Nous avons observé que l'intégration de la dynamique dans les pratiques stratégiques, à travers un lien entre les phases d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique augmente la **vitesse** de l'entreprise. Toutefois, la **culture organisationnelle** peut influencer l'intention stratégique, tout comme les cultures sectorielles ou les cultures nationales. La culture de l'entreprise a également un lien avec sa pérennité (Godelier 2009). Ces influences débouchent parfois sur une dérive stratégique, c'est-à-dire sur l'incapacité à mener un changement pourtant nécessaire (Johnson, et al., 2013 ). Par exemple, les décideurs indiens ont tendance à internationaliser plus précocement que les Français (Ricard & Saiyed, 2015). Ainsi, les pratiques stratégiques peuvent tenir compte des **valeurs**, des aspirations des

dirigeants et de l'historique de l'entreprise, car ces variables ont une incidence sur les décisions stratégiques. Il est alors important d'identifier la culture, les ambitions et les valeurs de l'entreprise pour que les pratiques stratégiques, qui ont lieu à tous les niveaux hiérarchiques, aillent dans la même direction. Ces variables semblent identifiables, alors que d'autres phénomènes internes et externes demeurent incontrôlables et imprédictibles. Elles permettent d'établir un cap, étant le « **fil conducteur** » de la stratégie. Ainsi, malgré toutes les évolutions et turbulences, l'entreprise peut intégrer des changements qui s'inscrivent autour de ce **cap stratégique**, qui représente ses valeurs et ses ambitions.

Par ailleurs, la stratégie n'est pas uniquement le fait des gestionnaires de la direction, comme les approches classiques en stratégie le laissent souvent entendre. En effet, la fabrique de la stratégie se réalise à travers des pratiques stratégiques existantes dans le flux d'activités de l'ensemble des acteurs de l'entreprise (Rouleau, et al., 2007). Ces flux représentent la dynamique interne et sont présents dans la **configuration stratégique**. Cette dernière renvoie à la manière dont une entreprise « *sélectionne ses clients, établit et différencie son offre, définit les activités qu'elle réalise en interne et celles qu'elle sous-traite, configure ses ressources, ses compétences et son organisation, se positionne sur le marché, crée de l'utilité pour ses clients et réalise un profit* » (Lecocq & Yami, 2004). Dès lors, **la stratégie de différenciation dynamique propose une configuration stratégique intégrant la dynamique dans l'utilisation de ses ressources internes via des pratiques stratégiques.**

La littérature a estimé durant longtemps qu'une entreprise devait choisir une configuration dominante et la tenir à long terme en vue d'être performante. Or, nous considérons que la réussite de l'entreprise à court et long termes suppose désormais un **ajustement constant de sa configuration stratégique**. Celle-ci doit évoluer au fil du temps pour atteindre une sorte de « **flexibilité stratégique totale** » (Saias & Métails, 2001). Les variables de cette configuration (processus de création de valeur, sources de différenciation, organigramme, compétences etc.) doivent se modifier sans cesse, au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement externe, notamment des priorités du **client**.

Nous positionnons ainsi les stratégies de différenciation dynamique dans le courant des firmes **évolutionnistes**, qui considère que l'entreprise agit sur son environnement grâce à son fonctionnement interne. Cela s'inscrit dans le courant de l'**intention** stratégique, mais de manière **intense et proactive**. En effet, nous estimons que les comportements de l'entreprise ont véritablement une influence sur l'externe, notamment par l'**inter relation dynamique** entre l'entreprise et son environnement. C'est pourquoi, l'entreprise menant une stratégie de différenciation dynamique se retrouve dans une situation de **mouvement stratégique continu et dynamique**.

Les stratégies de différenciation dynamique entrent dans une démarche **d'innovation en continue**, qui est facilitée par une approche permanente d'innovation ambidextre (March, 1991). Cela signifie que l'entreprise innove simultanément sur des actions à court et à long termes. Ainsi, l'entreprise prépare le changement, elle est volontariste sur la dynamique en vue de générer des résultats à court et à long termes. L'intégration de la dynamique positionne ainsi l'entreprise dans un changement **multiple et permanent**. Ce changement est facilité par des pratiques stratégiques favorisant la cohésion et l'activation du potentiel humain (Savall & Zardet, 2014).

### 7.2.4.3 Complémentarité des approches théoriques mobilisées dans les pratiques de différenciation dynamique

Les pratiques stratégiques de différenciation dynamiques mobilisent et relient certains cadres théoriques ou courants de pensées.

En effet, les stratégies de différenciation dynamique visent à réconcilier l'adéquation entre le positionnement stratégique et celui de l'intention et du mouvement stratégique. Même si nous considérons que les comportements internes de l'entreprise agissent sur l'externe, l'interne est également alimenté par l'externe. Il s'agit d'un couple interdépendant qui nécessite une **adéquation**.

Par ailleurs, des auteurs ont montré la complémentarité des stratégies génériques et de l'approche par les ressources (Amit & Schoemaker 1993 ; Grunert & Hildebrandt 2004). Ils démontrent que des compétences et ressources sont importantes pour la réalisation d'une stratégie de différenciation (Shrader & Siegel, 2007). Nous considérons en effet que la **durabilité de l'avantage concurrentiel** d'une entreprise pratiquant une stratégie de différenciation, est fonction de la capacité de l'organisation à activer le potentiel humain pour détecter et compiler de nouvelles sources de différenciation. Cela permet en effet de rendre l'avantage concurrentiel **durable**. L'activation du potentiel humain, par l'identification de sources de différenciation et d'amélioration, fait alors office de moteur pour mettre l'entreprise à la même vitesse que l'environnement externe et ainsi intégrer la **dynamique**. Ainsi, nous observons que la mobilisation du potentiel humain entraîne la reconfiguration des ressources internes, ce qui active les **capacités dynamiques** et représente un savoir-faire en **gestion du changement** de l'entreprise.

La théorie de la complexité considère que les entreprises doivent répondre à des demandes simultanées et contradictoires. Ces demandes sont génératrices de tensions et se présentent sous la forme de « **paradoxes** ». Il est alors difficile de réagir de façon appropriée à l'ensemble de ces situations, alors qu'il s'agit d'une condition de survie des entreprises (Garcias, et al., 2015). Toutes ces demandes peuvent représenter des sources de différenciation, car elles sont situées sur la chaîne de valeur du client. Elles sont alors susceptibles de mobiliser des nouvelles pratiques stratégiques de **reconfiguration et toilettage des ressources**.

En résumé, notre concept de stratégie de différenciation dynamique s'enrichit d'une **combinaison** de plusieurs courants théoriques. Il considère l'avantage concurrentiel comme objectif à atteindre par la proposition de sources de différenciation aux clients. Notre concept mobilise la stratégie socio-économique comme ingénierie stratégique pour activer le potentiel humain et comme levier d'identification de sources de différenciation et de pilotage de la stratégie. La dynamique et la complexité de l'environnement pertinent est également pris en compte par différentes pratiques stratégiques, ce qui entraîne un ajustement régulier de la configuration stratégique et donc les capacités dynamiques de l'entreprise.

Notre recherche sur les stratégies de différenciation dynamique présente ainsi des pratiques stratégiques innovantes, conduites par un mode de management structuré positionnant le **potentiel humain** au cœur de son avantage concurrentiel et de son fonctionnement. En cela, nous pouvons

affirmer qu'une entreprise qui appliquerait une stratégie de différenciation dynamique serait en situation d'innovation managériale (Le Roy, et al., 2013). Certains auteurs parlent d'ailleurs d'innovation managériale comme nouvelle forme d'innovation (Lavastre, et al., 2015). D'autres vont encore plus loin en indiquant que les méthodes de management pourraient constituer une réponse à la crise (Robert, 2016). Cela signifierait alors que le mode de management et les pratiques stratégiques qui en découlent, pourraient représenter à eux seuls, un avantage concurrentiel.

#### *7.2.4.4 Progression de la recherche en sciences de gestion*

Les alignements repérés (cf. 7.2.3.1 p. 242) entre notre concept de stratégie de différenciation dynamique et la littérature apportent une validité et une actualité à des courants théoriques parfois anciens (stratégie de différenciation). La validation empirique de différentes sous-hypothèses liées à des concepts, déjà éprouvés, renforce leur argumentation et leur intérêt. C'est notamment le cas des pratiques stratégiques liées à la stratégie socio-économique, aux capacités dynamiques ou encore à la stratégie chemin faisant.

Les enrichissements ainsi que les divergences (cf. 7.2.3.2, 7.2.3.3. ; pp. 249, 253) de notre concept de stratégie de différenciation dynamique par rapport à la littérature, constituent un apport de cette recherche. Ainsi, nos travaux contribuent non seulement à éclaircir la compréhension de certains courants théoriques, à effectuer des liens entre eux, mais aussi à apporter des nuances et des spécificités qui apportent un caractère novateur à notre recherche. C'est notamment le cas des pratiques stratégiques permettant d'opérationnaliser les capacités dynamiques.

Les points de divergence entre nos travaux et les courants théoriques nous invitent à approfondir nos recherches futures, en vue de les préciser et de les comprendre davantage. Nous estimons également qu'ils sont susceptibles de mettre en lumière certaines limites des courants théoriques. Par exemple, nos travaux indiquent, contrairement à l'hypercompétition, qu'il est possible de développer un avantage concurrentiel soutenable et durable, à savoir le potentiel humain.

**Conclusion chapitre 7**

Dans une première section, ce chapitre présente une **synthèse de la lecture des pratiques stratégiques de l'entreprise N.** réalisée au chapitre 6. Nous avons ainsi validé les hypothèses intuitives de notre concept stratégie de différenciation dynamique, tandis que de nouvelles pratiques stratégiques ont émergé suite à notre analyse. Puis, nous avons complété les conclusions de la recherche intervention socio-économique par une **analyse d'expert**, qui a conforté les résultats précédents et identifié de nouvelles pratiques stratégiques. Ces dernières constituent un enrichissement, elles ont alors été intégrées au concept de stratégie de différenciation dynamique. Suite à un regroupement de cet analyse d'expert avec l'ensemble des résultats obtenus précédemment, nous avons formulé une **synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N.** En résumé, il s'agit d'une entreprise **proactive** qui agit régulièrement sur son environnement interne et externe. Cela est rendu possible notamment grâce à son savoir faire dans l'activation du potentiel humain de ses collaborateurs. Par ailleurs, l'entreprise s'appuie sur un **cap stratégique** et des **pilliers**, ainsi que sur une instrumentation stratégique clairement établie. L'ensemble des pratiques stratégiques positionne l'entreprise N. dans une dynamique de changement permanent.

Dans une deuxième section, nous avons réalisé un **retour à la théorie du concept de stratégie de différenciation dynamique.** Nous avons discuté chacune des pratiques stratégiques de notre concept. Les sous-hypothèses émanant du concept de stratégie de différenciation dynamique sont alors devenues des pratiques stratégiques de différenciation dynamique car elles ont été tout ou partie validées. Cela a permis de faire avancer notre raisonnement vers la formulation définitive du concept de stratégie de différenciation dynamique sous forme de tableau (cf. tableau 60 p. 240).

Nous avons ensuite positionné chaque pratique de stratégie de différenciation dynamique avec les cadres théoriques mobilisés par notre concept et la littérature étendue. Cela a fait rejaillir des alignements, des enrichissements, ainsi que des divergences. Notons que le concept stratégie de différenciation dynamique est très en phase avec la **stratégie socio-économique**, du fait qu'il positionne **l'activation du potentiel humain** comme un véritable enjeu stratégique. Cela permet en effet d'identifier des sources de différenciation et d'amélioration liées aux facteurs d'unicités tels que le définit Porter dans les **stratégies génériques**. Par ailleurs, notre concept présente des pratiques stratégiques mobilisant les **capacités dynamiques** de l'entreprise. En effet, en menant une stratégie de différenciation dynamique, l'entreprise reconfigure régulièrement ses ressources et compétences, aussi bien par des dispositifs organisationnels que par des capacités managériales. Malgré un **environnement incontrôlable et difficilement prédictible**, nous avons également observé que **l'intégration de la dynamique** dans les pratiques stratégiques de différenciation dynamique facilite le changement.

Dans cette conclusion, nous ne présentons pas les sous-hypothèses développées car elles sont déjà argumentées au cœur du chapitre.

## Chapitre 8 : *Recommandations managériales pour la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique*

« La valeur d'une idée dépend de son utilisation »

Thomas Edison

Ce chapitre est destiné aux **dirigeants et managers d'entreprise** souhaitant appliquer le concept de stratégie de différenciation dynamique au sein de leur structure. Nous proposons ainsi des recommandations managériales très opérationnelles, issues de notre expérience d'intervenant chercheur, permettant de conduire toutes les pratiques stratégiques de différenciation dynamique (cf. tableau 60 p. 240). En réponse à l'hypothèse centrale de cette thèse, nous proposons des dispositifs managériaux mobilisant les **ressources internes** de l'entreprise et permettant de susciter les pratiques de différenciation dynamique.

Nous avons fait le choix délibéré de ne pas présenter les recommandations managériales en séparant les pratiques d'analyse, choix et mise en œuvre car notre analyse a démontré que la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique représente un processus dans lequel ces 3 dimensions sont simultanées. En effet, le concept de stratégie de différenciation dynamique représente nécessairement une logique  **systémique**, que nous présentons en fin de chapitre (cf. figures 27, 28 ; pp. 298, 299). Dans ce chapitre, nos recommandations sont présentées dans une logique discursive linéaire par thématiques de pratiques stratégiques. Nous étudions comment identifier périodiquement des **sources de différenciation** au service d'un cap stratégique, puis par quels moyens mobiliser le **potentiel humain** comme avantage concurrentiel durable et soutenable. Nous observons ensuite le développement de **l'agilité par un espace organisationnel et stratégique** et adéquat, ainsi que le déploiement d'une **ingénierie stratégique** souple et cyclique. Nous examinons également l'intégration d'un **pilotage dynamique** des pratiques stratégiques. Enfin, nous réalisons une synthèse des recommandations managériales permettant de mener une stratégie de différenciation dynamique.

Chaque recommandation a pour objectif de susciter la mise en place d'une ou plusieurs pratiques stratégiques de différenciation dynamique. Toutes les préconisations rendent **concrets** les pratiques proposées et facilitent leur opérationnalisation. Pour illustrer leur lien, nous annonçons au début de chaque section les pratiques stratégiques liées aux recommandations qui en découlent.

---

**Table des matières du chapitre**


---

<b>CHAPITRE 8 :</b>	<b>RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR LA CONDUITE D'UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE</b>	<b>263</b>
8.1	IDENTIFIER PÉRIODIQUEMENT DES SOURCES DE DIFFÉRENCIATION AU SERVICE D'UN CAP STRATÉGIQUE .....	265
8.1.1	<i>Déterminer un cap stratégique différencié et durable .....</i>	265
8.1.2	<i>Identifier des sources de différenciation grâce à une proximité client et partenaires .....</i>	268
8.1.3	<i>Réaliser des scénarios via le calcul des coûts-performances cachés .....</i>	269
8.2	MOBILISER LE POTENTIEL HUMAIN COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE ET SOUTENABLE .....	271
8.2.1	<i>Le développement de savoir-faire stratégiques .....</i>	271
8.2.2	<i>La protection des savoir-faire stratégiques .....</i>	276
8.3	DÉVELOPPER L'AGILITÉ VIA UN ESPACE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE ADÉQUAT .....	278
8.3.1	<i>Développer le rôle des managers .....</i>	278
8.3.2	<i>Développer l'agilité organisationnelle via une décentralisation stratégique synchronisée .....</i>	279
8.4	DÉPLOYER UNE INGÉNIERIE STRATÉGIQUE SOUPLE ET CYCLIQUE .....	280
8.4.1	<i>Instrumenter la mise en œuvre stratégique .....</i>	281
8.4.2	<i>Structurer un dispositif de communication interne-externe stimulant .....</i>	285
8.5	INTÉGRER UN PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES .....	290
8.5.1	<i>Articuler un système d'informations aux espaces stratégiques .....</i>	290
8.5.2	<i>Piloter une dynamique de changement.....</i>	293
8.5.3	<i>Intégrer une veille stratégique interne-externe.....</i>	294
8.5.4	<i>Points de vigilance.....</i>	296
8.6	SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR MENER UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	297

## 8.1 Identifier périodiquement des sources de différenciation au service d'un cap stratégique

Les recommandations managériales proposées dans cette section, entraînent les pratiques stratégiques suivantes :

- *l'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation (SH11) ;*
- *le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique (SH15) ;*
- *un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité (SH19) ;*
- *l'entreprise combine des sources de différenciation visibles pour le client grâce à son couple produits-marchés avec une différenciation invisible par le client sur sa chaîne de valeur et son organisation interne (SH20).*

Nous présentons des dispositifs visant à déterminer un **cap stratégique différencié et durable**, établir une **relation client** et partenaire privilégiée et réaliser des **scénarios** à l'aide des calculs de coûts-performances cachés.

### 8.1.1 Déterminer un cap stratégique différencié et durable

Le fait que le dirigeant d'une entreprise détermine un **cap stratégique**, correspond à un choix délibéré. Celui-ci est lié à la **vision, aux aspirations, aux valeurs et au concept** de l'entreprise. Le cap stratégique va **guider les orientations**, les décisions de tous les jours à toute l'échelle de l'entreprise. La volonté de différenciation peut alors être associée à d'autres stratégies : croissance, prix bas, internationalisation etc. qui s'inscrivent dans le cap stratégique.

Pour identifier ce cap stratégique, il faut se projeter à long terme et se demander quelles sont les ambitions de l'entreprise. Dans le cas de la structure N., il y a une volonté de croissance en respectant son concept.

Le cap stratégique est alimenté par des « **piliers** », qui sont des produits, services ou savoir-faire particuliers, permettant **l'identification** et/ou **l'assimilation** de l'entreprise par ses clients. Ces piliers doivent ainsi être **visibles** et avoir de la **valeur** aux yeux du client. Les piliers doivent être **durables** car ils représentent l'entreprise à long terme. Pour les identifier, plusieurs critères sont utiles. Il est possible de les repérer sur la chaîne **de valeur du client** (afin d'être sûr de leur **valeur**), ainsi que de s'assurer de leur caractère **différenciant** par rapport à ce que propose la concurrence. Le cap stratégique articule les piliers entre eux. Ainsi, ils doivent être compatibles et s'inscrire dans un même cap stratégique. Pour faciliter l'identification des piliers, il est possible de répondre à la question : « que représente l'entreprise aux yeux de ses clients ? ». Cela rejoint les **facteurs d'unicité** importants. Dès lors, les piliers doivent être difficiles d'accès et difficilement imitables pour être durables. Un pilier possède ainsi deux caractéristiques :

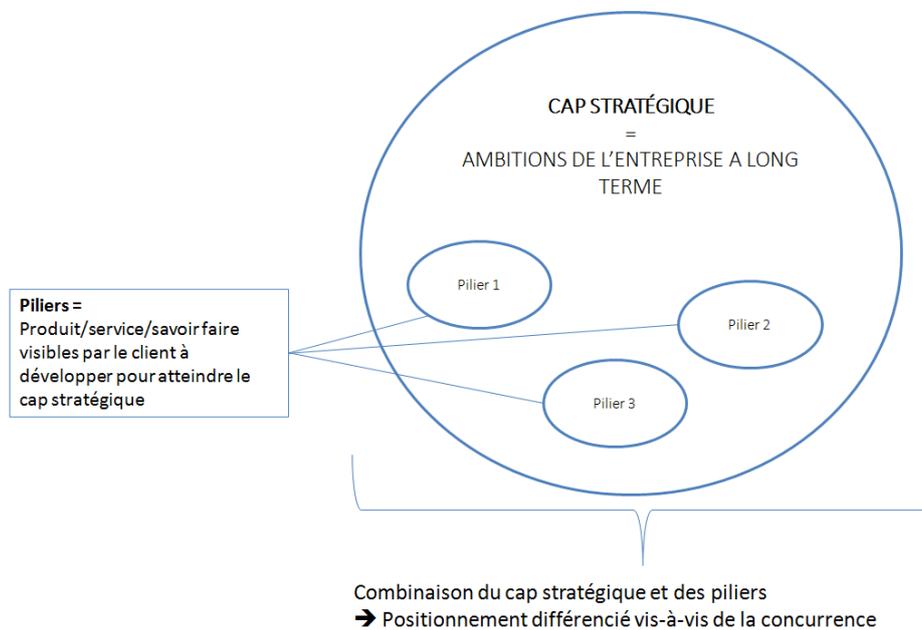
- o la **valeur** : afin que le client accorde une importance justifiant son achat. La valeur existe notamment par le niveau de qualité, de rareté du produit, valeur ajoutée et savoir-faire de l'entreprise ;

- la **visibilité** : le pilier doit être connu par le client, il faut pouvoir le mettre en valeur au maximum.

Par exemple, un des piliers de l'entreprise N. est la fabrication de bière. Compte tenu du niveau de qualité de ce produit, celui-ci a une certaine valeur qui est visible, notamment grâce à des récompenses lors de concours qualité.

Ainsi, la **combinaison** globale entre le cap stratégique et les piliers forment les choix stratégiques de l'entreprise qui doivent être différents de ceux de la concurrence. Il faut également s'assurer de la cohérence entre les piliers et le cap stratégique. Par exemple, si l'entreprise a une volonté de croissance, les piliers concernant des produits doivent nécessairement se trouver sur des créneaux en expansion et non en fin de vie. La figure 25 présente le lien entre le cap stratégique de différenciation et ses piliers.

**Figure 25. Cap stratégique**



Pour l'entreprise N., les trois piliers sont représentés par les burgers, la bière ainsi que par la musique. Le cap stratégique de croissance s'articule ainsi par le développement simultané autour d'un concept combinant ces trois produits. Il est d'ailleurs intéressant d'utiliser plusieurs piliers et de les combiner comme l'a fait l'entreprise N., car cette articulation entre différents savoir-faire permet une offre innovante qui déplace le champ de la concurrence et renforce le caractère de différenciation.

Pour identifier **périodiquement** de nouvelles sources de différenciation, il est possible de créer un dispositif de réunion « **comité par pilier** ». Ce dernier mobilise 5 à 7 personnes qui sont aussi bien experts que novices, opérationnels ou fonctionnels et dont l'objectif est d'identifier et de piloter des pratiques stratégiques nouvelles concernant le pilier stratégique. L'universalité des participants de cet espace stratégique permet de créer des synergies et d'assurer la cohérence entre services. Il est utile de changer de composition tous les six mois afin de renouveler les idées et rendre dynamiques les piliers stratégiques. Ce changement de composition a lieu tous les 6 mois lors du séminaire stratégique (cf. 8.4.2.1 p. 285).

L'encadré 34 présente des exemples de cap stratégique et de piliers.

**Encadré 34. Exemples de cap stratégique et de piliers**

**Exemples de cap stratégique :**

*devenir leader, pérenniser, réorienter l'activité, s'internationaliser ;*  
 et tout autre grande ambition de l'entreprise à moyen et long termes.

**Exemples de piliers :**

*savoir-faire dans un produit particulier et/ou rare, vitesse d'exécution ;*  
 et tout autre facteur d'unicité

La construction des piliers et du cap stratégique doit être en permanence lié aux clients. Il faut ainsi se demander si le client est intéressé par cette **combinaison**. Si nous observons qu'un pilier arrive en fin de vie, il faut ainsi le modifier ou changer le cap stratégique. De même, si le cap stratégique ne peut plus être atteint, il faut également le modifier. Pour construire le cap stratégique et ses piliers, nous proposons à l'équipe dirigeante de compléter le tableau 61.

**Tableau 61. Construction du cap stratégique**

Produits/service	Critère de valeur	Objet de visibilité	Cap stratégique
Pilier 1			
Pilier 2			
Pilier 3			
...			

Il n'est pas nécessaire que chaque case présente des éléments de différenciation, car la combinaison de l'ensemble des piliers et de leur critère de valeur/visibilité forme la différenciation globale. Toutefois, plus les critères de valeur et de visibilité sont uniques, plus la différenciation sera marquée. L'objet de visibilité est la représentation matérielle du pilier aux yeux du client. Il peut s'agir d'une bouteille de bière, d'une plaquette pour un produit immatériel ou de tout autre élément favorisant l'assimilation du pilier par le client.

Le couple cap stratégique/piliers va entraîner une **segmentation naturelle de marchés et des activités**. Il faut alors s'assurer que la taille du segment soit suffisamment importante pour répondre au cap stratégique. Pour cela, il est possible de faire une mise en cohérence avec des études de marché par exemple.

Par ailleurs, il est important que l'entreprise respecte le plus finement possible son cap stratégique. L'adage dit que « la meilleure des publicités est un client satisfait ». Pour cela, il semble indispensable de tenir ses engagements qualité-produit liés au couple cap stratégique/piliers. Ce dernier représente en effet le caractère de différenciation de l'entreprise, ce qui lui donne une image de **spécialiste**. Le non respect de ce cap stratégique a un impact sur la notoriété de l'entreprise, préjudiciable à sa stratégie de différenciation.

### 8.1.2 Identifier des sources de différenciation grâce à une proximité client et partenaires

La mise en place d'une **relation client privilégiée** permet de s'assurer que le cap stratégique et les piliers sont cohérents face aux attentes des parties prenantes. Ainsi, une relation de proximité avec les clients et les partenaires permet d'identifier des actions stratégiques émergentes en lien avec le cap stratégique. Ce dernier peut également être modifié ou ajusté en cas de décalage, grâce aux interactions avec l'environnement externe.

Échanger avec les partenaires et en particulier avec les clients va permettre de **personnaliser** l'offre proposée, grâce aux remarques et idées émises. Cela conduit à ajuster l'offre et la faire évoluer, ce qui renforce le caractère de différenciation. Par ailleurs, le fait de proposer une offre personnalisée permet **d'augmenter le prix** du service et de générer davantage de performance financière, car le client sera prêt à payer plus cher pour une offre « sur mesure » (Echols & Tsai, 2005). Pour cela, il s'agit de déterminer pour quelle(s) raison(s), le client serait-il prêt à payer plus cher. Nous appelons cela « l'individualisation de la demande ». Bien entendu, il faut que les ajustements et les évolutions potentiels correspondent au cap stratégique déjà mis en place. Plusieurs méthodes existent pour mettre en place cette relation-client :

- les clients mystères ;
- les avis clients avec les sites web ;
- les sondages et les enquêtes.

En outre, cette relation va aussi permettre de **recueillir la perception des clients** vis à vis de l'image de marque, du positionnement, de la qualité du produit etc. Cela peut donner des pistes **d'amélioration** pour l'organisation. Il s'agit du **processus de socialisation du client** (Imbert & Chauvet, 2013) car le client diffuse des informations contextuelles et partage ses expériences et ses attentes. Cet aller-retour entre le client et les acteurs de l'entreprise permet de **comprendre le phénomène de la demande** *via* le levier de la diffusion d'informations. Le **client a donc un rôle de coproducteur et de partenaire**.

Pour que cette relation soit utilisée de façon performante, il faut considérer que chaque information émise du client constitue un indicateur stratégique à capitaliser, car il est susceptible d'entraîner des ajustements selon les tendances des clients et le cap stratégique. Nous recommandons ainsi de mettre en place une **base de données** sur les informations émises par les clients et partenaires.

Par ailleurs, les relations avec d'autres partenaires tels que les fournisseurs, les institutions, les administrations publiques constituent également des sources potentielles de différenciation. Il est alors important d'identifier régulièrement les forces de chaque partenaire et ce qu'ils sont susceptibles d'apporter à l'entreprise. Par exemple, la jeunesse et les idéaux de l'entreprise N. ont fait que l'entreprise s'est lancée dans une aventure musicale sans vraiment en mesurer toutes les conséquences. Il a fallu très rapidement trouver des solutions car, à son lancement en 2000, la production de spectacles a généré des pertes financières importantes. L'entreprise s'est alors tournée vers les collectivités publiques pour obtenir des financements. Les collectivités publiques ont été

convaincues par le projet et une structure associative porteuse du projet culturelle a été constituée pour pouvoir collecter des subventions. L'entreprise a ainsi maintenu son cap stratégique en conservant le pilier musique grâce à ses relations avec ses partenaires extérieurs.

### 8.1.3 Réaliser des scénarios *via* le calcul des coûts-performances cachés

Pour identifier des sources de différenciation, il est possible de calculer des coûts performances cachés afin de réaliser des scénarios et alimenter les actions stratégiques émergentes. Il s'agit de recueillir l'avis et les connaissances d'une diversité d'acteurs de l'entreprise par des entretiens semi-directifs. Nous proposons ainsi d'utiliser la **nomenclature des pratiques stratégiques** afin de guider les thèmes et sous-thèmes pouvant servir **d'amélioration ou de sources de différenciation** lors de l'interview.

**Tableau 62. Nomenclature des pratiques stratégiques (rappel)**

<b>1 SOURCES DE DIFFÉRENCIATION</b>	
101	Produits
102	Marché
103	Technologie
<b>2 POTENTIEL HUMAIN</b>	
201	Compétences - Emplois
202	Comportements - Energie
203	Coûts performances cachés opérationnels
204	Coûts performances cachés stratégiques
205	Socle - cohésion
<b>3 ESPACE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE</b>	
301	Décentralisation stratégique synchronisée
302	Interfaces stratégiques internes
303	Auteurs de la stratégie
304	Périmètre stratégique
<b>4 DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE</b>	
401	Outils de déploiement
402	Diffusion de l'information interne
403	Diffusion de l'information externe
404	Actualisation - Temporalité
405	Agilité organisationnelle
406	Autonomie - Délégation
407	Moyens de la mise en œuvre
<b>5 PILOTAGE STRATÉGIQUE</b>	
501	Objectifs
502	Système d'information
503	Pratiques de vigilance interne
504	Pratiques de vigilance externe

La nomenclature peut être utilisée dans trois situations. La première situation consiste à considérer cet outil dans une **phase d'analyse stratégique**. L'objectif est alors d'identifier toutes les pratiques stratégiques existantes dans l'entreprise. Cela permet de prendre du recul sur ce que l'entreprise réalise en termes de stratégie et de connaître ses forces et faiblesses.

Il est également possible d'utiliser la nomenclature en phase de **projet stratégique**. Elle permet en effet d'imaginer et créer sa nouvelle stratégie et sa mise en œuvre, notamment en période de création d'entreprise, de lancement d'une nouvelle activité ou d'un nouveau produit. En recueillant

l'avis des acteurs de l'entreprise, elle renforce la fiabilité des **scénarios stratégiques** en imaginant simultanément différents projets, différentes sources de différenciation, ainsi que leur faisabilité. Par ailleurs, en procédant par tâtonnement, la nomenclature permet d'identifier les pratiques à mettre en place dans une période de test.

Enfin, la nomenclature peut être utilisée pour réaliser une **analyse dysfonctionnelle stratégique**. Il s'agit d'identifier les dysfonctionnements des pratiques stratégiques actuelles pour les ajuster ou les modifier.

L'objectif commun des trois utilisations possibles de la nomenclature des pratiques stratégiques est de construire des **scénarios** sur les futures améliorations, innovations et sources de différenciation. Cela peut se réaliser à tous les niveaux des thèmes de pratiques stratégiques. Ces scénarios peuvent ensuite être valorisés avec la méthodologie de calcul des coûts-performances cachés (cf. 3.2.3 p. 106). Ainsi, les **écarts représentent le potentiel de gain économique par l'amélioration des pratiques stratégiques**. Deux types de coûts cachés peuvent apparaître :

- ceux sur les pratiques stratégiques **visibles** pour les clients. Il s'agit du positionnement produits et marchés, tels que sur des défaillances de certains produits, amélioration de la communication, nouveau marché à cibler etc. ;
- ceux sur l'amélioration des pratiques internes « **invisibles** » pour les clients. Il s'agit par exemple des défauts de déploiement stratégique ou de changement d'organigramme.

Nous préconisons de réaliser des scénarios d'amélioration des pratiques stratégiques avec un calcul de coûts cachés tous les six mois, car cela permet notamment d'alimenter les **actions émergentes** et le côté **dynamique** de l'entreprise. La direction de l'entreprise doit alors s'assurer que les potentielles améliorations proposées sont réalisables et correspondent au cap stratégique.

Par exemple, l'entreprise N. a engagé au cours de la recherche-intervention, deux grandes actions sur l'évolution de son outil de production qui ont émergé en correspondance avec son cap stratégique. Ces deux actions ont été lancées avec un calcul implicite de performances cachées. Il s'agit d'un investissement de 300 000 euros dans l'acquisition de **six nouvelles cuves de brassage**, lui permettant de doubler ses capacités de production pour passer à 20000 hectolitres par an, ainsi que le développement d'une **nouvelle ligne de production de cidre**.

*« La demande en cidre est importante, et nous voudrions développer un produit dans le même esprit que nos bières. C'est-à-dire un cidre local de qualité. »*

Ces décisions ont été prises car il y a un retour sur investissement escompté. Le calcul des coûts cachés lié à ces décisions stratégiques permet de mesurer l'écart de performance avant et après ces deux investissements. Notons également que ces deux actions émergentes répondent au cap stratégique délibéré de l'entreprise N. car elles contribuent à sa volonté de croissance.

L'utilisation de la nomenclature des pratiques stratégiques permet de faire émerger de nombreux scénarios possibles sur des améliorations et/ou des innovations visibles et invisibles. La

comparaison de tous les scénarios facilite les choix stratégiques et offre de nombreuses sources de différenciation. Nous recommandons ainsi **de tenir compte des scénarios et des coûts-performances cachés dans les décisions stratégiques** (Savall et al., 2008).

## ***8.2 Mobiliser le potentiel humain comme avantage concurrentiel durable et soutenable***

Le potentiel humain se caractérise par l'énergie, le comportement et les compétences de l'ensemble des collaborateurs (Savall, et al., 2012). En cela, le concept de stratégie de différenciation dynamique propose différentes pratiques stratégiques :

- *l'entreprise consacre en permanence un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain (SH21) ;*
- *l'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques (SH27) ;*
- *le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique (SH29).*

Pour développer ces pratiques stratégiques, nous proposons deux grands thèmes de recommandations managériales, qui sont le **développement** et la **pérennisation** des savoir-faire stratégiques.

### **8.2.1 Le développement de savoir-faire stratégiques**

Nous proposons quatre leviers managériaux pour développer les savoir-faire stratégiques. Il s'agit de :

- la mobilisation du potentiel humain comme principal levier stratégique ;
- l'intégration du changement dans les pratiques stratégiques ;
- le développement du socle stratégique et de la cohésion interne ;
- la gestion des compétences clés.

#### ***8.2.1.1 Mobiliser le potentiel humain dans les pratiques stratégiques***

Pour développer une stratégie de différenciation, il faut « être en capacité de voir ce que les concurrents ne voient pas ». Pour y parvenir, il est possible de mobiliser et stimuler le potentiel humain des acteurs de l'entreprise. En effet, penser est le propre de l'homme. Mobiliser le potentiel humain consiste à exploiter les idées de chacun, qui peuvent avoir une incidence sur l'avenir de l'entreprise.

Ainsi, la mobilisation du potentiel humain est un **savoir-faire stratégique** essentiel en stratégie de différenciation dynamique car il permet de renouveler **régulièrement les sources de différenciation** et d'assurer leur cohérence avec le cap stratégique. Plusieurs techniques spécifiques permettent de mobiliser le potentiel humain.

La première étape consiste à recueillir les idées émanant des personnels et susceptibles de représenter des améliorations et/ou des nouvelles sources de différenciation visibles et invisibles. Pour cela, nous proposons trois moyens :

- le calcul des **coûts cachés** : comme vu dans la partie précédente, le potentiel humain peut-être mobilisé dans l'identification des sources de différenciation, amélioration ou défaillance des pratiques stratégiques (cf. utilisation de la nomenclature 8.1.3 p. 269), et le calcul des coûts cachés permet d'identifier les gains socio-économiques potentiels ;
- les **dispositifs de réunions** : il s'agit d'inciter les personnes à s'exprimer sur leurs idées d'amélioration et/ou d'innovation dans leur espace de réunion. Il est alors possible de mettre périodiquement un ordre du jour à ces réunions pour faire émerger de nouvelles idées, notamment par la méthode de brainstorming ;
- les **dispositifs informels** : il s'agit de l'expression des personnes auprès de leurs responsables hiérarchiques.

Il faut ensuite **capitaliser** l'ensemble des idées émises. La deuxième étape consiste alors à traiter chaque idée. Est-elle réalisable ? Que peut-elle apporter à l'entreprise ? Est-elle en cohérence avec le cap stratégique ? Pour arbitrer la pertinence des idées, nous proposons de réaliser un dispositif **groupe de projet**, qui consiste à réunir 4 à 6 personnes sur la thématique de l'idée. L'objectif est de « maturer » l'idée pour vérifier si elle est opérationnalisable et performante d'un point de vue socio-économique.

Dans ce groupe de projet, il est pertinent de mobiliser des personnes avec des métiers différents (opérationnels et fonctionnels) car cela apporte une vision **complémentaire**. Il est également important de désigner un **chef de projet** pour animer les débats, s'assurer que le projet avance et rendre compte à la hiérarchie des résultats du projet. Le nombre de séances, la durée et les personnes varient en fonction de la complexité et des enjeux des projets. Ainsi, **améliorer et innover dans la méthode de management de projets**, notamment en réduisant leurs temps de réalisation et leur qualité de résultat, représente un avantage.

**Témoignage du dirigeant de l'entreprise N.** : « *Nous sommes curieux et lorsque nous trouvons des filons intéressants à explorer, nous n'hésitons pas à nous lancer. Cela repose sur « l'intrapreneuriat » car c'est très souvent des collaborateurs de l'entreprise qui sont à l'origine des idées et de nos projets de développement. La distillerie en est un exemple, le projet a été lancé et développé par un de nos collaborateurs.* »

#### 8.2.1.2 Intégrer le changement dans les pratiques stratégiques

Au 19<sup>ème</sup> siècle Charles Darwin disait déjà « *Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui est la plus réactive au changement* ». Le changement était déjà important. Au 21<sup>ème</sup> siècle et dans le monde de l'entreprise, il ne faut plus être dans une logique réactive mais **proactive**. Cela signifie qu'il faut vivre avec les évolutions et avoir conscience que les actions d'aujourd'hui provoquent de futurs changements. Le changement doit ainsi être **préparé**. Pour cela, il est nécessaire de développer des **projets court-moyen et long termes en permanence**, qui auront une incidence sur l'avenir de l'entreprise et provoqueront les futurs changements. Ainsi, nous

proposons un outil intitulé « Portefeuille des projets stratégiques » (cf. tableau 63), qui permet de faciliter le pilotage de l'ensemble des projets.

**Tableau 63. Portefeuille des projets stratégiques**

#	Nom du projet	Chef de projet	Pilier	Gains attendus	Ressources engagées	Date de démarrage	Échéance
1							
2							
3							
			Total				

Cet outil est à compléter par un dirigeant ou un manager sur son périmètre. Pour le remplir, nous avons identifié plusieurs variables qui semblent importantes. Le **nom du projet** est primordial afin de l'identifier et le visualiser. Le **chef de projet** indique le responsable de son avancement. Le **pilier** stratégique inscrit le projet dans la stratégie globale, ce qui permet de vérifier sa cohérence avec le cap stratégique. Il est ainsi important de s'assurer que chaque pilier possède des projets de développement. Les **gains attendus et ressources engagées** sont indiqués de façon qualitative, quantitative et financière et correspondent à un cahier des charges synthétique. La **date de démarrage** ainsi que **l'échéance** appuie le pilotage des projets. Il faut s'assurer que les délais des différents projets sont répartis dans le temps sur du court-moyen-long termes.

Cet outil est un **aide mémoire** des projets qui facilite le pilotage par le dirigeant ou les managers. Nous recommandons ainsi de faire une réunion tous les mois entre chaque chef de projet et le dirigeant/manager pour réaliser le suivi, les ajustements ou prendre des décisions en fonction de l'avancement des projets. Ce tableau sert également **d'indicateur d'alerte**. Si aucun projet n'y est inscrit, cela signifie que le changement n'est pas préparé et que l'entreprise est dans une situation de passivité. En revanche, plus il y a de projets, plus l'entreprise sera proactive et dynamique. Il faut toutefois veiller à ne pas lancer trop de projets, ce qui risquerait d'engager beaucoup de ressources au détriment des résultats immédiats de l'entreprise. Pour **déterminer** l'équilibre entre les ressources à engager pour l'avenir et celles pour le résultat immédiat, il est possible d'établir une norme par rapport aux heures totales de travail de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ainsi, ne pas dépasser 20 % du temps disponible aux projets, permet une gestion des temps équilibrée entre les activités directement productives (résultats immédiats) et celles visant à préparer le changement et assurer l'avenir (création de potentiel) (Voyant, et al., 2015).

### 8.2.1.3 Développer le socle stratégique et la cohésion interne

Développer une **cohésion** interne crée un **socle stratégique** qui renforce la qualité de la mise en œuvre stratégique (Savall & Zardet, 2014). Il est alors utile d'impliquer un **maximum d'acteurs** et de métiers différents dans les projets et dans les pratiques stratégiques. Ainsi, les acteurs comprennent que leurs actions ont un sens par rapport à la stratégie globale et donc une incidence sur leur avenir. Pour agir sur la cohésion, nous recommandons de :

- **décloisonner les projets stratégiques** en évitant le travail en silo. Pour cela, il est nécessaire de faire participer aux projets des acteurs opérationnels et fonctionnels venant de différents services. Cela sensibilise chacun aux contraintes de l'autre et

renforce la connaissance des métiers de l'entreprise, ce qui induit une coopération interservices et génère ainsi de la cohésion.

- **développer des équipes autonomes** : il s'agit de mettre en place des périmètres hiérarchiques avec différents métiers de l'entreprise. Les interactions intra-équipes permettent ainsi de connaître les spécificités de chaque poste ;
- **mettre en œuvre des dispositifs de communication interne** (cf. 8.4.2.1 p. 285) en vue de favoriser les échanges. L'objectif est alors de recueillir un maximum d'informations internes, dissiper les malentendus et impliquer les collaborateurs.

#### 8.2.1.4 Développer et piloter les compétences clés

Les compétences permettent de réaliser le produit-service de l'entreprise en vue de proposer l'offre à la clientèle. Si l'entreprise présente des vulnérabilités sur ses compétences, comme la rotation de personnel, difficultés de production etc., cela entraîne un risque pour sa survie. D'où importance de piloter les compétences et de les développer.

##### 8.2.1.4.1 Le pilotage des compétences

Les compétences intègrent les savoir faire particuliers de l'entreprise et peuvent ainsi correspondre aux « piliers » du cap stratégique. L'offre proposée doit être en lien avec le savoir-faire et les piliers de l'organisation. Afin de maintenir son image de marque et son statut d'expert, l'entreprise doit tout mettre en œuvre pour que le niveau de qualité corresponde constamment aux valeurs affichées par la structure. Sinon, celle-ci pourrait voir sa notoriété et sa réputation affectées. Pour garantir son image de différenciation, il est ainsi essentiel de maintenir le cap stratégique et respecter les piliers tels que ceux-ci sont affichés au client.

Afin de s'assurer du maintien du savoir-faire au sein de l'organisation, Savall & Zardet ont proposé un **outil de gestion des compétences**. Nous avons adapté cet outil dans le tableau 64 qui représente une grille des savoir-faire stratégiques.

**Tableau 64. Grille des savoir-faire stratégiques**

ACTIVITÉS	GRILLE DE COMPÉTENCES DES SAVOIR-FAIRE STRATÉGIQUES												OBSERVATIONS
	Pilier 1				Pilier 2				Pilier 3				
	Gestion courante		Gestion développement		Gestion courante		Gestion développement		Gestion courante		Gestion développement		
ACTEURS													

**LÉGENDE :**

<input checked="" type="checkbox"/>	Pratique courante maîtrisée	<input type="checkbox"/>	Connaissance des principes sans pratique
<input checked="" type="checkbox"/>	Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée	<input type="checkbox"/>	Ni connaissance théorique ni pratique
		<input type="checkbox"/>	A réaliser

Adapté de la grille de compétences (Savall & Zardet, 1988)

Cet outil (cf. tableau 64 p. précédente) peut-être réalisé par le manager d'un périmètre d'activité ou par le dirigeant. Pour cela, il s'agit de :

- 1) lister les opérations clés (activités) pour chaque pilier ;
- 2) recenser et coter les collaborateurs intervenant sur ces opérations ;
- 3) piloter et mettre à jour cette grille tous les 3 mois pour s'assurer qu'il n'y ait pas de risque de vulnérabilité.

Ainsi, cet outil donne une vision de toutes les opérations réalisées par un service ou par l'entreprise, en fonction du niveau de compétences de chaque collaborateur. Selon les cotations, cela permet d'identifier des vulnérabilités sur des opérations et de mettre en œuvre des actions d'ajustement, comme des recrutements ou des plans de formation. Par ailleurs, nous notons 2 catégories d'activités dans cet outil :

- celles de **gestion sécurité**, qui représentent les opérations courantes nécessaires aux résultats immédiats ;
- celles de gestion **développement**, qui correspondent aux opérations liées aux changements futurs.

Cet outil permet ainsi d'intégrer le changement en tenant compte des futures compétences nécessaires, ce qui facilite la gestion de la **dialectique entre les résultats immédiats et la création de potentiel**. Cela s'inscrit dans le cap stratégique de l'entreprise grâce au lien entre les activités et les piliers qui en découlent. La lecture globale de la grille va mettre en évidence les opérations sur lesquelles l'organisation peut-être en danger si seulement un ou deux collaborateurs sont en mesure de la réaliser. Si tel est le cas, la pérennité de la compétence clé est en danger et des décisions de formations peuvent être engagées pour y remédier. Si des compétences nécessaires futures ne sont pas maîtrisées, des décisions peuvent également être prises à l'aide de cet outil pour y remédier. Dès lors, cet outil permet d'intégrer les évolutions stratégiques nécessitant de nouvelles compétences. Il facilite ainsi **l'alignement entre les évolutions des compétences et la stratégie de l'entreprise**.

#### 8.2.1.4.2 Le développement des compétences

Développer les compétences des différents personnels permet **de conserver le savoir-faire en interne** et contribue également à leur protection vis-à-vis de la concurrence. Pour ce faire, nous soulignons l'importance des **plans d'intégration** et des **plans de formation** pour la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique.

Le plan d'intégration est mis en œuvre à l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Ce dernier est ainsi formé à toutes les compétences de son activité. Il est possible de s'appuyer sur l'outil « grille des savoir-faire stratégiques » afin de repérer les activités essentielles. Il faut également **positionner le métier dans le cap stratégique** de l'entreprise afin d'expliquer le sens de la fonction. Durant l'intégration, il est également important d'expliquer au nouvel arrivant le dispositif de mise en valeur du potentiel humain existant au sein de l'entreprise. Celui-ci doit prendre sa place **d'acteur stratégie proactif** en alimentant les nouvelles sources de différenciation et détecter des améliorations dans les dispositifs dédiés. Compte tenu des évolutions régulières des compétences, le plan d'intégration doit être mis à jour régulièrement.

Au cours de la vie des différents collaborateurs au sein de l'entreprise, nous recommandons d'accorder de l'importance à **l'évolution de leurs compétences**. Il s'agit notamment de faire en sorte qu'elles suivent les évolutions liées aux projets stratégiques (intérêt pour l'entreprise), mais également que les collaborateurs « ne tournent pas en rond » dans leurs activités. En effet, développer leurs compétences permet de les faire sortir des zones de confort, d'éviter les routines organisationnelles et ainsi de faire émerger de nouvelles idées pouvant contribuer à identifier de nouvelles sources de différenciation ou amélioration. Pour cela, il est possible de faire le lien entre l'outil portefeuille stratégique et la grille de savoir-faire stratégique pour réaliser un **plan de formation tenant compte des activités futures et des vulnérabilités**.

A titre d'exemple, l'entreprise N. met en place un système d'intégration qui permet aux nouveaux arrivants d'acquérir les compétences clés de l'entreprise. Ce dispositif représente 525 heures de formation (nouvel arrivant, parrain et formateur) sur deux mois, ce qui est très conséquent (cf. annexe 14). En valorisant ces heures à la marge sur coût variable de l'organisation (cf. encadré 9 p. 108), la formation d'une recrue coûte 15 000 € à l'entreprise, ce qui nous permet de nous rendre compte de l'importance donnée à la formation. Celle-ci semble nécessaire à l'acquisition des **savoir-faire particuliers**. Il est important de souligner qu'en 2013, l'entreprise N. a investi 8% de sa masse salariale dans la formation, ce qui représente en moyenne 8 jours de formation par an par salarié.

## 8.2.2 La protection des savoir-faire stratégiques

Pour préserver l'**avantage concurrentiel**, l'entreprise a tout intérêt à ne pas diffuser ses savoir-faire stratégiques. Il s'agit de protéger les compétences clés. Pour cela, nous recommandons de les **capitaliser, d'internaliser** les coûts stratégiques et les compétences clés ainsi que de **limiter la rotation du personnel**.

### 8.2.2.1 Capitaliser les compétences clés

**Formaliser** les compétences clés permet de diminuer la vulnérabilité dans la mesure où cela explique de manière synthétique les opérations et les compétences clés à maîtriser pour la survie et le développement de l'entreprise. Nous proposons en ce sens un outil « guide des compétences clés » (cf. tableau 65) qui est articulé à la grille des savoir faire stratégiques et précise la réalisation de chaque opération clé telle une procédure synthétique.

**Tableau 65. Guide des compétences clés**

Pilier	Savoir-faire stratégique	Séquencement	Points à surveiller
1.	1.1	-	-
		-	-
		-	-
		-	-
	1.2	-	-
		-	-
		-	-
		-	-

Cet outil (cf. tableau 65 p. précédente) reprend les **piliers** et les activités issues de la grille des **savoir-faire stratégiques**. Cette formalisation permet de guider la formation, l'intégration, le développement des compétences et assure la traçabilité des savoir-faire. Il est à réaliser par les acteurs possédant les compétences clés. La colonne **séquencement** indique les étapes de réalisation de l'activité et doit rester synthétique pour ne pas surcharger l'outil, afin d'éviter l'aspect de « lourdeur », souvent présent dans les procédures. La colonne **points à surveiller** indique les risques à éviter lors de la réalisation de l'opération pour garantir le niveau de qualité escompté.

Ce guide est à enrichir et à mettre à jour à chaque projet faisant évoluer les compétences clés de l'entreprise. Cet outil a pour vocation d'être partagé et accessible à toutes les personnes réalisant les compétences clés.

Par exemple, l'organisation N. a mis en place des **manuals de formation intégrée** telle que le propose le management socio-économique, nous n'avons pas pu collecter ce document. Il s'agit d'un guide permettant de **capitaliser sur les savoir-faire** nécessaires à l'activité : fabrication des bières, recettes de burgers etc.

#### 8.2.2.2 Internaliser les coûts stratégiques et les compétences clés

*« Vendez la flamme, pas le briquet »*

Le fait d'internaliser les compétences clés et les coûts stratégiques permet à l'entreprise de garder une **indépendance** pour garantir un niveau de **qualité** constant et **ne pas diffuser** son savoir-faire.

Nous pensons que l'internalisation des coûts est favorable aux stratégies de différenciation. Tout d'abord, cela permet de **limiter « l'effet boomerang »** (éviter les défaillances des fournisseurs et ne pas supporter ses coûts cachés), car l'entreprise garde la maîtrise complète de son offre et n'a donc pas de **dépendance** vis à vis d'un fournisseur. Ainsi, elle peut maintenir un niveau de qualité correspondant à son cap stratégique et éviter de voir son image de spécialiste écornée. Par ailleurs, l'internalisation permet d'éviter que des fournisseurs ou des concurrents aient connaissance des procédés de fabrication et donc des savoir-faire stratégiques. Si toutefois il demeure difficile de tout internaliser, il est toujours possible de limiter le nombre de fournisseur.

**Témoignage du dirigeant de l'entreprise N.** : *Aujourd'hui, nous fabriquons notre propre pain, nos bières, nos alcools, nous produisons nos spectacles.*

Ainsi, l'entreprise N. limite la sous-traitance des produits correspondants à ses « piliers » et fabrique son propre pain ou ses sauces pour les burgers. Cela lui permet d'assurer un niveau de qualité constant et donc identifiable vis-à-vis de sa clientèle, ce qui renforce son positionnement. Toutefois, il est très difficile d'internaliser la globalité d'une offre. C'est pourquoi il nous semble utile de choisir avec rigueur **quelles activités stratégiques doivent restées internalisées**. Nous recommandons d'internaliser les activités ayant un impact direct sur le niveau de satisfaction des clients. Des coûts stratégiques, non forcément liés aux piliers peuvent également être internalisés car ils nécessitent un niveau de personnalisation important pour être efficace (système d'informations par exemple). Lorsque ces coûts stratégiques ne peuvent pas être détenus en interne, il ne faut pas

hésiter à s'entourer de **partenaires experts**. Par exemple, l'entreprise N. se fait accompagner par des experts en système d'informations, en ingénierie financière, ainsi qu'en développement de franchise. Ces compétences externalisées ne sont pas liées au développement des piliers et ne mettent ainsi pas en danger les savoir-faire stratégiques de l'entreprise. Au cas où une compétence clé ne pourrait être internalisée, compte tenu de son coût par exemple, il est alors essentiel d'établir une relation client-fournisseur de qualité et de confiance pour limiter l'effet boomerang évoqué précédemment. Aussi, des alliances stratégiques entre des firmes complémentaires peuvent être mises en place (Meier, 2014).

### 8.2.2.3 Rotation du personnel limitée

Afin de ne pas voir le(s) savoir-faire stratégique(s) « s'évaporer », il est important de limiter la rotation du personnel. Il est souvent préférable d'accorder des augmentations et/ou des promotions à des salariés pour éviter leur départ qui serait davantage coûteux, compte tenu du coût et des temps de recrutement, intégration et formation d'un remplaçant. Il est également possible d'effectuer des **clauses de confidentialité** en cas de départ pour éviter la diffusion des savoir-faire stratégiques. Enfin, le meilleur atout pour limiter la rotation du personnel est de « réussir » les recrutements. Pour cela, il est indispensable que le projet du collaborateur s'inscrive dans le cap stratégique de l'entreprise.

## 8.3 Développer l'agilité via un espace organisationnel et stratégique adéquat

Dans le thème « espace organisationnel et stratégique », le concept stratégie de différenciation dynamique propose les pratiques stratégiques suivantes :

- *diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle (SH13) ;*
- *agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique (SH17) ;*
- *les différents espaces stratégiques intègrent simultanément des pratiques stratégiques d'analyse, choix et mise en œuvre (SH23) ;*
- *l'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée via la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle. (SH25).*

Comme recommandations managériales, nous proposons deux leviers permettant d'introduire ces pratiques stratégiques, il s'agit du **développement du rôle des managers**, ainsi que d'instaurer une **décentralisation stratégique synchronisée** via des dispositifs de concertation.

### 8.3.1 Développer le rôle des managers

Les managers ont un véritable rôle de **pivot** dans la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Nous avons identifié cinq rôles regroupant des compétences et comportements de managers qui le positionnent dans une posture stratégique **proactive**.

Par son mandat managérial, le manager doit impulser **l'adhésion et la compréhension stratégique**. Il représente le cap stratégique de l'entreprise vis à vis de ses équipes et doit être en mesure de l'expliquer. Pour cela, il est important que les convictions des managers soient en adéquation avec le cap stratégique de l'entreprise. Le manager a également un rôle de **communication de la stratégie**. Il décline le cap stratégique auprès des équipes, afin qu'elles se l'approprient dans une démarche de coopération et de cohésion globale. Le manager facilite ainsi le **déploiement de la stratégie** en traduisant le cap stratégique en objectifs locaux, sur son périmètre d'activité (cf. 8.4.1 p. 281). Il a également une mission de **co-conception stratégique**, en étant prise d'initiative et en participant au dialogue local-global entre sa zone de responsabilité et celle de son supérieur. Il est ainsi en charge d'instaurer le dialogue avec ses équipes pour identifier de nouvelles sources d'innovation et d'amélioration, puis de les proposer et organiser en concertation des groupes de projet (cf. 8.2.1.1 p. 271). Enfin, le manager joue le rôle essentiel de **pilotage**. Il ajuste les actions, les compétences et les comportements des collaborateurs lorsqu'il y a un écart par rapport aux objectifs attendus. Lorsqu'il est chef de projet, il s'assure également l'avancée des projets stratégiques.

Nous proposons un récapitulatif sur le tableau 66 qui met en correspondance les différents rôles du manager dans une stratégie de différenciation dynamique, avec des dispositifs de mise en œuvre, également proposés dans nos recommandations managériales.

**Tableau 66. Rôle des managers dans une stratégie de différenciation dynamique**

Rôles	Dispositifs de mise en œuvre
Adhésion et compréhension stratégique	- Séminaire stratégique de présentation du cap stratégique et des piliers (cf. 8.4.2 p. 285)
Communication	- Tenue de réunions d'équipes (cf. 8.4.2 p. 285)
Déploiement	- Utilisation de l'ingénierie stratégique (cf. 8.4.1.1 p. 281)
Co-conception	- Être Chef de projet (cf. 8.2.1.1 p. 271)
Pilotage	- Évaluation de l'ingénierie stratégique (cf. 8.4.1.1 p. 281-284) - Décisions ajustement (cf. 8.5 p. 290)

Nous observons que les rôles de managers représentent des compétences et des comportements, ce qui indique que le potentiel humain (au sens de Savall & Zardet) des managers est largement mobilisé dans le concept de stratégie de différenciation dynamique.

### 8.3.2 Développer l'agilité organisationnelle *via* une décentralisation stratégique synchronisée

Le principe de **décentralisation synchronisée** est lié à l'organigramme de l'entreprise. Il définit le **périmètre et la responsabilité** de chaque manager. En vue de développer la souplesse et la rapidité de la prise de décision et la mise en œuvre des actions qui en découlent, nous proposons d'élaborer des équipes de management à « **taille humaine** », c'est-à-dire entre 5 et 8 personnes. Cela facilite la prise de paroles, la remontée et redescende d'informations. Il faut également définir le mandat de chaque hiérarchique en identifiant le niveau de délégation et d'autonomie des managers en concertation. Ce mandat doit être suffisamment élargi pour mettre en œuvre efficacement le cap

stratégique, ce qui permet un **pouvoir de décision rapide et concerté** sur un périmètre de responsabilité. Cela renforce également la flexibilité et donc l'agilité de l'entreprise. Ainsi, l'organigramme doit être mise à jour et accessible régulièrement afin que chaque personne se retrouve dans un périmètre hiérarchique. En effet, la décentralisation stratégique synchronisée permet de faire participer tous les acteurs de l'entreprise à la stratégie, pour que tous les acteurs puissent être de potentiels auteurs/porteurs d'amélioration ou de sources de différenciation. Chaque périmètre hiérarchique existe également au sein d'un espace de communication (cf. 8.4.2.1). Ainsi, chaque collaborateur est présent dans un espace de réunion qui est représenté par un responsable hiérarchique susceptible de mettre en place des pratiques stratégiques suite aux échanges d'informations. Cela permet notamment de réduire les temps de réalisation des projets.

L'**ordonnement des réunions** par alternance entre niveau hiérarchique permet une **concertation et synchronisation** dans les décisions autour des pratiques stratégiques. Le tableau 67 illustre la synchronisation des différents niveaux hiérarchiques par des dispositifs de réunions. Cette alternance permet de se **concerter** et de traiter des demandes/informations dans le niveau hiérarchique supérieur lorsque le manager n'a pas le mandat suffisant pour prendre des décisions. Nous observons que le niveau de l'encadrement a davantage de réunions car il joue un rôle proactif de pivot dans le processus stratégique descendant et ascendant (cf. 8.3.1 p. précédente).

**Tableau 67. Temporalité des réunions pour la décentralisation synchronisée**

Niveau hiérarchique	T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Direction	X				X				X
Encadrement		X		X		X		X	
Personnel			X				X		

Par ailleurs, la décentralisation synchronisée passe par un **système de procédures accessibles et souples** afin de faciliter le changement. Ainsi, les procédures ne doivent pas être un obstacle à la conduite du changement, sinon elles doivent être modifiées. Pour cela, elles sont rédigées de manière synthétique et comprennent des délais rapides. La finalité du principe de décentralisation stratégique synchronisée est de favoriser la **vitesse et la flexibilité stratégique**. Ce dispositif permet ainsi de rendre l'entreprise **agile**.

## 8.4 Déployer une ingénierie stratégique souple et cyclique

Le concept stratégie de différenciation dynamique s'appuie sur les pratiques de déploiement stratégiques suivantes :

- *une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique (SH14) ;*
- *un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique (SH16) ;*
- *de nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel (SH22) ;*
- *l'entreprise communique sa stratégie en interne et diffuse en externe les critères de signalisation et de différenciation (SH24).*

Nous proposons ci-dessous une **instrumentation** de la mise en œuvre stratégique ainsi qu'un **dispositif de communication interne-externe** structuré et stimulant permettant de développer ces pratiques stratégiques.

### 8.4.1 Instrumenter la mise en œuvre stratégique

*« Un objectif sans plan s'appelle un vœu. »* Antoine de St Exupery

Pour la mise en œuvre de la stratégie, nous considérons que des outils de planification cyclique permettent son pilotage et une déclinaison collective et individuelle. Nous présentons ainsi des outils inter connectés et issus du management socio-économique : **le plan d'actions prioritaires** et **le contrat d'activité périodiquement négociable** que nous adaptons à notre concept de stratégie de différenciation dynamique. Puis, nous observons le caractère cyclique de ces outils pour rendre la stratégie dynamique.

#### 8.4.1.1 Implanter des plans d'actions prioritaires pour démultiplier la stratégie collectivement

L'élaboration d'outil stratégique tel qu'un plan permet d'approfondir la **réflexion**, de stabiliser les **objectifs**, **d'éviter** « **l'effet d'amnésie** » ainsi que de **communiquer** sur la stratégie (Savall & Zardet, 1987). Le caractère formalisé apporte également une **harmonisation**, facilitant une compréhension commune par tous les acteurs. La stratégie nécessite une double capacité d'abstraction et d'imagination, cela est facilité par des outils tels que le plan d'actions prioritaires qui stimule la réflexion de façon structurée. Nous proposons tout d'abord de convertir **le cap stratégique en axes stratégiques** (cf. tableau 69 p. suivante). Cela s'effectue au niveau de la direction de l'entreprise car il s'agit des grandes orientations et enjeux de l'entreprise à réaliser pour atteindre le cap stratégique. Par ailleurs, les axes stratégiques sont relativement durables dans la mesure où ils sont susceptibles d'être renouvelé sous 3 ans. Tous les piliers (cf. tableau 61 p. 267) doivent être représentés au sein des axes stratégiques. Nous préconisons d'en élaborer au maximum cinq, car ceux-ci vont entraîner des actions par thématiques. Si y a trop de thématiques, cela entraîne un risque de dispersion. Le tableau 68 illustre l'articulation entre un cap stratégique et les axes stratégiques qui en découlent.

**Tableau 68. Exemple de cap et axes stratégiques**

Cap stratégique : Devenir leader Français		
Axe stratégique 1 : Développer une offre complémentaire	Axe stratégique 2 Implanter l'entreprise dans toutes les régions	Axe stratégique 3 Renforcer l'excellence opérationnelle interne

Nous observons que les axes stratégiques sont la division du cap stratégique en différentes thématiques. De plus, chacun d'entre eux est susceptible d'intégrer tous les piliers de l'entreprise, mais il serait possible également qu'un axe ne concerne qu'un seul pilier.

La deuxième étape est le processus de **formalisation** des plans d'actions prioritaires. Il s'agit d'un outil développé par l'ISEOR qui a fait ses preuves. Nous présentons dans le tableau 69 (p. suivante) un extrait de plan d'actions prioritaires, appartenant à un membre de la direction de l'entreprise N. D'autres exemples complets sont présents en annexe 7.

**Tableau 69. Extrait d'un plan d'actions prioritaires d'un membre de la direction de l'entreprise N.**

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés								PÉRIODE					OBSERVATIONS	
			1	2	3	4	5	6	7	8	A	M	J	J	A		S
1. Préparer une nouvelle phase de développement stratégique en s'appuyant sur une cohésion et une articulation forte de toutes les entités autour de notre vocation de vecteur de plaisir, d'authenticité et de diversité.	1.1. Devenir en l'espace de trois ans une enseigne de référence pour l'accueil irréprochable de la clientèle.	1.1.1. Rédiger un document de synthèse sur notre vocation et nos métiers	c	c	c	c	c	p	c	c			X				Il faudra également rédiger un texte à destination du public
		1.1.2. Intégrer le travail sur notre vocation et nos métiers dans tous les outils de l'entreprise	c	c	c	c	c	p	c	c			X	X	X	X	Outils de communication et outils de formation
		1.1.3. Réaliser un module de formation sur l'excellence de l'accueil et les relations humaines	c	p	c	c	c	c	c	c			X				Reprendre le principe de la fiche d'U.O.P.
	1.2. Renforcer l'identité du N. par un travail approfondi sur la défense de la diversité et de l'accessibilité à la qualité	1.2.1. Faire un état des lieux de la présence de produits artisanaux dans notre gamme de produit	c	c		p	c						X				Il doit en découler un ou plusieurs indicateurs
		1.2.3. Clarifier le soutien financier du N. à K. et les échanges de prestations	p						c				X			X	Intervention du partenaire juridique

Cet outil est élaboré par chaque manager par un **mécanisme semestriel vertical descendant et ascendant** permettant d'impliquer collectivement les collaborateurs dans la démultiplication stratégique. Pour ce faire, la direction de l'entreprise élabore des objectifs prioritaires et des actions stratégiques correspondant à chaque axe stratégique. Ainsi, le cap stratégique (volonté à long terme), se décline en axes stratégiques (période de 3 ans), puis en objectifs prioritaires (ligne directrice sur 6 mois) et enfin en actions stratégiques (actions précises permettant l'atteinte des objectifs). Puis, la direction se concerta avec chaque manager de son équipe autour des actions définies. Dans ce moment de dialogue, le manager et le membre de la direction se mettent d'accord sur les actions prioritaires, qui peuvent évoluer ou émerger, ainsi que sur leur période de réalisation.

Verticalement, les axes stratégiques sont les mêmes dans l'ensemble des plans d'actions prioritaires. Cela s'explique par la volonté de formaliser et communiquer les grandes orientations à l'ensemble des personnels. En revanche, les actions prioritaires de la direction deviennent les objectifs prioritaires du manager, qui aura pour sa part des actions prioritaires à piloter. Ainsi, chaque manager possède un plan d'actions prioritaires articulé à celui de son supérieur. Ce processus se poursuit entre les managers et le personnel, ce qui assure une démultiplication stratégique harmonisée. Il y a ainsi des concertations entre chaque niveau hiérarchique. Cet espace de concertation permet de proposer des améliorations ou de nouvelles pratiques stratégiques, en vue de dynamiser la stratégie. Par ailleurs, chaque action prioritaire identifie un pilote comme porteur de l'action, afin d'assurer une démultiplication collective.

L'ensemble des plans d'actions prioritaires représente le plan stratégique de l'entreprise, formulé de manière collective. Les actions de la direction sont formulées de manière assez abstraite et en descendant verticalement, ces actions s'affinent et deviennent très opérationnelles pour concrétiser la stratégie. La lecture en ligne d'un plan d'actions prioritaires passant d'un axe stratégique vers les actions prioritaires suit une démarche d'entonnoir d'axes stratégiques vastes et durables, vers des actions prioritaires précises, opérationnelles et semestrielles. Étant donné que les axes stratégiques mobilisent tous les piliers de l'entreprise, une action de changement s'inscrit automatiquement dans toute l'entreprise puisque les axes stratégiques sont similaires à tous les managers de l'entreprise. Ainsi, peu importe les activités ou les services des managers, ceux-ci participent au changement et en ont connaissance par la déclinaison de cet outil.

Les actions prioritaires ne font pas partie de la gestion courante de l'entreprise et sont bien de nouvelles pratiques stratégiques visant à **préparer le changement**. Il s'agit ainsi de la liste des projets inscrits dans l'outil portefeuille des projets stratégiques (cf. tableau 63 p. 273). Le plan d'actions prioritaires est donc un outil moteur de changement car il est un inventaire concerté des nouvelles actions à réaliser dans un semestre. Le plan d'actions prioritaires peut intégrer à la fois des actions de résultats immédiats, ainsi que des actions à long terme. Il gère ainsi la dialectique court-terme et long-terme. Les actions prioritaires sont donc susceptibles **d'agir sur l'environnement externe** et pour partie de **réduire les dysfonctionnements** avec des actions d'amélioration et/ou d'innovation sur l'environnement interne. Il est alors possible d'intégrer des actions émergentes ou délibérées en fonction des évolutions de l'environnement pertinent. Par ailleurs, avec les plans d'actions prioritaires, la volonté d'amélioration et de changement est présente mais, de plus, elle est visible et formalisée, ce qui renforce l'efficacité stratégique.

Tout au long du semestre, le manager **pilote** les actions de son périmètre (équipe) et son champ d'actions (dont il est le pilote) et les **évalue** en fin de semestre. L'effective réalisation des actions prioritaires contribue directement au changement et à l'aspect dynamique de la stratégie, notamment *via* la mise en place de nouvelles pratiques stratégiques.

En résumé, le plan d'actions prioritaires est un outil de stimulation, démultiplication, proposition, implication, clarification et dynamisme stratégiques. Il présente également la stratégie délibérée (axes stratégiques), tout en laissant l'opportunité d'introduire des actions émergentes (actions stratégiques). Nous observons son caractère cyclique en 8.4.1.3 (cf. p. suivante). Par ailleurs, pour organiser la démultiplication des plans d'actions prioritaires, il est possible de mettre en place des **séminaires stratégiques** semestriels, présentés en 8.4.2 (cf. p. 285).

#### 8.4.1.2 *Des contrats d'activité pour déployer la stratégie à l'échelle individuelle*

Nous recommandons d'implanter le contrat d'activité périodiquement négociable comme outil de démultiplication stratégique à l'échelle **individuelle**. Ce dispositif est souvent considéré comme l'outil **clé de voûte** de la mise en œuvre stratégique de l'approche socio-économique (Savall & Zardet, 1987). Il permet d'ancrer au plus fin, c'est-à-dire auprès de chaque collaborateur, la déclinaison de la stratégie. Il s'agit d'attribuer tous les 6 mois, une prime d'un montant stimulant (préconisé entre 5 et 10 % des rémunérations des 6 mois) en contrepartie des gains de performance effectués par le collaborateur (cela permet d'ailleurs d'autofinancer cette rémunération complémentaire).

Ces gains de performances sont entraînés par **l'atteinte d'objectifs** qui sont liés aux actions stratégiques des plans d'actions prioritaires. Il s'agit ainsi de récompenser l'effective mise en place des nouvelles pratiques stratégiques. Ces dernières permettant la mise en place d'améliorations ou d'innovations permettant de renouveler les sources de différenciation de l'entreprise. Les objectifs des contrats d'activité périodiquement négociables sont alors orientés simultanément autour des facettes de **résultats immédiats** et de **création de potentiel**, afin d'assurer la pérennité et le changement de l'entreprise. Par ailleurs, les objectifs sont négociés entre le collaborateur et son responsable hiérarchique.

Cet outil est **stimulant** car le collaborateur devient plus déterminé à effectuer une action stratégique lorsque celle-ci est rémunératrice. Il faut alors que le manager mette à disposition les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs. Un contrat d'activité périodiquement négociable contient ainsi entre 5 et 8 objectifs collectifs, semi-collectifs et individuels qui sont étalonnés à trois niveaux, tout comme le montant de la prime totale. Les objectifs permettent d'augmenter les performances économiques ou sociales, ils visent l'obtention de résultat court terme, long-terme et/ou d'amélioration de comportement.

Cet outil est donc articulé aux plans d'actions prioritaires vus précédemment et vise à **concrétiser** la stratégie auprès des collaborateurs. Il a une visée de déploiement stratégique, mais aussi de pilotage grâce à l'évaluation systématique des objectifs en fin de semestre. Le pilotage régulier des objectifs permet d'apporter des ajustements en cas d'évolutions inattendues, tandis que l'évaluation permet de se rendre compte de l'avancée de la mise en œuvre stratégique. Des exemples de contrats d'activité périodiquement négociables sont présentés en annexe 9.

### 8.4.1.3 Le caractère cyclique et l'articulation des outils

Le **cycle semestriel** des outils présentés (plans d'actions prioritaires et contrats d'activité périodiquement négociables) permet à l'entreprise pratiquant une stratégie de différenciation dynamique de **renouveler** constamment les **actions stratégiques** en lien avec les évolutions et opportunités de l'environnement. Cela permet également de **préparer** le changement en étant constamment **proactif** via la réalisation permanente de nouvelles pratiques stratégiques.

Nous recommandons de piloter ces outils dans des dispositifs de réunions, pour évaluer et ajuster au fil de l'eau les objectifs et actions. Ainsi, ces outils peuvent être mis à jour en cours de semestre si des idées émergentes ou des changements entraînent des modifications. Par exemple, il est opportun d'évaluer l'avancée du plan d'actions prioritaires tous les mois dans des réunions d'équipe car le plan d'actions prioritaires présente les contributions stratégiques de l'équipe.

Ces **outils sont donc vivants et en mouvement**, il s'agit d'un **dynamisme** nécessaire aux stratégies de différenciation car celles-ci doivent être renouvelées pour ne pas rester immobiles et ne pas péricliter (Porter, 1996). Pour cela, les plans d'actions prioritaires doivent être alimentés chemin faisant par les idées émergentes détectées au cours de la vie de l'entreprise (cf. 8.1, 8.2 ; pp. 265, 271).

Dans les outils, les **actions stratégiques sont programmées** ce qui permet une gestion temporelle pour éviter des périodes de sur ou sous activité stratégique. Nous préconisons ainsi de lisser les actions stratégiques dans le temps, pour qu'il y en ait toujours en cours de réalisation. Cela nécessite parfois des arbitrages selon la charge d'activité, mais la programmation des actions stratégiques permet de faciliter leur mise en œuvre. Des périodes sans réalisations de nouvelles pratiques stratégiques sont ainsi dangereuses car cela signifie que le changement n'est pas préparé et risquerait d'être subi.

## 8.4.2 Structurer un dispositif de communication interne-externe stimulant

Des pratiques stratégiques de différenciation dynamique sont présentes dans des dispositifs de communications externe et interne. Nous proposons ainsi de déployer un dispositif de communication interne, de diffuser les piliers et sources de différenciation en externe, d'établir une stratégie de distribution performante, ainsi que de communiquer les évolutions de l'entreprise.

### 8.4.2.1 Déployer un dispositif de communication interne

Nous proposons de mettre en place un dispositif de communication comprenant des réunions d'équipes, des réunions individuelles, des séminaires stratégiques, ainsi que des groupes de projet. Toutes ces réunions permettent des échanges d'informations de façon synchronisée et rapide. Elles contribuent ainsi au pilotage stratégique et à la mise en œuvre des pratiques stratégiques.

Les **réunions d'équipes** bimensuelles constituent un espace de dialogue par périmètre hiérarchique afin de diffuser des informations stratégiques descendantes et ascendantes. Au-delà des aspects administratifs et de gestion d'équipes, des décisions d'arbitrage peuvent être prises par le responsable hiérarchique concernant des problématiques de pratiques stratégiques. Ainsi, il est

possible d'inclure mensuellement à l'ordre du jour, au-delà de la gestion courante, des diagnostics de pratiques stratégiques (cf. 8.1.3 p. 269). Cela en vue de faire émerger des améliorations ou de nouvelles pratiques. Selon le mandat du manager, la mise en œuvre rapide peut être immédiate ou nécessiter une concertation *via* le dispositif de décentralisation synchronisée présenté en 8.3.2 (cf. p. 279). Par ailleurs, les réunions d'équipes donnent lieu au pilotage du plan d'actions prioritaires du manager. Il s'agit d'évaluer et ajuster régulièrement les actions stratégiques des membres de l'équipe.

Les **réunions individuelles** consistent à ce que le manager rencontre individuellement chaque membre de son équipe de façon mensuelle. Au début du semestre, ils mettent en place le contrat d'activité périodiquement négociable du collaborateur, en fonction des actions prioritaires qu'il pilote sur le plan d'actions prioritaires. Puis, tout au long du semestre, au-delà de la gestion courante, les réunions individuelles servent à évaluer, ajuster et piloter les objectifs du contrat d'activité périodiquement négociable. À la fin de la période, cet outil est évalué pour calculer la prime attribuée et préparer le suivant. Ces réunions constituent également un espace de dialogue et de remontées d'informations pouvant donner lieu à l'amélioration de pratiques stratégiques.

Le **séminaire stratégique** a lieu durant une journée une fois par semestre. Il se déroule en présence de la direction et de tous les managers. Son objectif est **d'évaluer** les plans d'actions prioritaires du semestre passé et de **préparer** le suivant. Pour ce faire, le dirigeant arrive au séminaire avec son plan d'actions prioritaires déjà élaboré, puis des ateliers de concertation ont lieu pour lancer la déclinaison (cf. 8.4.1.1 p. 281). Le séminaire permet également d'informer tous les managers de la stratégie pour qu'ils en deviennent ambassadeurs auprès de leurs équipes. Les travaux réalisés dans le dispositif « comités piliers » (paragraphe suivant) sont présentés afin que l'ensemble des managers aient connaissance des évolutions de l'entreprise.

Les **comités par pilier** (cf. p. 266) constituent un espace de réflexion permettant de rendre dynamiques les orientations stratégiques. Ce dispositif mensuel ayant une diversité de participants, ainsi qu'un chef de comité, a pour vocation **d'identifier** continuellement des pratiques stratégiques innovantes en lien avec la thématique du pilier. En fonction de leurs enjeux et leurs niveaux de priorité, les nouvelles pratiques sont, soit intégrées dans un plan d'actions prioritaires actuel, soit mises de côté pour le prochain semestre. Les pratiques stratégiques potentielles sont ensuite argumentées en réunion de pilotage.

La réunion de **pilotage stratégique** est l'organe décisionnaire qui consiste à piloter et ajuster tous les mois l'intégralité des actions stratégiques. Les acteurs valident lesancements des nouveaux projets, ainsi que lesancements des actions proposées dans les comités des piliers. Il nécessite la présence d'un membre de la direction, les chefs de projet, ainsi que les chefs de comité.

Le dispositif **groupe de projet** est lancé lorsqu'une idée de pratique stratégique est trop complexe pour être traitée seulement dans un comité de pilier et nécessite une analyse approfondie. Une équipe constituée d'un chef de projet, entouré de 4 à 5 personnes présentant une diversité de profils, est mobilisée pour analyser différents scénarios et faire des propositions au dispositif de pilotage stratégique.

Le tableau 70 présente un récapitulatif des recommandations au niveau du dispositif de réunions selon leur fréquence, ordre du jour et participants.

**Tableau 70. Synthèse du dispositif de réunions**

Type de réunions	Fréquence	Ordre du jour type	Participants
Individuelle	Mensuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage des compétences clés</li> <li>- Contrat d'activité périodiquement négociable</li> </ul>	- Responsable hiérarchique avec chacun de ses collaborateurs
Équipe	Bimensuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation des idées pour lancement des projets</li> <li>- Diffusion d'informations</li> </ul>	- Responsable hiérarchique et son équipe
Séminaire stratégique	Semestrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation et renouvellement des plans d'actions prioritaires</li> <li>- Modification éventuelle des axes stratégiques</li> </ul>	- Direction + tous les managers
1 comité par pilier	Mensuelle	- Identifier des sources d'amélioration / d'innovation par pilier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 chef de comité</li> <li>- 4 à 5 personnes</li> </ul>
Groupe de projets	Variable selon projet	- Thématiques émergentes à développer et à proposer en pilotage stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 chef de projet</li> <li>- 4 à 5 personnes</li> </ul>
Pilotage stratégique	Mensuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piloter l'avancement de chaque projet avec l'outil « Portefeuille des projets stratégiques »</li> <li>- Pilotage des comités par pilier</li> <li>- Lancement et validation des groupes de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeant / membre de la direction</li> <li>- Tous les chefs de projet et des comités</li> </ul>

L'objectif de ce dispositif de réunions internes est de **synchroniser l'information avec le déploiement stratégique**. Cela s'effectue par un renforcement de la communication, par la sollicitation des acteurs, ainsi que par **la préparation du changement qui devient une activité courante**. Ce dispositif permet également de développer le socle stratégique et d'améliorer l'agilité de l'entreprise. En effet, l'articulation entre les réunions et leur fréquence visent à animer, rendre dynamique et synchroniser les dispositifs entre eux. Toutefois, leur fréquence doit rester ajustable selon le niveau de turbulence de l'environnement. L'articulation globale entre le dispositif de réunions et les outils stratégiques sont présentés dans la figure 27 (cf. p.298).

#### 8.4.2.2 Diffuser les piliers et sources de différenciation en externe

Pour renforcer le déploiement stratégique d'une stratégie de différenciation dynamique, nous proposons de diffuser les piliers et les sources de différenciation en externe. Cela passe par une communication spécifique, ayant 2 principaux dispositifs. Le premier est le **renforcement de la signalétique** et de la diffusion du concept au client, cela vise à faire connaître les caractéristiques particulières de l'offre et de développer une certaine notoriété. Le second est l'instauration d'un **processus de fidélisation-formation** du client, permettant de créer un effet de loyauté.

#### 8.4.2.2.1 Signalétique et diffusion du concept aux clients

Afin que le client prenne conscience de la **valeur** de l'offre proposée, il est primordial de mettre en avant ses caractéristiques et ses sources de différenciation. Ainsi, le client sera disposé à effectuer son achat. Cela passe par une **communication externe autour des piliers**. Il est possible de mettre en avant les caractéristiques particulières de l'offre *via* les différents canaux de communication traditionnels : marketing, site web, publicité, réseaux sociaux, presse.

Concrètement, l'entreprise N. souhaite afficher la qualité et l'authenticité de ses produits afin de se différencier et se positionner sur son secteur. Pour ce faire, elle met en avant le pain frais provenant de sa propre boulangerie pour ses burgers, elle insiste sur la fraîcheur de ses viandes, légumes et frites maison. Elle communique également sur le processus artisanal de fabrication de ses bières, sirops, jus de fruits et cafés. Le concept de l'entreprise est également diffusé au client, notamment par l'affichage de ses valeurs sur son site internet.

De plus, une **signalétique visible** propre au concept doit permettre l'identification de l'entreprise. Cela passe par des logos, couleurs, mobiliers etc. qui sont singuliers. Cela entraîne un effet de mémorisation pour le client qui assimile l'entreprise à une signalétique. Cette assimilation renforce la relation-client. Par exemple, l'entreprise N. possède une véritable identité visuelle avec un logo original et des couleurs qui sont affichés partout dans les cafés-restaurants. L'entreprise est ainsi reconnaissable au premier coup d'œil. Pour faciliter l'assimilation, nous recommandons d'introduire dans la mesure du possible cette signalétique sur tous les supports de communication.

#### 8.4.2.2.2 Processus de fidélisation-formation du client

Compte tenu du rôle de « spécialiste » de l'entreprise pratiquant une stratégie de différenciation, celle-ci a intérêt à mettre en avant ses savoir-faire particuliers auprès de ses clients. Pour se faire, nous avons identifié deux moyens :

- **former les clients** : il s'agit de les informer sur les spécificités de l'offre, notamment par l'intermédiaire de la communication. Par exemple, l'organisation N. souligne les caractéristiques de chacune de ses bières, aussi bien dans l'argumentaire commercial, dans la vente direct au sein des cafés-restaurants, que dans les campagnes de publicité. Le client est alors en mesure de les différencier des concurrentes et d'apprécier le caractère d'expert de l'entreprise. Il est alors essentiel que toutes les **interactions avec les clients** (physiques ou non-physiques) positionnent l'entreprise comme un expert, jouant un rôle de conseil et de formateur auprès du client.
- **fidéliser les clients** : il s'agit de créer une **relation durable** avec la clientèle. Cela peut se faire notamment par la formation observée précédemment, mais aussi en impliquant les clients dans les orientations futures de l'organisation (cf. 8.1.2 p. 268). L'individualisation de la demande va, par définition, fidéliser les clients car l'organisation proposera une offre « sur mesure ». Par ailleurs, l'organisation d'évènements autour du produit/service proposé, les outils de communication modernes (newsletter, groupe Facebook etc.) engendrent également une fidélisation.

L'objectif de ces dispositifs est de créer un **effet loyauté**. Le client devient partie prenante en connaissant l'entreprise et son concept, ses produits ainsi qu'en participant à son développement. Il devient ainsi **prescripteur** et contribue à développer la notoriété de l'entreprise.

### 8.4.2.3 Établir une stratégie de distribution performante

La stratégie de distribution est centrale afin d'établir une **proximité entre les clients et l'offre**. Cela consiste à choisir les canaux de distribution : grands magasins, usines, site marchand, franchises, enseignes... Une stratégie de distribution efficace est essentielle car c'est elle qui va établir la relation directe avec le client pour le former et le fidéliser. Elle met également en avant les critères de signalisation et diffuse les piliers et sources de différenciation. Traditionnellement, les circuits peuvent être courts ou longs. Pour identifier un circuit efficace, il est possible d'effectuer des scénarios de coûts-performances cachés en fonction des moyens financiers, de la capacité de production et de stockage et d'évaluer le potentiel de gain de chaque circuit.

Nous préconisons un **circuit de distribution court** car cela présente plusieurs avantages. Tout d'abord, une distribution courte garantit une proximité avec le client. Il est alors possible de l'inclure facilement dans des dispositifs d'identification de sources de différenciation et d'observer les évolutions de l'environnement. Cela permet également de s'assurer que les critères de signalisation sont mis en avant et d'effectuer des contrôles qualité facilement pour vérifier que le concept de l'entreprise est respecté. Un circuit court entraîne également une meilleure connaissance de l'offre par la force commerciale, ce qui facilite la vente. D'un point de vue économique, il y a également une économie financière sur les intermédiaires qui est non négligeable.

Par exemple, l'entreprise N. a opté pour une distribution courte avec des franchises et des enseignes de cafés-restaurants qui vendent les bières fabriquées. De plus, il y a une stratégie d'implantation géographique sur une zone spécifique, ce qui renforce la notoriété. Par ailleurs, le fait d'établir une stratégie de distribution ou de communication différente de celle des concurrents constitue un facteur de différenciation. C'est ce que fait l'entreprise N. en développant une offre de livraison à domicile des burgers. En vendant ses bières en grandes et moyennes surfaces et dans les bars locaux, l'entreprise développe aussi sa notoriété sur la région. Il y a donc une attention particulière sur la stratégie de distribution.

### 8.4.2.4 Communiquer les évolutions de l'entreprise

Pour renforcer la notoriété de l'entreprise et entretenir une **relation avec la clientèle**, il est important de communiquer sur les nouveautés, évènements, changements et réussites de l'entreprise. Cela apporte une image dynamique et fait connaître l'entreprise.

Par exemple, l'entreprise N. met en avant dans sa communication externe l'obtention de récompenses sur la qualité de ses bières. Elle indique les médailles obtenues sur ses cartes des cafés-restaurant, sur internet, dans la presse etc. Elle communique également dans les médias sur les investissements de l'usine de production, sur les nouvelles ouvertures, nouveaux produits etc.

Le tableau 71 permet d'articuler la stratégie de communication et de distribution en fonction des piliers stratégiques.

**Tableau 71. Communication des piliers stratégiques**

Pilier	Objet de visibilité	Stratégie de distribution	Support de communication	Signalétique

Les piliers et objets de visibilité sont repris du tableau 61 de construction du cap stratégique (cf. p. 267). Chaque pilier présente au moins une stratégie de distribution : vente directe, grandes surfaces, internet, concessions etc. Il est également possible que des circuits de distribution soit communs à tous les piliers, comme le fait l'entreprise N. avec les cafés restaurants qui proposent les burgers, la musique et la bière. Cela permet des synergies de vente. Par ailleurs, les supports de communication comme les journaux, réseaux sociaux etc. indiquent comment les piliers sont en interaction avec les clients. Enfin, la signalétique indique les codes qui permettent aux clients d'identifier et assimiler les piliers de l'entreprise. Ce tableau permet de vérifier la cohérence et la faisabilité de la communication des piliers stratégiques de l'entreprise.

## ***8.5 Intégrer un pilotage dynamique des pratiques stratégiques***

Les pratiques stratégique de différenciation dynamique concernant le pilotage sont les suivantes :

- *le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière (SH12) ;*
- *le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation (SH18) ;*
- *un tableau de bord évolutif intégrant des indicateurs d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique facilite le pilotage stratégique (SH26) ;*
- *l'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats à long terme, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel (SH28).*

Pour opérationnaliser ces pratiques stratégiques, nous proposons d'articuler un système d'informations aux espaces stratégiques, de piloter une dynamique de changement, d'intégrer une veille stratégique interne-externe et nous observons des points de vigilance sur les risques à éviter.

### **8.5.1 Articuler un système d'informations aux espaces stratégiques**

Le pilotage d'un système d'informations pertinent permet de veiller à l'avancée des actions stratégiques et donc du changement. Nous proposons de piloter 2 catégories d'indicateurs qui alimenteront le système d'information stratégique : les outils vus précédemment ; et des ratios stratégiques.

### 8.5.1.1 Utiliser des outils comme indicateurs de pilotage stratégique

Nous considérons les outils stratégiques comme de véritables indicateurs. Cela n'est pas conforme aux visions traditionnelles qui ont tendance à assimiler les indicateurs à des données financières. Pourtant, l'évaluation des outils stratégiques permet de piloter et de prendre des décisions, ce qui est bien l'objectif de tout indicateur.

Par ailleurs, il est possible de quantifier les objectifs et actions stratégiques des outils, notamment celles inscrites dans les plans d'actions prioritaires ou dans les contrats d'activité périodiquement négociables. Cela facilite le pilotage des indicateurs, qui deviennent ainsi « qualimétriques » en comportant des données qualitatives, quantitatives et financières (Savall & Zardet, 2004). Pour illustrer cela, nous imaginons des objectifs comme « atteindre 1 millions € de chiffre d'affaires à l'export ».

Nous avons proposé un dispositif de communication interne mettant en place des espaces stratégiques (cf. tableau 70 p. 287). Nous suggérons dans le tableau 72, de combiner chaque dispositif de réunion avec un ou plusieurs outils qui serviront d'indicateur de pilotage. Ils servent également à animer les réunions par leur évaluation et les prises de décisions qui en découlent.

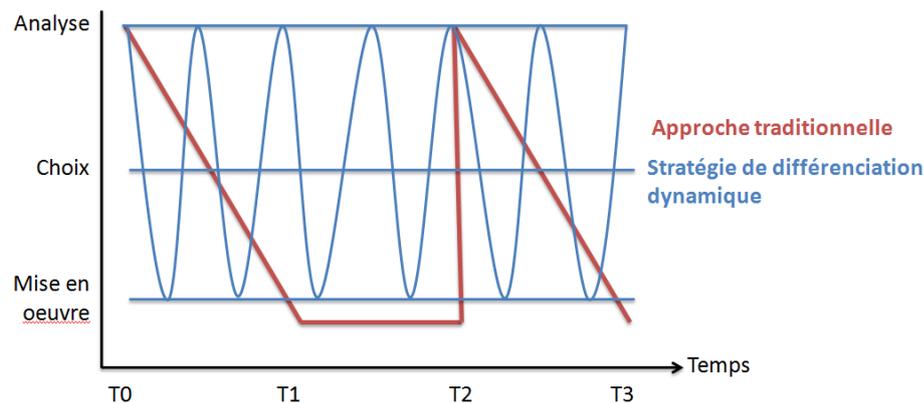
**Tableau 72. Combinaison des espaces stratégiques aux outils de pilotage**

Type de réunions	Outil de pilotage
Individuelle	Contrat d'activité périodiquement négociable
Équipe	Plan d'actions prioritaires Grille de compétences
Séminaire stratégique	Plan d'actions prioritaires
Comité par pilier	Calcul de coûts cachés - Tableau de bord de veille stratégique (vu par la suite)
Groupe de projets	Calcul de coûts cachés - Tableau de bord de veille stratégique (vu par la suite)
Pilotage stratégique	Portefeuille des projets stratégiques

*« Le présent n'est pas un passé en puissance. Il est le moment du choix et de l'action »*  
Simone de Beauvoir

Au cours de ces réunions, des pratiques aussi bien d'analyse, de choix ou de mise en œuvre stratégique sont réalisées. Il faut ainsi susciter un maximum de décisions et piloter leur déploiement afin que le changement ait lieu.

La diversité des dispositifs de réunion et l'ampleur des projets préconisés dans les stratégies de différenciation dynamique, génèrent une dynamique de changement représentée par la figure 26 (p. suivante).

**Figure 26. Représentation de la dynamique**

Nous observons une dynamique de changement permanent, préparé et ancré dans le fonctionnement de l'entreprise, notamment grâce à un dispositif de pilotage continu des pratiques stratégiques. Cela est en opposition avec l'approche traditionnelle qui a tendance à séparer temporellement les périodes d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique. Sur la figure 99, nous observons que ces trois dimensions stratégiques sont simultanées. Cela permet notamment d'améliorer la vitesse et la flexibilité stratégique par rapport aux approches traditionnelles.

L'outil portefeuille des activités stratégiques (cf. tableau 63 p. 273) est également un indicateur d'intensité de changement. Il permet d'identifier tous les projets en cours et les futurs changements de l'entreprise, ce qui permet d'ajuster les rythmes si nécessaire et de s'assurer que l'entreprise a **constamment des projets en cours**. Par exemple en 2016, l'entreprise N. a simultanément de nombreux projets : une nouvelle chaîne d'embouteillage, l'amélioration de la pasteurisation, des travaux de nouveaux bureaux, ou encore un site internet e-commerce.

#### 8.5.1.2 Définir des indicateurs stratégiques clés

D'autres indicateurs permettent de piloter une stratégie de différenciation dynamique. Par exemple, il est intéressant de noter le **nombre de décisions semestrielles portant sur les sources de différenciation visibles**. Un nombre élevé signifie que le changement est préparé avec des évolutions sur l'offre et indique que l'entreprise est dynamique. Au contraire, un nombre faible traduit une certaine passivité. Nous suggérons également de piloter le **nombre de décisions semestrielles** portant sur les **sources de différenciation invisibles**. Un nombre faible est synonyme de « routine organisationnelle », alors qu'un nombre élevé indique une entreprise vivante et agile.

Le ratio [**temps consacré à la création de potentiel / temps total des activités de tous les collaborateurs**] permet d'observer l'intensité de changement de l'entreprise. Plus il est élevé, plus l'avenir est préparé. Il s'agit d'une logique « d'amélioration continue » visant à préserver la **différenciation** avec la concurrence. Au contraire, un ratio faible est synonyme de passivité stratégique. Ce calcul est réalisable par des logiciels de gestion du temps qui mesurent le temps consacré aux activités par les acteurs. Il ne faut toutefois pas négliger les actions de résultats immédiats car ce sont elles qui font vivre quotidiennement l'organisation. Il y a donc un **dosage** à effectuer, selon le niveau d'intensité concurrentiel et la volonté de développement, entre actions de résultats courts et longs termes.

Des indicateurs propres à l'activité sont également à piloter. Pour les identifier, nous recommandons de considérer qu'un indicateur n'entraînant pas de décision reste un compteur. Ainsi, il est essentiel que les managers engagent des actions à chaque évaluation d'indicateur, pour les améliorer ou pour préserver la performance de la stratégie de différenciation dynamique.

L'usage d'un intranet lié aux indicateurs de l'entreprise peut avoir un impact positif sur sa créativité. Cela facilite également la communication transversale, l'autonomie au travail, la décentralisation, ainsi que la cohésion des équipes (Jameux & Khedhaouria 2009).

## 8.5.2 Piloter une dynamique de changement

Les évolutions issues de la stratégie de différenciation dynamique induisent des changements et adaptations organisationnels. Ceux-ci sont irrigués par un toilettage organisationnel régulier et la réalisation de mini diagnostics. Par ailleurs, nous observons ci-dessous comment prévenir et piloter certaines résistances au changement.

### 8.5.2.1 Toiletter régulièrement l'organisation

Dans une stratégie de différenciation dynamique, le caractère dynamique de l'entreprise fait évoluer en permanence son offre. Ce changement continu nécessite un alignement avec la configuration stratégique de l'entreprise pour qu'elle soit en mesure de la produire. Cela nécessite un **toilettage organisationnel**, consistant à réaliser régulièrement des changements dans le fonctionnement interne, tels que des modifications du fonctionnement des réunions, des évolutions d'organigramme, des formations internes etc.

Dans la mesure du possible, nous recommandons de prendre ces décisions d'organisation simultanément à celles liées à l'évolution de l'activité. Puis, il ne faut pas hésiter à prendre des décisions au fur et à mesure, par tâtonnement, revenir en arrière, pour trouver le bon alignement. Cela passe par une remise en question permanente.

Par exemple, la volonté de croissance de l'entreprise N. a entraîné de nombreux ajustements sur la méthode de suivi des franchisés et enseignes. Plusieurs fonctions et services ont tour à tour été mobilisés, tels qu'un responsable enseigne, puis un responsable qualité. C'est également le cas des missions du service de gestion auprès de ces établissements qui ont souvent évolué.

### 8.5.2.2 Réaliser des mini diagnostics

Les changements entraînent des perturbations dans l'activité et le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, nous recommandons de réaliser des mini diagnostics semestriels. Ils consistent à effectuer par équipe un brainstorming de dysfonctionnements, animé par le manager. Cela permet de repérer des défaillances et d'établir des actions correctives.

Le mini diagnostic peut se faire lors de réunions d'équipes de 2 heures. La première heure étant consacrée à recenser les dysfonctionnements et la seconde à proposer des actions correctives. Selon l'importance des actions proposées et le mandat du manager, les décisions peuvent être prises instantanément pour une mise en œuvre rapide. Si ce n'est pas le cas, le processus de décentralisation

synchronisée (cf. tableau 67 p. 280) est mobilisé pour que le manager communique les idées d'amélioration à sa hiérarchie pour arbitrage.

### 8.5.2.3 Prévenir et piloter la résistance au changement

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge. » Winston Churchill

Dans une stratégie de différenciation dynamique, le changement est permanent ce qui peut générer des résistances de la part de certains acteurs. Certaines personnes refusent ainsi de mettre en place de nouvelles pratiques stratégiques ou les ralentissent. Cette situation est préjudiciable à la performance et à la cohésion. Ainsi, il est préférable de développer une dynamique dans laquelle l'ensemble des acteurs s'inscrit pour faciliter la mise en œuvre des changements.

Pour prévenir les résistances, nous préconisons d'intégrer dans les projets des personnes susceptibles d'être réfractaires. Ainsi, leur participation à **l'élaboration des projets et des décisions** stratégiques permet de les impliquer, de leur faire comprendre les raisons des changements.

Lorsque la résistance n'est pas anticipée, il est du ressort du responsable hiérarchique d'expliquer le **sens** des nouvelles décisions par rapport à la stratégie globale. Pour cela, il peut s'appuyer sur le plan d'actions prioritaires. L'effet cohésion est également important pour faciliter le changement. L'acceptation est primordiale pour réussir la mise en œuvre. Ainsi, le changement ne doit pas être perçu comme un frein ni comme une menace, mais comme une amélioration, une opportunité stimulante.

## 8.5.3 Intégrer une veille stratégique interne-externe

Pour piloter une veille stratégique interne-externe, nous préconisons un dispositif de captage **de signaux**, ainsi que la mise en place d'un **tableau de bord de veille stratégique**.

### 8.5.3.1 Capter des signaux

Le captage des signaux internes-externes permet de développer des opportunités stratégiques, exploitables par une agilité stratégique (Voyant, 1997). L'objectif du captage de signaux est d'identifier des évolutions possibles autour des produits, ou en interne.

Concernant les signaux externes, il s'agit de connaître l'environnement (concurrents, clients, fournisseurs etc.) de l'entreprise, notamment lors d'échanges informels ou par des dispositifs structurés tels que des enquêtes, la presse, base de données etc. Cela permet de repérer des nouveaux besoins, de nouvelles opportunités et également d'identifier des risques de fin de vie de piliers ou d'axes stratégiques, afin de les modifier. Une fois ces informations recueillies, elles peuvent être transmises et traitées dans les dispositifs stratégiques dédiés (cf. tableau 70 p. 287). Au niveau des signaux internes, il est également possible de repérer des défaillances, comme des manquements de savoir-faire, des dispositifs inefficaces etc., ce qui permet de les améliorer.

Le signal se détecte quand les acteurs sont dans un rôle actif de **vigilance stratégique**. Ce terme est préférable à la « veille » stratégique traditionnelle, qui semble plus passive. Nous

recommandons ainsi de développer la vigilance interne et externe des acteurs sur différents axes de vigilances tels que **les sources de différenciation, le potentiel humain, l'espace organisationnel et stratégique, le déploiement stratégique ainsi que le pilotage stratégique**. Nous proposons alors de désigner des acteurs comme « vigiles stratégiques ».

Bien que tous les acteurs de l'entreprise soient en mesure de détecter des signaux, le fait d'affecter une mission de vigile à un acteur l'impliquera d'autant plus dans cette mission. Nous suggérons de désigner plusieurs vigiles par pilier stratégique qui auront pour mission d'alimenter le tableau de bord de vigilance stratégique présenté ci-après (cf. tableau 73).

### 8.5.3.2 Mise en place d'un tableau de bord de vigilance stratégique

Pour structurer le dispositif de vigilance stratégique, nous proposons l'outil « tableau de bord de « vigilance stratégique » (cf. tableau 73). Il s'agit d'une base de données sur laquelle les signaux sont notés de manière structurée en vue d'être traités dans la réunion de pilotage stratégique.

Multiplier les capteurs de signaux sur l'environnement externe et interne permet une vigilance permanente. Ainsi, le tableau de bord est alimenté par les commentaires des partenaires émis aux acteurs de l'entreprise sur n'importe quel sujet stratégique, mais également par les vigiles désignés qui ont pour mission de repérer des améliorations et innovations stratégiques. Cela peut concerner notamment la qualité de service, les nouveaux produits désirés ou des défaillances identifiées.

Ainsi, le captage partagé des informations permet une approche microscopique et approfondie des marchés, une meilleure fiabilité des informations et des délais de réponse plus courts vers les différents micromarchés qui constituent les segments de l'environnement pertinent de l'entreprise. Ces informations peuvent être collectées notamment en réunions d'équipes ou individuelles par les vigiles. Le tableau de bord de vigilance stratégique (cf. tableau 73) capitalise tous les signaux, il est partagé par tous les acteurs et accessible informatiquement. Il prend la forme suivante :

**Tableau 73. Tableau de bord de vigilance stratégique**

Pilier	Axe de vigilance	Date du signal	Signal	Vigile

Nous notons dans ce tableau de bord le **pilier** afin de relier le signal à son thème. Les axes de vigilances correspondent aux thématiques des pratiques stratégiques (cf. tableau 62 p. 269) indiquent les évolutions possibles. La date de signal identifie la fréquence et le moment des signaux. Le signal est caractérisé par tout type d'information ayant un intérêt stratégique. Il peut s'agir du commentaire d'un client interne ou externe, d'un problème de qualité, d'une opportunité évoquée par un fournisseur etc. Le signal peut être positif, comme un point fort remarqué par un client, ce qui peut donner des idées pour mettre davantage en avant le produit. Le signal peut également être négatif

afin d'identifier des pratiques stratégiques à améliorer, renouveler, ajuster ou supprimer. Nous notons également le nom du vigile pour l'intégrer dans le groupe de projet éventuel qui découlerait du signal.

Ce tableau de bord est piloté à chaque réunion de **pilotage stratégique**. En fonction de l'importance du signal, de sa fréquence, il permet de lancer de nouveaux groupes de projet, ou de prendre directement des décisions d'ajustement.

Ainsi, ce tableau de bord est vivant car il est mis à jour constamment par les vigiles et permet d'identifier des opportunités et menaces pour développer de nouvelles sources de différenciation.

#### 8.5.4 Points de vigilance

Plusieurs risques et difficultés ont émané de l'étude de l'entreprise N. (cf. tableaux 55, 56 ; pp. 233, 234) Les recommandations de ce chapitre ont été élaborées en intégrant ces risques, mais il nous semble important de noter des points particuliers de vigilance pour attirer l'attention des dirigeants-managers souhaitant mettre en place une stratégie de différenciation dynamique. Nous avons regroupé de manière synthétique dans le tableau 74 les points de vigilance par thématique de pratiques stratégiques.

***Tableau 74. Points de vigilance pour mener une stratégie de différenciation dynamique***

Thèmes	Points de vigilance
Source de différenciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre cohérent le cap stratégique et les piliers par rapport aux attentes clients</li> <li>- Faire évoluer l'organisation interne au même rythme que les évolutions des sources de différenciation</li> </ul>
Potentiel humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire un socle stratégique solide pour limiter la rotation du personnel aux postes clés</li> <li>- S'assurer que l'évolution des compétences suit le même rythme que les évolutions des sources de différenciation.</li> </ul>
Espace organisationnel et stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier les règles d'autonomie et de délégation concertée pour s'assurer d'une décentralisation stratégique synchronisée.</li> <li>- Impliquer les collaborateurs dans la construction des décisions les concernant.</li> </ul>
Déploiement stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éviter la dispersion dans les objectifs stratégiques et les projets externes.</li> <li>- Sensibiliser au respect du cap stratégique et de la qualité de service.</li> </ul>
Pilotage stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiabiliser et mettre en adéquation les indicateurs par rapport à la stratégie</li> <li>- Capitaliser les échecs pour renforcer l'effet d'apprentissage.</li> <li>- Fiabiliser et intégrer la sensibilité économique avec le calcul des coûts-performances cachés dans tous les projets stratégiques.</li> </ul>

## 8.6 Synthèse des recommandations managériales pour mener une stratégie de différenciation dynamique

Pour résumer les recommandations managériales permettant de mener une stratégie de différenciation dynamique, nous avons réalisé le tableau 75 qui est une synthèse de ce chapitre.

**Tableau 75. Synthèse des recommandations managériales pour mener une stratégie de différenciation dynamique**

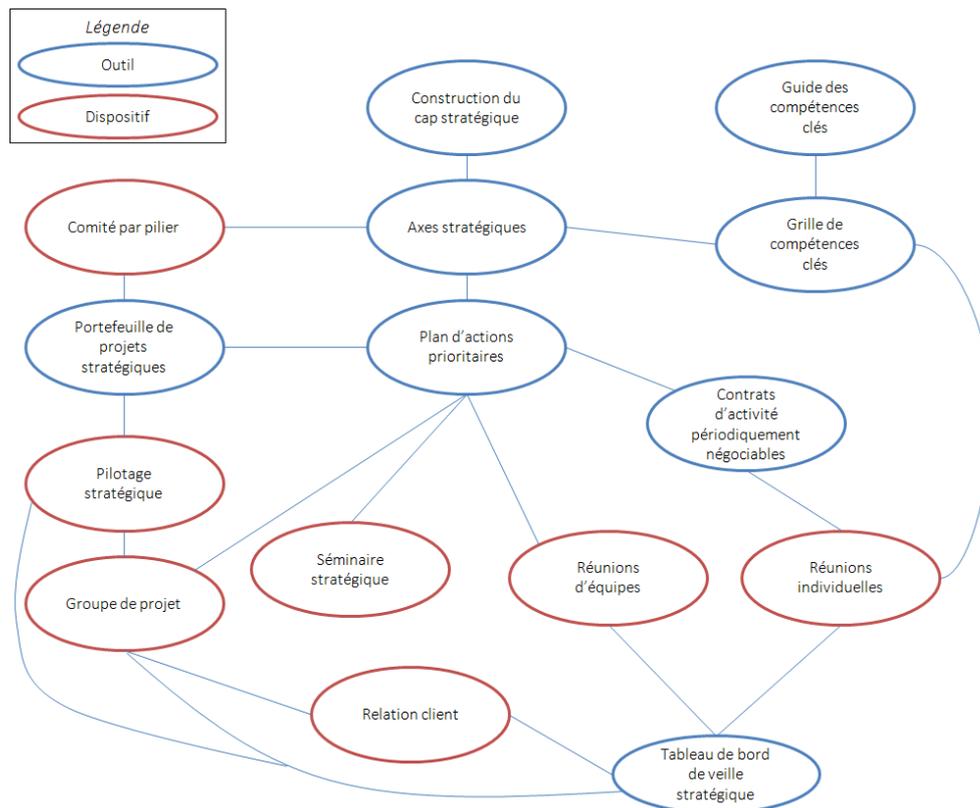
Thèmes de pratiques stratégiques	Recommandations managériales
Identifier périodiquement des sources de différenciation au service d'un cap stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer un cap stratégique durable et différencié et respecter ce cap</li> <li>- Identifier et développer régulièrement des sources de différenciation grâce à une proximité auprès des clients et des partenaires</li> <li>- Réaliser des scénarios <i>via</i> le calcul des coûts-performances cachés et des tests de produits sur le marché</li> </ul>
Mobiliser le potentiel humain comme avantage concurrentiel durable et soutenable	<p>Développer des savoir-faire stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration du potentiel humain et du changement dans les pratiques stratégiques</li> <li>- Développement du socle stratégique et de la cohésion interne</li> <li>- Développement et pilotage des compétences clés</li> </ul> <p>Protéger les savoir-faire stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaliser les compétences clés</li> <li>- Internaliser les coûts stratégiques et les compétences clés</li> <li>- Limiter la rotation du personnel</li> </ul>
Développer l'agilité <i>via</i> un espace organisationnel et stratégique adéquat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer le rôle du manager comme relai de la stratégie</li> <li>- Définir un espace de décentralisation stratégique synchronisée</li> <li>- Améliorer/innover dans la méthode de management de projets</li> <li>- Réduire les temps de réalisation des projets</li> <li>- Impliquer toutes les catégories de personnel dans les espaces stratégiques</li> </ul>
Déployer une ingénierie stratégique souple et cyclique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implanter des plans d'actions prioritaires et des contrats d'activité négociables semestriels</li> <li>- Programmer les actions stratégiques</li> <li>- Déployer un dispositif de communication structuré</li> </ul> <p>Développer la notoriété :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffuser les piliers et sources de différenciation en externe : signalétique et diffusion du concept</li> <li>- Fidéliser et former le client</li> <li>- Établir une stratégie de distribution performante</li> <li>- Communiquer les évolutions de l'entreprise / publicité</li> </ul>
Intégrer un pilotage dynamique des pratiques stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combiner un système d'informations aux espaces stratégiques</li> </ul> <p>Piloter une dynamique du changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser un toilettage organisationnel régulier</li> <li>- Réaliser des mini diagnostics</li> <li>- Piloter et prévenir la résistance au changement</li> </ul> <p>Intégrer une vigilance stratégique interne-externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capturer des signaux interne-externe</li> <li>- Alimenter et piloter un tableau de bord de vigilance stratégique</li> </ul>

Ce tableau récapitule l'intégralité des recommandations managériales permettant d'appliquer l'ensemble des pratiques stratégiques observées durant cette thèse, afin de mener une stratégie de

différenciation dynamique. Le détail et les explications de ces recommandations sont développés dans les sections précédentes de ce chapitre.

Par ailleurs, nous avons proposé des outils et des dispositifs qui sont interconnectés. Nous avons ainsi réalisé la figure 27 qui présente l'**articulation** de ces outils et dispositifs proposés.

**Figure 27. Synthèse des recommandations : articulation des outils et dispositifs**

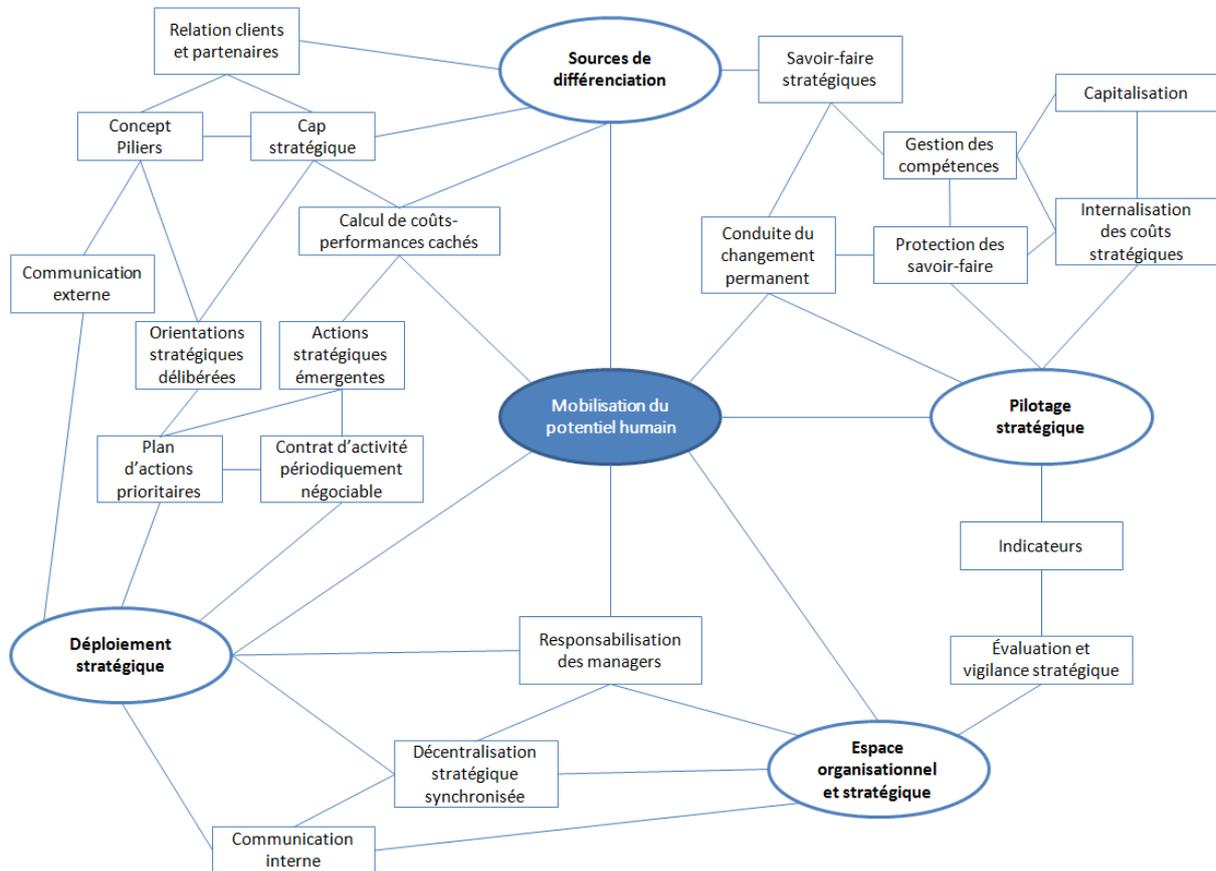


Ces articulations constituent une **grille de lecture**. Elles permettent de comprendre quels outils utilisés pour réaliser l'animation stratégique des dispositifs. Par exemple, dans le dispositif de réunions d'équipes, il est recommandé d'utiliser le tableau de bord de vigilance stratégique ainsi que le plan d'actions prioritaires. Dans le dispositif de pilotage stratégique, nous proposons d'utiliser l'outil de portefeuille de projets stratégiques et le tableau de bord de veille stratégique.

Par ailleurs, *via* la lecture de ce chapitre, nous observons des chevauchements de certaines recommandations entre différents thèmes de pratiques stratégiques. Par exemple, la communication interne se fait *via* l'espace organisationnel à travers des réunions, mais également *via* le déploiement interne par la communication de l'information. Des recommandations sont donc à la frontière entre deux thématiques de pratiques stratégiques. L'ensemble des recommandations forme ainsi un système car chacune est articulée à des dispositifs, outils et pratiques stratégiques.

La figure 28 explique la relation entre les différentes pratiques de différenciation dynamique et constitue une représentation **systemique**.

**Figure 28. Représentation systemique des pratiques de différenciation dynamique.**



Pour réaliser cette figure, nous avons repris les mots clés des titres de chaque section, sous section et sous-sous section de ce chapitre (représentés par des rectangles). Puis, nous avons élaboré des **liens** entre chacune de ces notions. Chaque lien positionne la recommandation par rapport aux thématiques de pratiques stratégiques (représentées par les bulles).

En conclusion, le côté **systemique** représenté par la figure 28, crée la dynamique de changement. Lorsqu'il y a du mouvement, du changement sur une action stratégique ou sur un savoir-faire, une entreprise menant une stratégie de différenciation dynamique devra le répercuter sur toutes ses autres pratiques : pilotage, déploiement etc. et ainsi générer la **dynamique du changement**.

Par ailleurs, nous observons que la **mobilisation du potentiel humain** est au centre de la figure, car cette notion est utilisée dans tous les thèmes de pratiques stratégiques. Cela conforte notre hypothèse centrale qui positionne le potentiel humain comme la ressource interne fondamentale contribuant à l'avantage concurrentiel. C'est pourquoi le concept de stratégie de différenciation dynamique le met en avant *via* des pratiques stratégiques.

**Conclusion chapitre 8**

Ce chapitre présente des recommandations managériales pour mener une stratégie de différenciation dynamique.

Ces recommandations s'appuient sur 5 grands thèmes :

- l'identification périodique de **sources de différenciation** au service d'un cap stratégique, qui se réalise notamment par le développement d'une relation-client privilégiée, ainsi que par la réalisation de scénarios stratégiques avec le calcul de coûts-performances cachés ;
- la **mobilisation du potentiel humain** comme avantage concurrentiel durable et soutenable, il s'agit de développer et protéger les savoir faire stratégiques, tels que la mobilisation du potentiel humain dans la stratégie, l'intégration du changement, le développement du socle stratégique et la gestion des compétences clés ;
- le **développement de l'agilité via un espace organisationnel et stratégique adéquat**, cela entraîne le développement du rôle du manager, ainsi qu'une agilité organisationnelle grâce à un dispositif de décentralisation stratégique synchronisée ;
- le **déploiement d'une ingénierie stratégique** souple et cyclique *via* des outils stratégiques et une communication interne-externe structurée ;
- un **pilotage dynamique** de l'ensemble des pratiques stratégiques de l'entreprise *via* un système d'information pertinent, le pilotage du changement et le développement d'un système de vigilance stratégique interne-externe.

Pour faciliter la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique, nous avons réalisé un tableau de synthèse des recommandations managériales (cf. tableau 75 p. 297), ainsi qu'une figure permettant d'articuler les outils proposés au sein des dispositifs managériaux (cf. figure 27 p. 298). Dès lors, cette combinaison favorise l'animation des outils stratégiques qui tend à générer une **dynamique** de changement.

Tout au long de ces recommandations, nous avons observé que les outils et dispositifs proposés permettent de **configurer les ressources internes** de l'entreprise et ainsi de déployer les pratiques stratégiques de différenciation dynamique. Une ressource particulièrement mobilisée est le **potentiel humain**, car elle est présente dans la plupart des recommandations. Il s'agit ainsi de la ressource principale de l'entreprise pour mener une stratégie de différenciation dynamique.

Enfin, nous avons présenté la figure 28 (cf. p. 299) qui relie les concepts clés du concept de stratégie de différenciation dynamique par rapport aux thématiques de pratiques stratégiques. Cette figure indique une **interdépendance entre les pratiques, qui crée un caractère systémique** et apporte ainsi le caractère de mouvement à la stratégie de différenciation dynamique.

## Synthèse Partie 2

---

Dans cette deuxième partie, nous avons proposé un outil de lecture des pratiques stratégiques d'entreprise, observé les pratiques stratégiques de l'entreprise N., réalisé un retour à la littérature pour positionner notre concept et proposé des recommandations managériales.

Le chapitre 5 indique la méthodologie de création d'un **outil permettant d'identifier les pratiques stratégiques**. Pour ce faire, nous avons présenté une méthode opératoire de traitement des données qualitatives. Cet outil a été constitué *via* un processus abductif d'analyse de discours et une analyse bibliographique. Il s'est dégagé cinq thématiques de pratiques stratégiques : les sources de différenciation, le potentiel humain, l'espace organisationnel et stratégique, le déploiement stratégique et le pilotage stratégique. Cet outil constitue un résultat de recherche puisqu'il permet de catégoriser toutes les pratiques stratégiques d'une entreprise. Il s'agit également d'une étape de notre recherche car nous le mobilisons comme grille de lecture dans le chapitre 6.

Dans le chapitre 6, nous avons réalisé une **analyse approfondie des pratiques stratégiques de l'entreprise N.** Cela s'est fait en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons effectué une analyse quantitative suite à l'analyse des discours ayant permis l'élaboration de la nomenclature des pratiques stratégiques. Cela a permis de démontrer plusieurs sous hypothèses, telles que :

- **sous-hypothèse 17** : *Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique ;*
- **sous-hypothèse 18** : *Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.*

Puis, grâce à la nomenclature des pratiques stratégiques, nous avons analysé la quasi-intégralité des matériaux de recherche-intervention socio-économique au sein de l'entreprise N. Cela a fait rejaillir **trois périodes stratégiques** au sein de l'entreprise : entre 2005 et 2008, les pratiques stratégiques étaient globalement focalisées sur la clarification du cap stratégique produits-marchés et la professionnalisation de sa mise en œuvre ; entre 2009 et 2012 beaucoup de décisions concernaient des investissements en création de potentiel, puis entre 2013 et 2015 il y a eu un renforcement du cap stratégique et une intensification de son déploiement.

Tout au long de cette analyse, nous avons validé globalement les sous-hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique établies lors du chapitre 4, que nous rappelons dans le tableau 76.

**Tableau 76. Sous-hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique (rappel)**

#	Sous-hypothèses
11	L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation.
12	Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière..
13	Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle.
14	Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique.
15	Le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique.
16	Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique.
17	Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.
18	Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.
19	Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.

Nous avons ensuite analysé l'**instrumentation stratégique** de l'entreprise N. qui a mis en place des plans d'actions prioritaires et des contrats d'activité périodiquement négociables, selon le modèle de management socio-économique. Nous avons présenté le processus et l'implantation de cette instrumentation, ainsi que son caractère cyclique. Il s'agit d'un outillage stratégique permettant la création, la démultiplication individuelle et collective, le pilotage, la participation de tous les acteurs, l'évaluation et l'ajustement stratégiques. Enfin, nous avons présenté des **ralentissements stratégiques** que les chercheurs ont observés lors de la recherche-intervention, tels que les difficultés d'évaluation financière ou encore les problématiques normatives. Ces ralentissements sont toutefois compensés par une **agilité** de l'entreprise, qui sait faire preuve de réactivité, flexibilité et rapidité.

Dans le chapitre 7, nous avons réalisé une **synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N.** (issue de l'analyse du chapitre 6). Pour faire ce résumé, nous avons combiné un bilan de l'analyse des matériaux avec des entretiens de deux chercheurs experts, qui sont intervenus pendant plusieurs années au sein de l'entreprise N. pour réaliser la recherche-intervention. Les résultats des deux analyses ont validé et complété la nôtre et permis de faire rejaillir des points de vigilance. Nous avons ainsi établi une synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. qui se résume en 5 points :

- Une combinaison de produits évoluant régulièrement respecte un **cap stratégique** ancré localement autour de valeurs culturelles. Cela traduit une innovation produit permanente. Ce concept, articulé autour de 3 piliers qui s'associent, forme la différenciation visible de l'entreprise et un positionnement unique ;
- Un dispositif de gestion des compétences capitalise les **savoir-faire stratégiques** et renforce l'implication des collaborateurs. Cela diminue les coûts cachés de la rotation du personnel d'un socle stratégique fragile. L'entreprise dispose de nombreux savoir faire stratégiques liés à ses produits : qualité de la bière, restauration ; mais également au niveau de la mise en œuvre stratégique : ingénierie financière, culture du changement, excellence opérationnelle ;

- La **décentralisation stratégique synchronisée** est permise par des règles, des procédures et animée par des réunions. De nombreux acteurs contribuent ainsi à sa mise en œuvre, même si sa définition reste réservée à quelques personnes ;
- La stratégie est **démultipliée** à l'ensemble des collaborateurs et des périmètres grâce à plusieurs outils de management tels que des plans d'actions et des contrats d'activité. Ces outils sont pilotés et évalués régulièrement puis élaborés de nouveau tous les six mois ce qui apporte une remise en fonction permanente de la stratégie. Cela apporte une dynamique stratégique et nécessite une agilité pour adapter aux changements. Par ailleurs, la communication interne est très structurée, notamment par des séminaires stratégiques alors que la communication externe est très dense et proche des clients.
- Les objectifs stratégiques sont préparés et **renouvelés** semestriellement autour d'axes stratégiques déterminés sur du long terme. Pour cela, des investissements réguliers sont réalisés. Une vigilance rigoureuse est portée aux clients ainsi qu'à la qualité des produits. Par ailleurs, un système d'information permet de **piloter** finement l'activité courante ainsi que les décisions et actions stratégiques.

Cette analyse a permis d'enrichir notre concept de stratégie de différenciation dynamique et de formuler de nouvelles pratiques stratégiques qui contribuent à la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique (sous-hypothèses 20 à 29, cf. tableau 60 p. 240). La comparaison entre le concept de stratégie de différenciation dynamique formulé dans le chapitre 4, avec les pratiques stratégiques de l'entreprise N., nous a permis de valider ou partiellement valider l'intégralité des sous-hypothèses du concept, appliqué à l'entreprise N. Dès lors, nous avons proposé une formulation définitive des pratiques stratégiques de différenciation dynamique (cf. tableau 60 p. 240). Cela nous a permis d'ouvrir une **discussion théorique**. Des alignements rejaillissent entre le concept de stratégie de différenciation dynamique et différentes théories. Notre concept est par exemple très en phase avec la stratégie socio-économique. La comparaison de notre concept avec les cadres théoriques ayant permis de l'élaborer a également permis de mettre en lumière l'existence des capacités dynamiques *via* des pratiques stratégiques qui reconfigurent les ressources internes. Par rapport à la stratégie de différenciation au sens de Porter, nous identifions une nouvelle source de différenciation majeure : le savoir faire en mobilisation du potentiel humain qui est positionné comme le principal avantage concurrentiel. Nous avons également remarqué des enrichissements et des divergences de notre concept par rapport à ses cadres théoriques, qui apportent une valeur ajoutée à notre recherche. Nous avons également observé que la considération de la dynamique dans les pratiques stratégiques facilite le changement. Enfin, nous avons constaté que le concept stratégie de différenciation dynamique possède des alignements, des enrichissements et des divergences par rapport à la littérature étendue, comme la stratégie chemin faisant, le red queen effect, l'hypercompétition ou les entreprises agiles.

Dans le dernier chapitre, nous avons proposé des recommandations managériales permettant la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique. Ces recommandations permettent d'opérationnaliser les pratiques stratégiques observées afin que les dirigeants ou managers puissent aisément mettre en place ce concept au sein de leur structure. Ces recommandations s'appuient sur les cinq thèmes de la nomenclature des pratiques stratégiques. Il s'agit de **l'identification périodique de sources de différenciation** au service d'un cap stratégique. Cela est rendu possible par le développement d'un cap stratégique et la mise en place d'une relation privilégiée avec les partenaires

de l'entreprise. Par ailleurs, le calcul de coûts-performances cachés permet d'envisager des scénarios stratégiques favorables à l'identification de nouvelles sources de différenciation. De plus, la **mobilisation du potentiel humain** comme avantage concurrentiel durable et soutenable, notamment par le développement et la protection des savoir faire stratégiques, impulse la stratégie de différenciation dynamique. Cela est opérationnalisable par des pratiques stratégiques visant à intégrer le changement, développer le socle stratégique et piloter les compétences clés. Aussi, le développement de **l'agilité** via un espace organisationnel et stratégique adéquat, le renforcement du rôle du **manager**, ainsi qu'un dispositif de **décentralisation stratégique synchronisée** contribue aux pratiques stratégiques de différenciation dynamique. C'est également le cas du déploiement d'une **ingénierie stratégique** souple et cyclique via des outils stratégiques et une communication interne-externe structurée. Enfin, un système d'information pertinent connecté aux dispositifs de communication, le pilotage du changement et une vigilance stratégique interne-externe, permettent un **pilotage** performant de la stratégie de différenciation dynamique.

Tout au long de ces recommandations, nous avons présenté des outils et des dispositifs permettant de mettre en œuvre les pratiques stratégiques de différenciation dynamique. Ceux-ci mobilisent et configurent les ressources internes de l'entreprise, dont une en particulier qui est le **potentiel humain**. Cette dernière est en effet reliée à la plupart des recommandations, ce qui la positionne comme la ressource principale de l'entreprise souhaitant mener une stratégie de différenciation dynamique.

Le tableau 77 présente une synthèse de la deuxième partie. Nous présentons par chapitre leur contenu, les mots clés, ainsi que les sous-hypothèses développées.

**Tableau 77. Synthèse de la deuxième partie**

#	Nom du chapitre	Contenu du chapitre	Mots clés	Sous-hypothèses
5	<i>Méthodologie d'analyse des pratiques stratégiques de l'entreprise N.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie</li> <li>• Construction d'un outil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques stratégiques</li> <li>• Nomenclature</li> <li>• Outil d'analyse</li> </ul>	Aucune
6	<i>Lecture longitudinale de la stratégie de différenciation dynamique de l'entreprise N. entre 2005 et 2015</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de matériaux de terrain</li> <li>• Outils stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périodes stratégiques</li> <li>• Auteurs de la stratégie</li> <li>• Plans d'actions prioritaires</li> <li>• Contrats d'activité périodiquement négociables</li> </ul>	11 à 29
7	<i>Synthèse et discussion du concept de stratégie de différenciation dynamique appliqué à l'entreprise N.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens d'experts</li> <li>• Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N.</li> <li>• Comparaison du concept à la littérature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques stratégiques</li> <li>• Stratégie de différenciation dynamique</li> </ul>	11 à 29
8	<i>Recommandations managériales pour la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositifs et outils de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système dynamique</li> <li>• Recommandations</li> <li>• Implications managériales</li> </ul>	11 à 29

## Conclusion générale

« Que la stratégie soit belle est un fait,  
mais n'oubliez pas de regarder le résultat. »

Winston Churchill

La conclusion de ce travail de recherche s'articule en trois sections. Nous présentons tout d'abord une **synthèse** de la démonstration par chapitre. Puis, nous observons les principales **contributions**, théoriques, épistémologiques, méthodologiques et managériales de notre recherche. Enfin, nous examinons les **limites** et les **perspectives** découlant de ce travail.

### 9.1 Synthèse de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'élaborer, analyser, valider et discuter le concept de stratégie de différenciation dynamique. Pour cela, nous avons observé l'objet des pratiques stratégiques. Nous avons proposé une définition assez large permettant d'identifier toutes les représentations concrètes et observables de la stratégie au sein de l'entreprise. L'observation des pratiques stratégiques visait à répondre à notre question de recherche, pour rappel : **Comment le levier managérial contribue-t-il à la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique performante ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons proposé dans la partie 1 une première version du concept de stratégie de différenciation dynamique. Pour établir cette proposition, nous avons dans les chapitres 1 et 3, validé en quasi-totalité de manière théorique et empirique les sous-hypothèses sur les défaillances des pratiques stratégiques classiques que nous avons formulées (cf. tableau 78).

**Tableau 78. Synthèse des hypothèses de défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles**

#	Sous hypothèse	Validation
1	Le potentiel humain n'est pas pris en compte dans les pratiques d'analyse stratégique.	■
2	L'analyse stratégique est orientée essentiellement produits-marchés et prend peu en compte l'organisation interne.	■
3	L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés.	■
4	Les acteurs de l'entreprise ne déterminent pas clairement leurs choix stratégiques.	◼
5	Les acteurs de l'entreprise retardent les décisions stratégiques au détriment de leur performance.	◼
6	Les décisions stratégiques sont trop statiques et sont peu renouvelées.	■
7	La planification stratégique n'est pas suffisamment performante car elle est trop statique.	■
8	Les acteurs de l'entreprise éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des décisions stratégiques ce qui crée des coûts-performances cachés.	■
9	Le manque de partage de la construction des décisions ralentit l'implication des personnels dans leur mise en œuvre.	◼
10	Les décisions stratégiques ne sont pas pilotées ni évaluées.	■

Légende : ■ Sous-hypothèse validée - ◼ Sous-hypothèse partiellement validée

Dans le chapitre 2, nous présentons notre **méthodologie** de recherche-intervention socio-économique longitudinale, ainsi que l'entreprise N. qui est notre terrain d'investigation permettant de tester le concept de stratégie de différenciation dynamique. Il s'agit d'une entreprise présente dans différents secteurs d'activité : restauration, fabrication de bière et production de spectacles. En 2015, l'entreprise existe *via* 11 cafés restaurants. Elle a connu un fort développement et une forte croissance depuis sa création. Nous indiquons également notre positionnement épistémologique de **constructivisme générique**, visant à générer des connaissances à partir du terrain. Ce courant considère que les observations de terrains représentent une certaine universalité.

Puis, dans le chapitre 4, nous avons formulé pour la première fois le concept **de stratégie de différenciation dynamique**, visant à résoudre les difficultés précédemment observées. Ce concept a émané de nos observations empiriques en tant qu'intervenant chercheur et du croisement de différents courants théoriques tels que la stratégie socio-économique, les capacités dynamiques et la stratégie de différenciation au sens de Porter. Ce concept vise également à apporter des réponses aux sous-hypothèses relatives aux défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles observées (cf. tableau 78 p. précédente). Nous avons alors formulé de nouvelles sous-hypothèses (numéro 11 à 19) permettant de représenter et de tester le concept de stratégie de différenciation dynamique.

La deuxième partie répond à l'hypothèse centrale, qui est pour rappel : ***L'entreprise dispose de ressources internes et en particulier de potentiel humain, qui sont mobilisées par des pratiques stratégiques de différenciation dynamique, grâce à des dispositifs managériaux.***

Pour tester cette hypothèse, nous analysons les pratiques stratégiques de l'entreprise N., confortons le concept de stratégie de différenciation dynamique et formulons des recommandations.

Dans le chapitre 5, nous avons construit une grille de lecture des pratiques stratégiques. L'objectif de cet outil est de catégoriser et identifier l'ensemble des pratiques stratégiques d'une entreprise. Cinq grandes thématiques de pratiques stratégiques ont émergé : **les sources de différenciation, le potentiel humain, l'espace organisationnel et stratégique, le déploiement stratégique ainsi que le pilotage stratégique.**

Cet outil a permis le recensement et l'analyse de l'intégralité des pratiques stratégiques identifiées au sein de l'entreprise N., afin de tester le concept de stratégie de différenciation dynamique.

Au sein du chapitre 6, nous avons présenté une **analyse approfondie des pratiques stratégiques de l'entreprise N.** Cette lecture se fait *via* l'analyse des discours ayant permis la construction de la nomenclature, l'identification des pratiques stratégiques au cours de la recherche-intervention, la lecture de l'instrumentation stratégique de l'entreprise, ainsi que l'observation de certains ralentissements stratégiques. L'ensemble des pratiques stratégiques permet de **configurer les ressources internes** de l'entreprise en vue de mettre en place sa stratégie.

Le chapitre 7 présente un bilan des pratiques stratégiques identifiées *via* la recherche-intervention et le complète avec des entretiens de chercheurs experts. Puis, nous comparons les résultats de l'analyse avec le concept de stratégie de différenciation dynamique formulé initialement

au chapitre 4. Cette mise en correspondance donne lieu à des nuances et des enrichissements qui permettent de formuler une nouvelle version du concept de stratégie de différenciation dynamique, comprenant 18 sous-hypothèses (cf. tableau 60 p. 240).

Enfin, le chapitre 8 propose un ensemble de recommandations managériales articulées les unes aux autres, permettant de **configurer les ressources** de l'entreprise afin d'entraîner les pratiques stratégiques de différenciation dynamique. Il s'agit d'une réponse explicite à l'hypothèse centrale. Nous observons que la plupart des recommandations positionnent le **potentiel humain** comme la ressource principalement mobilisée pour conduire cette stratégie.

La figure 29 résume les grandes étapes et résultats intermédiaires ayant permis d'aboutir au résultat final de la thèse : la **proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique** et les recommandations managériales permettant de la mener. La figure positionne ces étapes de raisonnement en indiquant les chapitres dans lesquels elles sont développées.

**Figure 29. Synthèse des étapes de la démonstration de recherche**



Nous observons par cette figure que nous avons suivi un processus **abductif**. En effet, le concept de stratégie de différenciation dynamique s'est enrichi tout au long du processus de recherche *via* des résultats intermédiaires. Il y a eu également plusieurs allers-retours entre des analyses théoriques et empiriques.

## 9.2 Principales contributions de la recherche

Nous présentons les principales contributions de la recherche en plusieurs sous-sections : les apports **théoriques**, **épistémologiques**, **méthodologiques** puis **managériaux**.

### 9.2.1 Apports théoriques de la recherche

Nous identifions trois principaux apports théoriques qui sont, premièrement, l'intérêt de l'analyse des pratiques stratégiques, deuxièmement, la proposition d'un concept et troisièmement, la liaison et l'approfondissement de différents courants théoriques.

L'objet des **pratiques stratégiques** a connu de nombreuses définitions. Il a ainsi été considéré comme une action managériale (Mintzberg, 1973), une configuration d'outils (Barry & Elmes, 1997), la connaissance de la performance stratégique (Hendry, 2000), l'organisation des ressources (Mintzberg & Waters, 1985), l'analyse des discours (Knights & Morgan, 1991) ou encore comme l'activité quotidienne visant à faire de la stratégie (Rouleau, et al., 2007). Pour comprendre l'objet des pratiques stratégiques, des auteurs recommandent un changement dans les recherches en lien avec la stratégie afin de **mieux connecter le microscopique, assimilé aux pratiques quotidiennes, avec le micro, affilié à la stratégie globale de l'entreprise** (Dameron, et al., 2015). Nous avons ainsi pris le parti d'identifier un maximum de pratiques stratégiques d'une entreprise pour comprendre sa stratégie globale.

Pour ce faire, nous avons proposé une définition des pratiques stratégiques assez large, qui permet d'observer le niveau microscopique et d'englober les différentes définitions. D'ailleurs, notre définition (cf. encadré 1 p. 15) intègre aussi bien des actions managériales, l'utilisation d'outils, la manière dont sont configurées les ressources (espace organisationnel), ainsi que l'analyse de discours (diagnostics). Nous avons validé la définition considérant les pratiques stratégiques comme des actes concrets observables et l'action de « faire » la stratégie au quotidien (Rouleau, et al., 2007), car nos résultats découlent de ce qui a été **observé** par les intervenants-chercheurs au sein de l'entreprise N.

L'intégralité des pratiques stratégiques mobilise et configure les **ressources internes** de l'entreprise. Elles peuvent se classer dans cinq thématiques : les sources de différenciation, le potentiel humain, l'espace organisationnel et stratégique, le déploiement stratégique, ainsi que le pilotage stratégique. La configuration des ressources internes de l'entreprise représente sa stratégie. Ainsi, la configuration stratégique est primordiale. Nous avons observé que les acteurs de l'entreprise N. consacraient délibérément du temps sur sa stratégie et la configuration qui en découle. Cela s'inscrit dans une nouvelle orientation de la pensée stratégique sur les PME : le temps et les investissements stratégiques passés par les PME guident les évolutions de l'entreprise à plus long terme (Serboff & Tannery, 2015). Alors que les recherches plus anciennes sur les PME notaient qu'elles avaient peu d'intérêt pour la stratégie (Julien, 2008)

**Notre apport théorique essentiel consiste en l'élaboration du concept de stratégie de différenciation dynamique.** Nous avons observé que par rapport aux autres courants théoriques étudiés, notre concept nécessite une perception différente des approches stratégiques traditionnelles. En effet, la **prise en compte du potentiel humain** et des ressources internes dans l'élaboration de la stratégie entraîne un avantage concurrentiel, alors que celui-ci n'a pas pour coutume d'être considéré

comme une variable stratégique. En effet, le potentiel humain n'est pas représenté dans la chaîne de valeur du client, ce qui pourrait faire penser qu'il ne s'agit pas d'une véritable source de différenciation.

Toutefois, grâce au repérage des sources de différenciation, aux améliorations de fonctionnement et donc à l'amélioration de la stratégie et de la qualité de service qu'il permet, nous considérons que le **savoir-faire dans la mobilisation du potentiel humain** constitue bien une source de différenciation déterminante. Cela s'illustre notamment par la possibilité de réaliser des scénarios stratégiques par la méthode des coûts-performances cachés. De plus, l'instrumentation stratégique issue du management socio-économique apporte un langage **commun** et une implication de l'ensemble des acteurs, ce qui facilite la mise en œuvre stratégique. Ainsi, notre étude renforce l'intérêt de la stratégie socio-économique en tant que théorie stratégique, alors que celle-ci n'est que peu présente dans la littérature.

Le savoir-faire dans la mobilisation du potentiel humain constitue un avantage concurrentiel **durable**, puisqu'il permet à l'entreprise de se renouveler, survivre et se développer dans son environnement. Il est au cœur des pratiques stratégiques d'une entreprise grâce à la **créativité** permanente des acteurs. Ainsi, nous faisons le lien entre la stratégie socio-économique (Savall & Zardet, 1995) et la théorie de l'avantage concurrentiel (Porter, 1980). Nous avons également vu que le potentiel humain, représenté par les compétences, les comportements et l'énergie des collaborateurs, constitue une ressource de l'entreprise et que sa mobilisation représente un **levier stratégique interne**. En effet, lorsque le potentiel humain des acteurs est sollicité, cela permet d'identifier des améliorations, de nouvelles sources de différenciation et des changements stratégiques. Ainsi, le potentiel humain est lié au courant théorique de l'approche par les ressources (Wernerfelt 1984 ; Barney 1991 ; Weppe et al. 2013). Par rapport à la conception de Porter, la mobilisation du potentiel humain n'est pas une source de différenciation coûteuse. Cela nécessite seulement du temps, un savoir-faire particulier permettant d'augmenter la performance sociale et économique de l'entreprise.

Notons également que notre étude présente deux catégories de **sources de différenciation**. Certaines sont **visibles** pour le client, telles que la qualité des produits, la rapidité de service etc. et peuvent être assimilées à la stratégie externe. Alors que d'autres sont **invisibles**, comme la mobilisation du potentiel humain, l'agilité de l'espace organisationnel, les dispositifs de déploiement stratégique ou encore les méthodes de pilotage stratégique. Les sources de différenciation invisibles sont parfois assimilées à la stratégie interne de l'entreprise, car elles ont une influence directe sur la qualité du fonctionnement et de la mise en œuvre stratégique. Elles contribuent ainsi à la bonne réalisation des sources de différenciation visibles. Cela signifie que **la stratégie interne a une influence directe sur la stratégie externe**.

Certaines pratiques stratégiques de différenciation dynamique traduisent la capacité de l'entreprise à **reconfigurer rapidement ses ressources internes** en fonction des turbulences internes et externes, ainsi qu'à provoquer elle-même des changements grâce aux opportunités que les acteurs saisissent. Ce **savoir-faire en gestion du changement** rend durable l'avantage concurrentiel. Ces pratiques stratégiques éclairent le courant des capacités dynamiques en expliquant notamment que la

mobilisation du potentiel humain permet à l'entreprise de reconfigurer ses ressources, ce qui établit un lien direct entre les capacités dynamiques et la stratégie socio-économique.

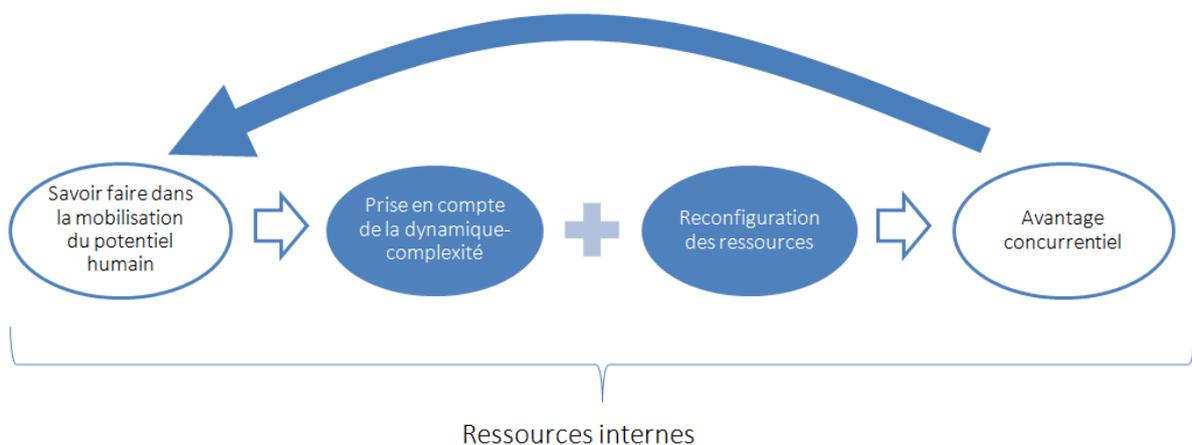
D'autres pratiques stratégiques de différenciation dynamique contribuent au **système de décisions** de l'entreprise. Elles permettent à l'entreprise de développer et mettre rapidement sur le marché des produits nouveaux, des améliorations de fonctionnement, des développements de compétences, d'accéder à des ressources manquantes etc. Cela est rendu possible par le positionnement des managers au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Ils ont un rôle proactif afin d'influencer l'environnement dans lequel ils évoluent. Ils contribuent alors à la **flexibilité** de l'entreprise grâce aux **capacités dynamiques managériales** qu'ils développent (Eisenhardt & Martin 2000 ; Adner & Helfat, 2003).

De plus, les pratiques de stratégie de différenciation dynamique traduisent des processus organisationnels visant à mettre en place périodiquement des actions d'innovation. Il peut s'agir des dispositifs réguliers d'identification de sources de différenciation, de routines de développement de produits etc. Dans ce cas, le changement devient une habitude, un processus organisationnel connu (Eisenhardt & Martin, 2000). Le **changement est ainsi préparé**, il ne s'improvise pas et devient le fruit d'une dynamique apprenante (Altintas, 2009). Dès lors, une de notre contribution est le fait d'avoir **opérationnalisé** des capacités dynamiques, autrement dit, nous avons identifié des leviers managériaux, ainsi que des processus permettant de les développer.

La littérature émet un doute sur les capacités dynamiques, qui sont considérées parfois comme managériales ou organisationnelles. D'après les pratiques stratégiques de différenciation dynamique, nous observons bien un processus organisationnel accompagné d'un dispositif de décision et de reconfiguration managérial. Notre concept positionne ainsi de façon complémentaire les processus organisationnels avec le rôle des managers.

Pour résumer, le concept de stratégie de différenciation dynamique permet d'enclencher les liens entre différentes théories représentées par la figure 30.

***Figure 30. De la mobilisation du potentiel humain à l'avantage concurrentiel***



D'après la figure 30, le concept de stratégie de différenciation dynamique est lié au savoir faire dans la mobilisation du potentiel humain. Celui-ci permet la prise en compte de la dynamique et de la complexité qui entraîne une reconfiguration des ressources. Cet effet d'entraînement octroie un

**avantage concurrentiel** à l'entreprise. Cet avantage devient **durable** lorsque il y a une boucle continue dans ce processus : c'est-à-dire lorsque le potentiel humain est mobilisé régulièrement pour prendre en compte la dynamique et la complexité de l'environnement pertinent et reconfigurer les ressources de l'entreprise.

Le processus représenté par la figure 30 (p. précédente) s'effectue en interne grâce à la sollicitation et à la configuration de ses ressources. Ainsi, le concept de stratégie de différenciation dynamique s'appuie sur ce **processus cyclique**, entraînant une **créativité** permanente. D'ailleurs, la créativité, sous des formes diverses, est un facteur essentiel de développement et de performance des PME. En ce sens, des auteurs indiquent qu'il est particulièrement intéressant d'identifier les processus de créativité à l'œuvre dans des contextes exacerbés (Chanut & Guieu, 2014). Les pratiques de stratégie de différenciation dynamique enrichissent cette idée, car en plus de décrire des processus créatifs, elles proposent des dispositifs de mise en œuvre et de pilotage.

Par ailleurs, la mise en place d'une stratégie de différenciation dynamique par une entreprise constitue une **innovation managériale**. Celle-ci est définie comme l'adoption d'une méthode de management qui existe déjà, mais qui est nouvelle par rapport aux pratiques actuelles de l'organisation (Le Roy et al. 2013). Ainsi, les fonctions de l'entreprise sont toutes issues d'une innovation managériale et sont régulièrement transformées par des innovations managériales (Le Roy et al. 2013). En ce sens, les pratiques de stratégie de différenciation dynamique invitent l'entreprise à se remettre en question, à modifier en continu son fonctionnement grâce à la mobilisation du potentiel humain. Nous concluons ainsi que **la mobilisation du potentiel humain est un facteur d'innovation managériale**.

Pour s'aligner sur la complexité de l'environnement, la prise en compte et l'instauration d'une **dynamique** de changement constituent un atout stratégique. Cette dynamique est rendue possible par des pratiques stratégiques mobilisant le potentiel humain pour identifier, développer, intégrer et faciliter les futures actions stratégiques de changement.

Dans la stratégie chemin faisant, l'existence de la stratégie délibérée est considérée nécessaire, mais reste insuffisante (Avenier, 2005). L'intégration d'actions émergentes complète la performance stratégique. De plus, la connaissance et l'appropriation de la stratégie par les acteurs constituent une étape permettant son interprétation et sa représentation. Ainsi, la stratégie n'existe pas seulement dans le discours qui traduirait une volonté, mais dans son **exercice**, dont le fonctionnement de l'entreprise permet sa faisabilité (Avenier, 2005). En ce sens, le concept de stratégie de différenciation dynamique, par l'instauration d'un cap stratégique, crée une **stratégie délibérée synchronisée à des actions stratégiques émergentes**. Cela est rendu possible par des dispositifs concrets permettant la mise en œuvre de cette stratégie. Ainsi, la cohérence se construit dans l'interaction entre les éléments de structuration de la stratégie : outils et dispositifs qui sont articulés et synchronisent les stratégies émergentes avec le cap stratégique.

Contrairement à la littérature classique et dominante sur les PME, nous avons observé dans notre recherche une PME qui accorde un temps significatif à sa stratégie. Celle-ci a mis en place un véritable **savoir-faire de professionnalisation de la stratégie** *via* de nombreuses pratiques, telles qu'en témoignent les 22 semestres de réalisation de plans d'actions prioritaires. Compte tenu du nombre et

du temps nécessaires pour mettre en œuvre les pratiques stratégiques de différenciation dynamique, une PME souhaitant mettre en œuvre cette stratégie serait nécessairement dans une démarche de professionnalisation stratégique.

Notons par ailleurs que la **responsabilité sociale des entreprises** constitue un enjeu pour les entreprises de toutes tailles, y compris pour les PME (Berger-Douce, 2008). Nous avons analysé que la stratégie de différenciation dynamique induit des pratiques de RSE, notamment par la mobilisation du personnel dans la construction de leur avenir. Cela constitue une réponse à la demande des personnes de l'entreprise. De plus, cette pratique n'est pas coûteuse. En ce sens, le concept de stratégie de différenciation dynamique permet d'intégrer des pratiques de RSE.

Les pratiques stratégiques de différenciation dynamique conduisent l'entreprise à développer son **agilité**. Nous avons en effet observé qu'elles ont une incidence sur son niveau de flexibilité, de réactivité et de proximité.

Notons que notre **concept de stratégie de différenciation dynamique** a évolué et s'est enrichi tout au long du processus de recherche. Nous l'avons formulé de manière définitive dans le tableau 60 p. 242. Pour le résumer, nous proposons la définition suivante (cf. encadré 35).

**Encadré 35. Définition du concept de stratégie de différenciation dynamique (rappel)**

Une stratégie de différenciation dynamique consiste pour une entreprise à déployer une offre **différenciée** et **évolutive** autour d'un cap stratégique, afin que les clients perçoivent une valeur créée répondant à tous leurs critères d'achat. L'entreprise réconcilie les dimensions interne et externe de la stratégie en réduisant le **temps** d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique, et en agrandissant **l'espace**, en faisant participer un maximum d'acteurs internes et externes à sa stratégie. Pour ce faire, l'entreprise renouvelle **régulièrement** et **rapidement** son **avantage concurrentiel** en activant le **potentiel humain** de l'ensemble des catégories de personnel.

Notons enfin le caractère **systemique** du concept de stratégie de différenciation dynamique. En effet, nous avons observé l'articulation et la synchronisation entre les différentes pratiques (cf. figures 27, 28 pp. 298, 299). Chaque pratique stratégique étant liée à une autre, toute modification ou nouvelle décision engendre une dynamique qui se répercute sur d'autres pratiques stratégiques. Toutefois, les interactions ne sont pas mécaniques (Lussato, 1972), elles nécessitent d'être pilotées pour ne pas se désynchroniser, d'où le rôle central des managers.

Nos travaux présentent des alignements, des enrichissements, ainsi que des divergences par rapport à la littérature des sciences de gestion. Les alignements (cf. 7.2.3.1 p. 242) apportent une validité et une actualité à des courants théoriques parfois anciens (stratégie de différenciation). La validation empirique de différentes sous-hypothèses liées à des concepts, déjà éprouvés, renforcent leur argumentation et leur intérêt. C'est notamment le cas des pratiques stratégiques liées à la stratégie socio-économique, aux capacités dynamiques ou encore à la stratégie chemin faisant. Les enrichissements ainsi que les divergences (cf. 7.2.3.2, 7.2.3.3 pp. 249, 253) contribuent non seulement à éclaircir la compréhension de certains courants théoriques, à effectuer des liens entre eux, mais aussi à apporter des nuances et des spécificités qui apportent un caractère novateur à notre

recherche. C'est notamment le cas des pratiques stratégiques permettant d'opérationnaliser les capacités dynamiques.

### 9.2.2 Apports épistémologiques de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une méthodologie de recherche intervention socio-économique et présente un caractère longitudinal. Nous avons ainsi montré que le **constructivisme générique** constituait un positionnement épistémologique adéquat à notre contexte de recherche. Cet environnement nous a d'ailleurs interrogé sur plusieurs questions épistémologiques :

- Comment nous distancier par rapport à notre forte immersion sur notre terrain de recherche ?
- Comment fiabiliser le partage de données entre chercheurs et assurer une fiabilité d'analyse d'un volume important de matériaux ?

La mobilisation des concepts d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire nous a permis de contextualiser et de fiabiliser nos données. Ainsi, nos résultats présentent une **prise de recul** répondant à notre objectif de générer des connaissances. Nous pensons que d'autres chercheurs, s'inscrivant dans une recherche ayant des particularités épistémologiques similaires à la nôtre, pourraient utiliser ce même processus de fiabilisation des données (cf. 2.1.2 p. 71).

Par ailleurs, la portée analytique de notre recherche est renforcée par son caractère longitudinal qui représente une opportunité de recherche approfondie assez rare en sciences de gestion (Pettigrew, 1990). Cela semble justifier l'intérêt scientifique de cette recherche.

### 9.2.3 Apports méthodologiques de la recherche

Nous avons proposé une **nomenclature des pratiques stratégiques**, permettant d'identifier les pratiques stratégiques par **thématique**, alors que la littérature traditionnelle segmente les phases d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique. En utilisant cet outil, nous avons observé la stratégie globale d'une entreprise grâce à la réalisation de synthèses et de regroupements. Ceux-ci traduisent la **réalité stratégique** car l'utilisation de la nomenclature se base sur le traitement de phénomènes observables. Ainsi, nous confirmons que l'étude de la stratégie peut se faire par l'étude des pratiques stratégiques au niveau microscopique, pour en tirer des enseignements sur la stratégie globale. Cela nécessite toutefois de pouvoir être au plus proche des acteurs de l'entreprise pour observer un maximum de pratiques stratégiques.

En utilisant cette nomenclature, nous avons également montré comment extraire des données qualitatives de matériaux de recherche qui ne sont initialement pas ciblés sur une problématique spécifique. En effet, cet outil nous a permis de traiter et d'analyser un volume de données très important sur une période longitudinale. Cette nomenclature entraîne donc une prise de recul pour analyser et synthétiser des données. Pour illustrer cela, notons que cet outil nous a permis d'examiner le contenu de 45 classeurs, près de 200 heures d'entretiens, 215 comptes-rendus, élaborés par 10 chercheurs ayant cumulé environ 450 jours de recherches (en immersion dans l'entreprise et en laboratoire) sur une période de 11 ans.

De plus, nos résultats ont été confortés et complétés par des entretiens d'experts. Ces derniers constituent un apport méthodologique dans le sens où nous avons montré qu'ils permettent d'enrichir des recherches longitudinales.

#### 9.2.4 Apports managériaux de la recherche

Nous avons opté pour une recherche de terrain que nous considérons **utile et engagée**, au sens du concept « engaged scholarship » (Van de Ven & Johnson, 2006). Nous considérons que nos résultats ont des **impacts managériaux** en apportant une réponse aux questions suivantes :

#1 - *Quelles sont les pratiques stratégiques d'une entreprise ?*

#2 - *Quelles pratiques stratégiques sont défaillantes ou à améliorer ?*

#3 - *Comment faire face à l'environnement turbulent ?*

#4 - *Comment mettre en œuvre une stratégie de différenciation dynamique ?*

Concernant les questions #1 et #2, la nomenclature des pratiques stratégiques proposée peut être utilisée comme guide d'entretien pour réaliser une **analyse des pratiques stratégiques**. Cela permet à une entreprise de connaître ses pratiques stratégiques utilisées à un instant précis. Il s'agit ainsi d'un nouvel outil de diagnostic stratégique. La nomenclature peut également être utilisée en **phase de projet** en vue d'imaginer les pratiques à mettre en œuvre pour déployer une stratégie. Cela peut être aussi le cas pour la création d'entreprise ou pour le développement d'une nouvelle activité. Enfin, la nomenclature peut être sollicitée dans une phase **dysfonctionnelle**, afin d'identifier les pratiques défaillantes pour les ajuster, les renouveler ou les supprimer.

L'outil « nomenclature des pratiques stratégiques » est ainsi à la fois un apport méthodologique, mais aussi managérial. En effet, il a permis d'étudier la stratégie de l'entreprise N. en examinant de manière microscopique un grand nombre de ses pratiques stratégiques. Nous pensons ainsi être en mesure d'utiliser de nouveau cet outil pour étudier la stratégie d'autres entreprises.

Par ailleurs, l'étude de cas réalisée à l'aide de la nomenclature a permis le recensement des pratiques stratégiques de l'entreprise N.. Cette analyse indique des pistes et orientations pour d'autres structures et peut également servir aux dirigeants de cette entreprise pour ajuster ses pratiques stratégiques, notamment *via* la réalisation de « points à surveiller » dans l'analyse d'experts (cf. tableaux 55, 56 ; pp. 233, 234).

Par rapport aux questions #3 et #4, nous considérons tout d'abord que **la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique est une solution pour affronter les turbulences de l'environnement**. Nous avons en effet montré que l'entreprise N. qui mène cette stratégie **proactive**, tire son épingle du jeu en maintenant un rythme de croissance élevé.

Une stratégie n'existe que lorsqu'elle est matérialisée, sinon elle reste au stade de l'intention. Le concept de stratégie de différenciation dynamique peut être réalisé concrètement *via* les recommandations managériales proposées, ce qui constitue le principal apport managérial de notre recherche. Certaines des recommandations semblent pouvoir être mises en œuvre indépendamment des autres. Par la lecture des sections du chapitre 8, nous pensons ainsi apporter des réponses à des problématiques managériales et stratégiques du type : *comment identifier des sources de différenciation ? Comment mobiliser le potentiel humain ? Par quels moyens développer l'agilité*

*organisationnelle ? Quels dispositifs utiliser pour déployer une ingénierie stratégique ? Comment piloter la stratégie ?*

Nous considérons toutefois que le fait d'appliquer une seule thématique de pratiques stratégiques de différenciation dynamique se révélerait moins performant que de combiner l'intégralité du système. Pour justifier cela, imaginons que nous achetions un nouveau moteur récent et très puissant pour notre ancienne voiture. Si nous n'avons pas les rapports de vitesse ajustés, le tableau de bord adéquat, ni le système électronique correspondant, nous ne bénéficierons pas de toute la puissance du nouveau moteur et avons même des risques d'aller « droit dans le mur ». Nous suggérons ainsi d'observer les pratiques stratégiques de différenciation comme un **système**, les unes étant articulées aux autres, tout comme les recommandations managériales correspondantes.

Nous avons formulé des **recommandations managériales** permettant d'opérationnaliser le concept de stratégie de différenciation dynamique pour des dirigeants ou managers. Elles s'appuient sur les cinq thèmes de la nomenclature des pratiques stratégiques. Il s'agit de **l'identification périodique de sources de différenciation** au service d'un cap stratégique. L'élaboration d'axes stratégiques, la mise en place d'une relation privilégiée avec tous les partenaires de l'entreprise, ainsi que le calcul de coûts-performances cachés permettent en effet d'imaginer des scénarios stratégiques favorables à l'identification de nouvelles sources de différenciation. De plus, la **mobilisation du potentiel humain** comme avantage concurrentiel durable et soutenable, notamment par le développement et la protection des savoir faire stratégiques, impulse la stratégie de différenciation dynamique. Nous avons ainsi proposé des dispositifs managériaux visant à intégrer le changement, développer le socle stratégique et piloter les compétences clés pour mettre en valeur le potentiel humain des acteurs de l'entreprise. Aussi, nous suggérons des outils et dispositifs pour développer **l'agilité** de l'entreprise, notamment *via* un espace organisationnel et stratégique adéquat, le renforcement du rôle du **manager**, ainsi qu'une **décentralisation stratégique synchronisée**. Nous avons également préconisé des outils d'**ingénierie stratégique**. Ils sont souples, cycliques et combinés à un système d'information, ce qui permet de démultiplier et piloter le changement à toute l'échelle de l'entreprise.

Toutes ces recommandations mobilisent des outils et des dispositifs permettant de mettre en œuvre les pratiques de différenciation dynamique. Elles déploient et configurent les ressources internes de l'entreprise, dont une en particulier qui est le **potentiel humain**. Cette dernière est en effet reliée à la plupart des recommandations, ce qui la positionne comme la ressource principale de l'entreprise souhaitant mener une stratégie de différenciation dynamique.

Pour rappel, le tableau 75 (cf. p. 297) présente une synthèse des recommandations managériales permettant de mener une stratégie de différenciation dynamique.

### 9.3 Limites et perspectives

*« La théorie stratégique est naïve et le théoricien présomptueux. L'action bégaie. Il le sait. Pourtant, il la fait parler. Il la plie à l'artifice d'un discours qui se veut pertinent, mais qui soumet une complexité dynamique à la pétrification d'un texte réducteur ».*

Jean Poirier, 1983

À la fin de la rédaction de cette thèse, cette citation semble toujours pertinente. Nous avons essayé de compiler du mieux possible toutes les données complexes et dynamiques observées dans notre recherche. Par ailleurs, *« notre connaissance est utile, pertinente et viable (...) quand elle résiste à l'épreuve de l'expérience, nous permet de faire des prédictions et de provoquer ou au contraire d'éviter, suivant le cas, des phénomènes »* (Von Glasersfeld, 1994). L'enjeu de ce travail de recherche est d'éprouver les résultats. Ainsi, cette thèse demeure une étape qui ouvre la voie à des recherches futures. En ce sens, nous identifions simultanément des limites et des perspectives théoriques, épistémologiques, empiriques, méthodologiques et managériales.

#### 9.3.1 Limites et perspectives sur le plan théorique

En faisant le choix de mettre en comparaison de nombreux courants théoriques par rapport aux pratiques stratégiques de différenciation dynamique, l'analyse est restée succincte. Dès lors, une des **perspectives théoriques** est d'approfondir la relation entre le concept et les courants observés. En effet, des convergences entre notre concept et d'autres théories semblent particulièrement intéressantes, notamment avec la stratégie chemin faisant et la responsabilité sociale des entreprises. De même, il serait pertinent de rapprocher notre étude avec celle des entreprises agiles et particulièrement les PME, car nous avons observé des pratiques stratégiques qui sont facteurs d'agilité, telles que la flexibilité, la différenciation, la réactivité ou encore la proximité.

Notre analyse a identifié des points de divergence avec la littérature. Il s'agit par exemple de la possibilité de maintenir un avantage concurrentiel durable et soutenable, alors que celui-ci est voué à se détériorer dans le cadre de l'hypercompétition. Ces spécificités restent à confirmer car nous les avons observées sur un seul cas et dans un contexte de recherche intervention socio-économique. Ainsi, ces points de divergence nous invitent à approfondir nos recherches futures, en vue de les préciser et de les comprendre davantage. Nous estimons qu'ils sont en effet susceptibles de mettre en lumière certaines limites des courants théoriques et qu'ils permettent d'apporter un nouveau regard.

Nos contributions sont liées à nos choix de cadrages théoriques. La mise en perspective de nos résultats de recherche avec d'autres courants serait particulièrement enrichissante, en vue de renforcer la portée de nos travaux. En ce sens, la théorie de l'agence (Jensen & Meckling 1976 ; Charreaux 2000) paraît particulièrement adaptée pour étudier les relations, outils et dispositifs, entre tous les acteurs de l'entreprise menant une stratégie de différenciation dynamique.

Par ailleurs, le manque d'ancrage financier limite notre analyse théorique. Nous nous sommes essentiellement appuyé sur des données qualitatives, qui n'ont pas été mises en relation avec les évolutions financières de l'entreprise observée. Toutefois, nous avons observé une croissance du chiffre d'affaires, des effectifs et du nombre d'établissements de l'entreprise investiguée, qui nous

amène à penser que ses pratiques stratégiques entraînent des résultats financiers améliorés. Ce lien entre les pratiques stratégiques et la performance financière n'a pas été clairement établi et constitue une perspective de recherche future.

### 9.3.2 Limites et perspectives sur le plan épistémologique

D'un point de vue **épistémologique**, l'étude approfondie du cas N. présente un **caractère unique**, ce qui limite la généralisation analytique et la décontextualisation du cas. En effet, il semble difficile d'établir les caractéristiques propres à notre terrain d'investigation. Ces critiques sont généralement formulées à l'égard des recherches mono-cas (Eisenhardt & Graebner, 2007) car elles ne permettent pas de généralisation massive. Pour dépasser cette limite, il conviendrait de réaliser une analyse de cas secondaires pour valider de manière générique nos résultats. Toutefois, notre travail constitue bien un intérêt de recherche, dans la mesure où la généralisation des résultats d'études mono-cas par l'expérience constitue le début d'une série statistique (Yin, 2013). Ainsi, le moindre cas ajouté à la recherche augmentera considérablement la **portée analytique** de ce travail.

Une autre limite épistémologique est le manque de validation de ces résultats par les acteurs de l'entreprise. En effet, nous ne les avons pas soumis à ses représentants. Toutefois, les acteurs de l'entreprise ont validé l'ensemble des investigations réalisées lors de la recherche intervention socio-économique, qui constituent des résultats intermédiaires nous ayant permis de construire nos analyses. Cette validation avait d'ailleurs été réalisée par le principe d'effet miroir (cf. 2.1.4.2.4 p.82). De plus, nous avons tenté de renforcer et fiabiliser les résultats de nos travaux en réalisant des entretiens de chercheurs experts (cf. 7.1.2 p. 230), qui ont confirmé et enrichi notre analyse. La validation de nos résultats par les acteurs de l'entreprise observée est une perspective qui se réalisera, dans une certaine mesure, par la présence du dirigeant au sein de notre jury de soutenance de thèse.

### 9.3.3 Limites et perspectives sur le plan méthodologique

Une limite **méthodologique** est le fait que notre recherche étudie les pratiques stratégiques de l'entreprise N. ; mais cela ne faisait initialement pas partie de la recherche-intervention. Ainsi, nous utilisons différents matériaux : diagnostics de dysfonctionnements, prises de notes de séances de formation ou de projets. Cela s'effectue d'ailleurs sur une période longitudinale (entre 2005 et 2016), à laquelle nous n'avons participé que durant les trois dernières années. Toutefois, la méthodologie de recherche intervention socio-économique, *via* la prise de notes exhaustives et la rigueur méthodologique, permet de partager des matériaux entre chercheurs et d'étudier différents objets de recherche (Savall & Zardet, 2004).

De plus, nous pouvons penser que si les dispositifs de recherche intervention socio-économique avaient porté directement sur le thème des pratiques stratégiques, nous aurions peut-être obtenu d'autres résultats. Ce choix méthodologique pourrait laisser penser que notre vision est restée partielle, dans la mesure où nos matériaux d'investigation ne sont pas ciblés et où nous n'avons observé qu'une seule entreprise. Ce biais a été largement atténué par les entretiens d'experts et nos observations sur le terrain qui ont conforté notre analyse. Il y a eu, en effet, une convergence et même un enrichissement des résultats émanant des différents traitements de matériaux. Dans notre rôle d'intervenant chercheur, nous n'avons pas été présent au quotidien dans l'entreprise et nous n'avons donc pas pu observer l'intégralité des pratiques stratégiques de tous les acteurs. Toutefois,

notre équipe de recherche a passé un nombre de jours conséquents au sein de l'entreprise : environ **450 jours entre 2005 et 2015, soit en moyenne 41 jours par an**. Cela constitue une base solide pour collecter et analyser les matériaux : discours, outils, observations etc., qui nous ont permis d'identifier de nombreuses pratiques stratégiques.

Nous avons réalisé un traitement quantitatif sur les phrases témoins pour observer les pratiques stratégiques qui préoccupent les acteurs de l'entreprise (cf. 6.1 p. 189). Toutefois, les phrases témoins examinées ont été recueillies dans un contexte de diagnostic dysfonctionnel ou d'évaluation des améliorations. Nous aurions pu approfondir cet aspect en examinant l'ensemble des phrases témoins sur l'ensemble des matériaux pour observer les récurrences par catégories d'acteurs. Il aurait également été possible de réaliser une étude statistique approfondie sur l'expression des acteurs. Ce traitement constitue une de nos futures perspectives de recherche.

Analyser la corrélation entre la mise en place de pratiques stratégiques et la performance économique de l'entreprise est également une perspective de futurs travaux. Nous prédisons en effet que la performance économique ne dépend pas uniquement des pratiques stratégiques visibles par le client, mais aussi des pratiques stratégiques lui demeurant invisibles, que nous pensons au moins aussi déterminantes.

D'un point de vue méthodologique, il serait pertinent de tester la **nomenclature** des pratiques stratégiques dans d'autres entreprises, de tailles différentes et dans d'autres secteurs d'activité. Cela permettrait d'observer la validité et d'enrichir l'outil en vue de le généraliser. Il s'agirait d'étendre le terrain de recherche pour confronter, enrichir et nuancer nos résultats en vue d'augmenter leur portée. Pour ce faire, nous pourrions utiliser la nomenclature pour collecter et analyser l'ensemble des pratiques stratégiques d'une autre entreprise, considérée comme un **cas contraste**. Cela renforcerait la fiabilité de la nomenclature et apporterait une analyse de l'entreprise étudiée. Nous pourrions ainsi identifier des spécificités de pratiques stratégiques de différenciation dynamique par rapport à d'autres types de stratégies. Cet outil pourrait ainsi être mobilisé pour établir une **typologie** des pratiques stratégiques par stratégie d'entreprise. En effet, les pratiques stratégiques d'une entreprise menant une stratégie de domination par les coûts dans un contexte de marché saturé, sont forcément différentes de celles d'une entreprise menant une stratégie de différenciation dynamique.

### 9.3.4 Limites et perspectives sur le plan managérial

Notre analyse **empirique** mobilise peu de données financières et quantitatives. Nous n'avons pas mis en rapport les évolutions financières avec l'évolution des pratiques stratégiques. Cela peut nous interroger sur la performance financière du concept de stratégie de différenciation dynamique. Nous observons toutefois que l'entreprise N., conduisant cette stratégie, a connu une croissance élevée au niveau de son chiffre d'affaires, son effectif et son nombre de cafés-restaurants. Cela nous amène à considérer cette stratégie comme performante.

Une des principales limites réside dans nos recommandations managériales qui n'ont pas été testées dans leur caractère systémique au sein d'une entreprise. Cela signifie que nous avons observé des résultats positifs quant à certaines préconisations, tandis que d'autres n'ont simplement pas été éprouvées et restent issues de notre élaboration personnelle.

---

La principale perspective managériale que nous identifions serait d'accompagner plusieurs entreprises dans la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation dynamique. Nous pourrions, en effet, guider les acteurs dans la mise en œuvre de ces recommandations, ce qui permettrait, grâce à un retour d'expérience, d'ajuster nos résultats et d'augmenter la portée de nos travaux. Nous pourrions également observer finement la performance financière de ces entreprises en vue d'apporter des recommandations dans cette dimension.

Pour conclure, notre société connaît un phénomène de tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005), représenté aujourd'hui par la norme ISO 9001 version 2015 qui nécessite la mise en évidence du rôle de la direction dans la stratégie de l'entreprise. Cette norme invite la direction d'entreprise à donner les orientations, encadrer et diriger la déclinaison stratégique. Toutefois, la méthodologie de déploiement opératoire n'est que peu abordée. En ce sens, le concept de stratégie de différenciation dynamique semble répondre aux attentes évoquées. En effet, en plus de proposer des dispositifs permettant d'identifier le cap stratégique, il suggère des méthodes et des outils visant à décliner et opérationnaliser la stratégie à toute l'échelle de l'entreprise.



# Lexique

**avantage concurrentiel** : avantage qui permet à une entreprise de « l'emporter sur une autre dans un domaine d'activité » (Porter, 1980). Cet avantage est soutenable lorsqu'il permet de résister à la concurrence dans le temps.

**cap stratégique** : choix délibéré lié à une vision, aux aspirations, aux valeurs et au concept de l'entreprise. Le cap stratégique va guider les orientations, les décisions quotidiennes à toute l'échelle de l'entreprise. Pour identifier ce cap stratégique, il faut se projeter à long terme et se demander quelles sont les ambitions de l'entreprise.

**capacités dynamiques** : relèvent de la capacité de l'entreprise à anticiper, se dimensionner et s'adapter à la fois dans le but de générer et d'exploiter des compétences spécifiques internes et externes, et également de répondre aux changements de son environnement. » (Augier & Teece, 2009).

**coûts cachés** : abréviation de coûts-performances cachés, représentent le surplus de ressources engagées et/ou le manque à gagner issu de la régulation de dysfonctionnements. Il s'agit de l'ensemble des charges et produits non explicitement mis en évidence dans le système d'information de l'entreprise. Les dysfonctionnements sont les écarts par rapport à l'alternative préférable. Le calcul des coûts cachés permet d'identifier des scénarios d'amélioration ou d'innovation stratégique (adapté de Savall & Zardet, 1987, 2005).

**déploiement stratégique** : réalisation d'actions concrètes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation de manière démultipliée à l'échelle de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des concepts, méthodes, outils et techniques de conduite des processus humains, permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacé de la stratégie d'une organisation (adapté de Savall & Zardet, 2005).

**dynamique d'entreprise** : action visant à intégrer des changements ayant une incidence sur son mode de fonctionnement interne et/ou son environnement externe.

**management socio-économique** : management qui se caractérise par une participation et une dynamisation accrues de la totalité des personnes de l'entreprise et un développement de tous les savoir-faire et des compétences humaines dans une stratégie de recherche conjointe d'accroissement des performances socio-économiques, dont les avantages sont plus ou moins répartis entre les acteurs internes et externes. Le management socio-économique vise la mobilisation de l'ensemble du potentiel humain par la décentralisation synchronisée des responsabilités, notamment en s'appuyant sur la mise en œuvre d'actes décisifs par l'encadrement comme pilote de leur zone de responsabilités (Savall & Zardet, 2005).

**pme hybride** : entreprise multi-activités ayant entre 10 et 250 salariés.

**potentiel humain** : ensemble des compétences, des comportements et de l'énergie des individus présents dans une organisation. Cet ensemble constitue un gisement de ressources dont dispose l'organisation. Si ce gisement est mobilisé il constitue une source de compétitivité qui confère à l'organisation un avantage concurrentiel durable (Savall, Zardet & Péron 2014).

**pratiques stratégiques** : ensemble des décisions, actions, interactions, méthodes, outils et dispositifs concrets réalisés dont la globalité représente et concrétise la stratégie d'entreprise. Elles représentent les actes tangibles du management stratégique et peuvent tout comme lui s'observer sous trois dimensions : analyse, choix et mise en œuvre.

**recherche-intervention socio-économique** : travail de recherche en équipe à visée transformative, dont les objectifs sont utiles aux entreprises. Les données sont multiformes et permettent l'observation de l'objet de recherche. Elle se caractérise notamment par un processus d'implication de toutes les catégories des acteurs dans une démarche de conduite du changement.

**sources de différenciation** : facteurs « d'unicité ». L'ensemble de ces facteurs forme le caractère unique recherché par le client et l'entreprise (Porter, 1980).

**stratégie de différenciation dynamique** : consiste pour une entreprise à déployer une offre différenciée et évolutive autour d'un cap stratégique afin que les clients perçoivent une valeur créée répondant à tous leurs critères d'achat. L'entreprise réconcilie les dimensions interne et externe de la stratégie en réduisant le temps d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique, et en agrandissant l'espace en faisant participer un maximum d'acteurs internes et externes à sa stratégie. Ainsi, l'entreprise renouvelle régulièrement et rapidement son avantage concurrentiel.

**stratégie socio-économique** : stratégie qui développe une action de métamorphose s'appuyant sur le traitement en profondeur des dysfonctionnements grâce à l'activation du potentiel humain en vue de générer une performance interne. Elle vise également la performance externe, qui se traduit par des actions sur les résultats immédiats, ainsi que des actions orientées à long terme (adapté de Savall & Zardet, 2005).



## Glossaire

- abduction, 69
- agilité, 52, 203, 206, 218, 278
- approche par les ressources, 49
- avantage concurrentiel, 34, 43, 45, 132, 134, 139, 151, 153, 182, 227, 257, 276, 310
- axes stratégiques, 209
- cap stratégique, 49, 205, 265
- capacités dynamiques, 141, 142, 156, 245, 250, 254, 310
- chaîne de valeur, 34, 43, 46, 132, 138, 150, 226
- choix stratégique, 45, 99
- cohésion, 52, 146, 273
- complexité, 60, 249, 256
- constructivisme générique, 68, 70
- contrat d'activité périodiquement négociable, 42, 211, 281
- coûts cachés, 119, 145, 269
- création de potentiel, 148, 201, 292
- décentralisation synchronisée, 228, 241, 245, 251, 279
- déploiement stratégique, 56, 58, 201, 204, 207
- dynamique, 18, 59, 60, 249, 256, 292
- dysfonctionnements, 77, 102
- entreprises agiles, 51, 248, 252
- facteurs clés de succès, 34
- facteurs d'agilité, 53
- facteurs d'unicité, 137, 321
- facteurs d'agilité, 216
- HORI-VERT, 77
- hypercompétition, 36, 248, 255
- ingénierie stratégique, 41, 215, 280
- intention stratégique, 48
- management socio-économique, 24, 41, 43, 77, 87, 88, 89
- nomenclature des pratiques stratégiques, 166, 172, 176, 269
- océans bleus, 36, 132
- opportunisme méthodologique, 75
- orientation client, 53, 62, 198
- performance, 12
- performance externe, 148, 321
- performance interne, 148
- performance socio-économique, 41, 44, 146, 148, 155
- piliers, 87, 225, 227, 265
- pilotage stratégique, 201, 204, 207, 296
- plan d'actions prioritaires, 42, 209, 212, 230, 243, 281
- plan d'actions stratégiques internes externes, 42
- planification stratégique, 54, 64, 71, 134, 211, 255
- plans d'actions prioritaires, 208
- PME hybride, 17, 85
- potentiel humain, 144, 155, 184, 200, 202, 205, 227, 257, 271, 307, 308, 311
- pratiques stratégiques*, 15, 39, 306, 308
- qualimétrique, 73
- recherche intervention socio-économique, 71
- red queen effect, 35, 36, 246, 252, 256
- relation client, 268
- responsabilité sociale des entreprises, 53, 247, 256, 312
- ressources stratégiques, 51, 257
- résultats immédiats, 148, 321
- savoir-faire stratégiques, 243, 271, 276
- socle stratégique, 146, 147
- sources de différenciation, 137, 138, 198, 205, 265, 269, 309
- sous-hypothèses, 70
- stratégie chemin faisant, 57, 133, 246
- stratégie d'entreprise, 12, 32
- stratégie de différenciation, 46, 136, 156, 242
- stratégie de différenciation dynamique, 150, 155, 239, 241, 296
- stratégie socio-économique, 148, 156, 243, 250, 254
- stratégies délibérées, 57, 133
- stratégies émergentes, 57, 133, 246
- stratégies génériques, 47, 48, 249, 253
- stratégies proactives, 51, 52
- trièdre de conduite du changement, 76
- visée transformative, 72



# Bibliographie

- Abdelmoula, N., Ricard, L. & Prefontaine, L., 2014. Apport des capacités dynamiques et du marketing relationnel à l'obtention d'un avantage concurrentiel. *Revue Française du Marketing*, Volume 27, p. 247.
- Acar, A. Z. & Zehir, C., 2010. The harmonized effects of generic strategies and business capabilities on business performance. *Journal of Business Economics and Management*, Volume 11(4), pp. 689-711.
- Ackernian, R., 1975. The social challenge to businesses. MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Acquier, A. & Aggeri, F., 2008. La responsabilité sociale des entreprises: une revue de la littérature généalogique. *Revue française de gestion*, Volume 34(180), pp. 131-159.
- Adner, R. & Helfat, C. E., 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, Volume 24(10), pp. 1011-1025.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M., 2004. *Stratégies et moteurs de performance: les défis et les rouages du leadership stratégique*. Montréal: Chenelière.
- Allard-Poesi, F., 2006. *La stratégie comme pratique(s): ce que faire de la stratégie veut dire. La fabrique de la stratégie*. Paris: Vuibert.
- Allard-Poesi, F., Germain, O., Huault, I. & Koenig, G., 2015. Les théories des organisations sont-elles bien inspirées? Quatre regards. *Economies et Sociétés-série Economie de l'entreprise*, Volume 23, pp. 111-140.
- Allard-Poesi, F. & Maréchal, G., 2014. Construction de l'objet de la recherche. (No. hal-01123768).
- Allard-Poesi, F. & Perret, V., 2014. Fondements épistémologiques de la recherche. (No. hal-01123725).
- Altintas, G., 2009. Les Capacités Dynamiques : revue de la littérature, limites, et voies de recherche. *Conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin*.
- Amit, R. & Schoemaker, P., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Volume 14(1), pp. 33-46.
- Angwin, D., Paroutis, S. & Mitson, S., 2006. Connecting up strategy: Are senior strategy directors (SSDs) a missing link?. *California Management Review*, Volume 51(3), pp. 74-94.
- Ansoff, H., 1965. *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I., 1991. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, Volume 12(6), pp. 449-461.
- Ansoff, I., 1984. *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Argyris, C., 1995. Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 10(6), pp. 20-26.
- Argyris, C., 1995. *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. s.l.:InterEditions.
- Armstrong, J. S., 1982. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, Volume 3(3), pp. 197-211.
- Arrow, K. J., 1973. Social Responsibility and Economic Efficiency. *Public Policy*, pp. 303-317.
- Arthur, J. B., 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, Volume 37(3), pp. 670-687.
- Asselineau, A., 2010. Quand un «cas d'école» d'innovation stratégique est un échec.... *Revue française de gestion*, Volume 4, pp. 71-83.
- Atuahene-Gima, K. & Li, H., 2004. Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures. *Academy of Management Journal*, Volume 47(4), pp. 583-597.
- Augier, M. & Teece, D. J., 2009. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, Volume 20(2), pp. 410-421.
- Avenier, M.-J., 1988. *Le pilotage stratégique de l'entreprise*. Paris, Presse du CNRS.
- Avenier, M.-J., 1997. Management stratégique dans la complexité: un cadre de réflexion. *6ème conférence de l'AIMS*, pp. Montréal (Vol. 1, pp. 41-46).
- Avenier, M.-J., 1999. La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *GESTION 2000*, pp. 13-34.

- Avenier, M.-J., 2004. L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 17(3-4), pp. 13-42.
- Avenier, M.-J., 2004. Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception. *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitative et quantitative, Actes de la Research Methods Division, Academy Of Management, Lyon*, Volume Savall H., Bonnet M. et Péron M.(édité par), pp. 801-822.
- Avenier, M.-J., 2005. *La stratégie «chemin faisant»*. Economica ed. Paris
- Avenier, M.-J., 2005. Repères pour le développement de comportements collaboratifs intra organisationnels, enseignements d'une PME de services de réseau. (No. halshs-00103517).
- Avenier, M.-J., 2007. *Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience, La construction de savoirs pour l'action, coordonateur Avenier MJ. et Schmitt C.* Paris: L'Harmattan.
- Avenier, M. J. & Schmitt, C., 2007. Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, Volume 5, pp. 25-42.
- Avenier, M.-J. & Thomas, C., 2012. A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'AEGIS*, Volume 8(4), pp. 13-26.
- Bachelard, G., 1938. *La formation de l'esprit scientifique*. Paris: Vrin.
- Badot, O., 1998. *Théorie de l'entreprise agile*. Paris: L'Harmattan.
- Baldwin, R., Cave, M. & Lodge, M., 2012. Understanding regulation: theory, strategy, and practice.. *Strategic Organization*, Volume 6(1), pp. 83-99.
- Banker, R. D., Mashruwala, R. & Tripathy, A., 2010. Generic strategies and sustainability of financial performance. *Unpublished working paper*.
- Baretto, I. & Baden-Fuller, C., 2006. To conform or to perform ? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and performance Consequences». *Journal of Management Studies*, Volume 43(7), pp. 359-684.
- Barnett, W. P. & Pontikes, E. G., 2008. The red queen, success bias, and organizational inertia. *Management Science*, Volume 54(7), pp. 1237-1251.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Volume 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B., 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, Volume 32(10), pp. 1231-1241.
- Barney, J. & Hesterly, W., 2006. Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. *The Sage handbook of organization studies*, p. 111.
- Barraquier, A., 2014. Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle: approche conceptuelle. *Management international*, Volume 19, pp. 130-140.
- Barreto, I. & Baden-Fuller, C., 2006. To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences. *Journal of Management Studies*, Volume 43(7), pp. 1559-1581.
- Barry, D. & Elmes, M., 1997. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, Volume 22(2), pp. 429-452.
- Barzi, R., 2011. PME et agilité organisationnelle: étude exploratoire. *Innovations*, Volume 2, pp. 29-45.
- Berger-Douce, S., 2008. Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, Volume 1, pp. 9-29.
- Bertrand, T. & Stimec, A., 2011. Voyage en pays de Lean management. *Revue française de gestion*, Volume (5) 214, pp. 127-144.
- Besson, M., 2015. Le service, un avantage concurrentiel durable pour l'organisation. Le cas des services. *Recueil d'études de cas en management et marketing des services*, pp. 9-13.
- Billard, L., 1998. Une approche dynamique des stratégies génériques de M. Porter. *in VIIème conférence de management stratégique*.
- Blanc, G., Abdessemed, T. & Kahane, B., 1997. Quel avenir pour la planification stratégique ? Les groupes industriels multi-activité multi-pays remettent en question leurs systèmes de planification. *Conférence AIMS, Montréal*.

- Blanchet, A. & Gottman, A., 1992. *L'Enquête et les méthodes: l'entretien*. Paris: Nathan.
- Blind, S., 1977. Les relations de la firme avec ses parties prenantes. *Revue Française de Gestion, Le bilan social*, Volume numéro spécial, n° 12-13, pp. 30-31.
- Bonnet, D., 2009. Le principe de la contingence générique: Clé d'entrée dans le constructivisme générique. In *Colloque International ACADEMY OF MANAGEMENT-ISEOR*, p. 15.
- Bonneveux, E. & Soparnot, R., 2016. Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises: quels effets pour quelles parties prenantes?. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Volume 1, pp. 3-24.
- Bouزيد, I., 2011. *La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques*. s.l.:Thèse d'économie - Université Paris Dauphine.
- Bowen, H. R. & Johnson, F. E., 1953. *Social responsibility of the businessman*. s.l.:Harper.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B., 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, pp. 1701-1719.
- Brews, P. J. & Hunt, M. R., 1999. Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, Volume 20(10), pp. 889-913.
- Brock, D. M. & Barry, D., 2003. What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals. *International Business Review*, Volume 12(5), pp. 543-561.
- Brulhart, F., Guieu, G. & Maltese, L., 2010. Théorie des ressources. *Revue française de gestion*, Volume 5, pp. 83-86.
- Buono, A. F. & Savall, H., 2015. *The socio-economic approach to management revisited. The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century*. Charlotte NY : IAP Publishing.
- Cadiou, C. & Cadiou, K., 2011. Intention et projet: la stratégie du greffage. *Management & Avenir*, Volume 1, pp. 270-293.
- Çakar, N. D. & Ertürk, A., 2010. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment.. *Journal of Small Business Management*, Volume 48(3), pp. 325-35.
- Campbell-Hunt, C., 2000. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, Volume 21(2), pp. 127-154.
- Capelleras, J. L. & Rabetino, R., 2008. Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: evidence from Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 4(1), pp. 79-99.
- Capo, C. & Chanut, O., 2013. Le concept de proximité comme source de différenciation: proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français. *Logistique & Management*, Volume 21(1), pp. 7-18.
- Cappelletti, L., 2007. L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle: apports de la recherche-intervention qualimétrique. *Revue Sciences de Gestion*, Volume 60.
- Capron, M. & Petit, P., 2011. Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, Volume 9.
- CE, 2006. Commission Européenne. *Recommandation du 3 Avril 1996 de la Commission Européenne*.
- Chanal, V., Lesca, H. & Martinet, A. C., 1997. Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion: réflexions épistémologiques et méthodologiques. *Revue Française de Gestion*, Volume 116, pp. 41-51.
- Chandler, A., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. s.l.:Cambridge/Mass.
- Chanut, C. & Guieu, G., 2014. Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance ?. *Revue internationale PME*, Volume 27(1), pp. 35-63.
- Charreaux, G., 2016. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue française de gestion*, Volume (8), pp. 189-212.

- Charreaux, G. 2000. La théorie positive de l'agence: positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 193-214.
- Chiambaretto, P., 2015. Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *M@n@gement*, Volume 18(3), pp. 205-233.
- Chia, R., 2013. In praise of strategic indirection: an essay on the efficacy of oblique ways of responding. *M@n@gement*, Volume 16(5), pp. 667-679.
- Christensen, C. M., 1997. Making strategy: Learning by doing. *Harvard business review*, Volume 75(6), pp. 141-156.
- Chung, H. L., Lin, Y. S. & Hu, J. L., 2013. Bundling strategy and product differentiation. *Journal of Economics*, Volume 108(3), pp. 207-229.
- Churchill, W., & James, R. R., 1974. *Winston S. Churchill: His Complete Speeches, 1897-1963: His Complete Speeches, 1897-1963*. Chelsea House Publications.
- Cliffe, S., 1998. Knowledge management-the well-connected business. *Harvard Business Review*, Volume 76(4), pp. 17-20.
- Cohen, E., 2000. *Dictionnaire de gestion*. s.l.:Ed. La Découverte..
- Condor, R., 2003. La prospective en milieu PME-PMI entre nécessité et contraintes..
- Cornut, F., Giroux, H. & Langley, A., 2012. The strategic plan as a genre. *Discourse & Communication*, Volume 6(1).
- Coughlan, P. & Coughlan, D., 2002. Action research for operations management. *International journal of operations & production management*, Volume 22(2), pp. 220-240.
- Coutelle-Brillet, P. & Rivière, A., 2013. Entre prix bas et nouvelles sources de différenciation. *Revue française de gestion*, Volume 1, pp. 137-152.
- Crook, T. R., Bratton, V. K., Street, V. L. & Ketchen Jr, D. J., 2006. Has strategic management shed the normal science straightjacket ? Revisiting Bettis'(1991) critiques. *Journal of Managerial Issues*, pp. 409-42.
- Crozier, M., 1989. *L'entreprise à l'écoute*. Paris: InterEditions.
- Cummings, S., 2008. *Strategy: past, present, future*. D. Barry, & H. Hansen ed. New York: s.n.
- D'Aveni, R., 1995. *Hypercompétition*. Entreprendre ed. Paris: Vuilbert.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B. & Smith, K. G., 2010. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, Volume 31(13), pp. 1371-1385.
- D'Aveni, R., 2012. *Strategic Capitalism: The New Economic Strategy for Winning the Capitalist Cold War*. s.l.:McGraw-Hill.
- Dalgic, T. & Leeuw, M., 1994. Niche marketing revisited: concept, applications and some European cases. *European Journal of Marketing*, Volume 28(4), pp. 39-55.
- Dameron, S., Lê, J. K. & LeBaron, C., 2015. Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. *British Journal of Management*, Volume 26(S1), pp. S1-S12.
- Dameron, S. & Torsler, C., 2012. Les stratégies face à la stratégie. *Revue française de gestion*, Volume 223, pp. 27-41.
- Danneels, E., 2008. Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, Volume 29(5), pp. 519-543.
- Datta, Y., 2010. A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies. *Chinese Business Review*, Volume 9(4), p. 37.
- David, A., 1999. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Cahier de recherche. DMSP, Université Paris-Dauphine*.
- David, A., 2000. La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion. *Communication à la IXème conférence internationale de Management Stratégique, Montpellier (pp. 24-26)*.
- David, A., 2007. *Scientificité et actionnabilité des connaissances en sciences de gestion : reversons la perspective ! Dans M.-J. Avenier & C. Schmitt, La construction de savoirs pour l'action (pp.109-137)*. Paris: L'Harmattan.
- David, A., 2012. La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?. *Paris Dauphine University*.

- De Almeida, G. P., Hawk, A. & Yeung, B., 2015. The right speed and its value. *Strategic Management Journal*, Volume 36(2), pp. 159-176.
- De Geus, A. P., 1988. *Planifier c'est apprendre*. Harvard: L'expansion.
- De Maistre, J., 1852. *Considérations sur la France* (Vol. 1). JB Pélagaud et Ce.
- De Rond, M. & Thietart, R. A., 2007. Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal*, Volume 28(5), pp. 535-551.
- de Vaujany, F. X., 2005. *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Paris: Editions EMS.
- de Vauvenargues, L. D. C. M., 2013. *Réflexions et maximes*. Cambridge University Press.
- Dean, J. W. & Sharfman, M. P., 1996. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, Volume 39(2), pp. 368-392.
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A. & De Vaujany, F. X., 2006. Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion: proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir*, Volume 3, pp. 181-200.
- Defays, L., 2015. *Bien gérer sa PME. Les clefs de la pérennité et de la croissance*. Collection Entrepreneurs 2013 ed. Paris: Dunod.
- Delacour, H. & Liarte, S., 2012. Le Red Queen Effect: Principe, synthèse et implications pour la stratégie. *M@n@gement*, Volume 15(3), pp. 314-331.
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Jedidi, K. & Song, M., 2006. Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. *Management Science*, Volume 52(6), pp. 909-924.
- Descartes, R., 1905. *Discours de la méthode: 1637*. G. Gröber (Ed.). Heitz.
- Desreumaux, A. & Brechet, J. P., 2013. L'entreprise comme bien commun. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Volume (3), pp. 77-93.
- Dess, G. G. & Picken, J. C., 1999. Creating competitive (dis) advantage: Learning from Food Lion's freefall. *The Academy of Management Executive*, Volume 13(3), pp. 97-111.
- Dominguez, N., 2015. *Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tête-de-pont*. s.l.:Thèse de doctorat, Université Lyon 3.
- Donnadieu, G. & Karsky, M., 2002. *La systémique, penser et agir dans la complexité*. s.l.:Liaisons.
- Dosher, M. et al., 1960. *The SWOT analysis method*. Mento Park CA,: Stanford Research Institute.
- Drucker, P., 2010. *The Drucker Difference*. s.l.:McGrawHill.
- Drucker, P. F., 2010b. The frontiers of management. *Harvard Business Press*.
- Dumoulin, R. & Simon, É., 2005. Stratégie de rupture et PME: la répliation impossible. *Revue française de gestion*, Volume 2, pp. 75-95.
- Duyck, J.-Y., 2001. Des lettres et des chiffres : vers la « troisième génération » du qualitatif en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*, n°30, p. 179-206. .
- Echols, A. & Tsai, W., 2005. Niche and performance : the moderating role of network embeddedness. *Strategic Management Journal*, Vol 26 No 3, pp. 219-238.
- Edison, T. A., 1880. *U.S. Patent No. 223,898*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Eisenhardt, K. M.. *Academy of management review*, Volume 14(4), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. & Martin, J., 2000. Dynamic Capabilities: What are they ?. *Strategic Management Journal*, Volume 21, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E., 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges.. *Academy of management journal*, Volume 50(1), p. 25.
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J., 1992. Strategic decision making. *Strategic management journal*, Volume 13(S2), pp. 17-37.
- Eoyang, G., 2011. Complexity and the dynamics of organizational change. *The sage handbook of complexity and management*, pp. 317-332.
- Fargier, C., 2007. Approfondissement et consolidation de l'implantation du management socio-économique. *Actes de colloques ISEOR : L'hôpital et les réseaux de santé*, pp. 252-258.

- Fievet, G., 1992. *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*. Paris: InterEditions, p. 271.
- Foster, W. K. & Pryor, A. K., 1986. The strategic management of innovation. *Journal of Business Strategy*, Volume 7(1), pp. 38-42.
- Fréry, F., Lecocq, X., Warnier, V. & Strategy, B. M., 2015. Competing With Ordinary Resources. *MIT Sloan management review*, Volume 26(3), pp. 69-77.
- Fuller, T. & Moran, P., 2001. Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question ?. *Entrepreneurship and regional development*, Volume 13, pp. 47-63.
- Gallais, M., 2009. *Instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en PME*. Nancy: Thèse de doctorat, Institut d'administration des entreprises, Université Nancy 2.
- Gao, H., 2016. Pratiques stratégiques des multinationales françaises en Chine: analyse des facteurs culturels. *Management & Avenir*, Volume 8, pp. 37-55.
- Garbuio, M., Lovallo, D. & Sibony, O., 2015. Evidence Doesn't Argue for Itself: The Value of Disinterested Dialogue in Strategic Decision-Making. *Long Range Planning*, Volume 48(6), pp. 361-380.
- Garcias, F., Dalmasso, C. & Sardas, J. C., 2015. Tensions paradoxales autour des apprentissages: exploration, exploitation et apprentissage d'exploitation. *M@n@gement*, Volume 18(2), pp. 156-178.
- Gasmi, N., 2014. Limites de l'appropriation des valeurs de l'entreprise comme attribut de la différenciation. *Management & Avenir*, Volume (6), pp. 51-70.
- Gazier, B., 2015. Vers l'analyse stratégique des ressources humaines. *Repères*, Volume 5, pp. 23-40.
- Genelot, D., 2001. *Manager dans la complexité*. Paris: INSEP.
- Gil Tovar, H., 2015. *La gestion de compétences comme stratégie pour la productivité: cas: l'enjeu productif du secteur des passiflores du Département du Huila*. s.l.:Thèse de doctorat, Université Le Mans.
- Girin, J., 1986. L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. Qualité des informations scientifiques en gestion. *Méthodologies fondamentales en gestion*, 170-186..
- Girin, J., 1986. L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. Qualité des informations scientifiques en gestion. *Méthodologies fondamentales en gestion*, pp. 170-186.
- Girin, J., 1989. L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question. *AF CET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris*.
- Glaser, B. S. & Strauss, A., 1967. *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Godelier É., 2009 « La culture d'entreprise . Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue française de gestion* 2 (n° 192) , p. 95-111
- Gond, J. P., Cabantous, L., Harding, N. & Learmonth, M., 2015. What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity. *International Journal of Management Reviews*.
- Gond, J. P. & Igalens, J., 2016. Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Que sais-je ?*, Volume 5, pp. 7-21.
- Gouillart, F. & Kelly, J., 1995. *Transforming the Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise, Renewing People*. New York: McGraw-Hill.
- Goy, H. & Paturel, R., 2004. Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI. *Revue française de gestion*, Volume 3, pp. 55-70.
- Grant, R. M., 2003. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, Volume 24(6), pp. 491-517.
- Grunert, K. G. & Hildebrandt, L., 2004. Success factors, competitive advantage and competence development. *Journal of Business Research*, Volume 57(5), pp. 459-461.
- Hafsi, T. & Martinet, A.-C., 2007. Stratégie et management stratégique des entreprises. *Gestion*, Volume 32, p. 130.

- Hambrick, D., 1980. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, Volume 5(4), pp. 567-575.
- Hamel, G., 2008. *la fin du management, inventer les règles de demain*. Paris: trad. Franç. Vuilbert.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1990. Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, Volume 69(4), pp. 81-92.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston..
- Hamel, G., Prahalad, C. K. & Cohen, L., 1999. *La conquête du futur*. Dunod. s.l.:Dunod.
- Hammervoll, T., Mora, P. & Toften, K., 2014. The financial crises and the wine industry; the performance of niche firms versus mass market firms. *International Marketing Trends Conference*, p. 11.
- Hannan, M. T. & Freeman, J., 1977. The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, pp. 929-964.
- Helfat, C. E. et al., 2007. *Dynamic Capabilities. Understanding Dynamic Change in Organizations..* Oxford: Blackwell.
- Hendry, J., 2000. Strategic decision mking, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management studies*, Volume 37(7), pp. 955-978.
- Heron, J. & Reason, P., 2006. The practice of co-operative inquiry: Research 'with'rather than 'on'people. *Handbook of action research*, pp. 144-154.
- Hill, T. & Westbrook, R., 1997. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, Volume 31(1), pp. 46-52.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D., 1986. Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of Management Studies*, Volume 23(4), pp. 401-416.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L. & Jauhiainen, T., 2008. appropriability regime for radical and incremental innovations. *R&D Management*, Volume 38, pp. 278-289.
- Hussler, C. & Ronde, P., 2015. To be or not to be franchised&quest; A knowledge-based perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, Volume 13(4), pp. 429-445.
- Imbert, G. & Chauvet, V., 2013. Faire coproduire le client en conception innovante, les quatre processus mobilisés par les sociétés de conseil en innovation. *Revue Française de Gestion*, Volume 39/234.
- Isik, F., 2010. An entropy-based approach for measuring complexity in supply chains. *International journal of production research*, Volume 48(12), pp. 3681-3696.
- Itschert, P., 2010. Multinationales, RSE et dialogue social–Pour un renforcement mutuel. *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, pp. 189-193.
- Jacob, F., 1987. *La logique du vivant: une histoire de l'hérédité*. Gallimard.
- Jameux, C., & Khedhaouria, A. 2009. Créativité organisationnelle et usage de l'intranet chez Schneider Electric. *Systèmes d'information & management*,14(3), 109-122.
- Jarzabkowski, P., 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use.. *Organization Studies*, Volume 25(4), pp. 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D., 2007. The challenges of a practice perspective. *Strategizing*, Volume 60(1), pp. 5-27.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R., 2007. *Strategy as Practice : Research Directions and Resources*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2007 (in press)..
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R., 2003. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, Volume 40(1), pp. 3-22.
- Johnson, G. et al., 2013. *Exploring strategy text & cases*. s.l.:Pearson Higher Ed..
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. & Frery, R., 2013 . *Stratégique*. s.l.:Pearson 9ème édition.
- Journé, B., Grimand, A. & Garreau, L., 2012. Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités. *Revue française de gestion*, Volume 4, pp. 15-25.
- Joyner, B. E. & Payne, D., 2002. Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Volume 41(4), pp. 297-311.

- Julien, P. A., 1997. *Les PME bilan et perspectives*. Québec: Economica.
- Julien, P. A., 2008. Trente ans de théorie en PME: de l'approche économique à la complexité. *Revue Internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 21(2), pp. 119-144.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. & Sperry, M., 2001. *Le tableau de bord prospectif: pilotage stratégique: les 4 axes du succès*. s.l.:Les éd. d'organisation..
- Kelly, J. N. & Guillard, F. J., 1995. Transforming the organisation: The business of connectivity. *HRM, September*, Volume 4(11).
- Kim, W. C. & Mauborgne, R., 1999. Creating new market space. *Harvard Business Review*, Volume 77(1), pp. 83-93.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R., 2005. Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, Volume 47(3), pp. 105-121.
- Knights, D. & Morgan, G., 1991. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization studies*, Volume 12(2), pp. 251-273.
- Koenig, G., 1997. Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique. *Management international*, Volume 2(1), p. 27.
- Koenig, G., 2004. *Management stratégique: projets, interactions & contextes*. Liège: Dunod.
- Koenig, G., 2006. L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue française de gestion*, Volume 1, pp. 293-306.
- Koenig, G., 2015. Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances. *Revue française de gestion*, Volume 7, pp. 89-108.
- Krief, N. & Zardet, V., 2013. Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, Volume 2, pp. 211-237.
- Labowitz, G. & Rosansky, R. Y., 1997. *The Power of Alignment*. s.l.:Wiley.
- Lacoursière, R., Raymond, L., Fabi, B. & St-Pierre, J., 2014. Capital intellectuel, capacités stratégiques et innovation de produit. *Revue française de gestion*, Volume 1, pp. 87-100.
- Laroche, H. & N. J. P., 2006. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, Volume 160, p. 81.
- Laroche, H. & Nioche, J. P., 2016. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, Volume 8, pp. 97-120.
- Lavastre, O., Ageron, B., Chaze-Magnan, L. & Spalanzani, A., 2015. Pratiques Inter-organisationnelles Innovantes (P2I) dans le Supply Chain Management: Développement et validation d'un instrument de mesure. *M@n@gement*, Volume 17(4), pp. 266-304.
- Laviolette, E. M., 2009. Enjeux et modalités de l'essaimage en PME. *Humanisme et Entreprise*, Volume 2, pp. 45-62.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W., 1967. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, pp. 1-14.
- Le Moigne, J.-L., 1994. *La théorie du système général : théorie de la modélisation*.. Paris: Presses universitaires de France.
- Le Moigne, J. L., 2012. Les épistémologies constructivistes. *Que sais-je? Presses universitaires de France*., Volume 2969.
- Le Moigne, J.-L. & Morin, E., 2007. *Intelligence de la complexité. Epistémologie et pragmatique*. Paris: Editions de l'aube.
- Le Roy, F., 2012. *Les stratégies de l'entreprise - 4ème ed.*. Paris: Dunod.
- Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P., 2013. L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, Volume 6, pp. 77-90.
- Le Roy, F. & Sanou, F., 2014. Stratégie de compétition et performance de marché : une étude empirique. *Management international*, Volume 18(2), pp. 124-139.
- Lecocq, X. & Yami, S., 2004. L'analyse stratégique et la configuration de valeur. *Revue française de gestion*, Volume 5, pp. 45-65.

- Leitner, K. H. & Guldenberg, S., 2010. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, Volume 35(2), pp. 169-189.
- Lenfle, S. & Midler, C., 2003. Gestion de projet et innovation. *L'encyclopédie de l'innovation*, pp. 49-69.
- Lerch, C., Schenk, E. & Cavallucci, D., 2012. Emergence d'une fonction d'innovation en PME: le rôle de l'intrapreneur. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Volume 16(4), pp. 71-84.
- Levratto, N., 2009. *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques*. s.l.:De Boeck Supérieur.
- Lewin, K., 1948. *Action research and minority problems* » in *Resolving social conflicts*. s.l.:G. Lewin.
- Lewin, K., 1951. *Field theory in social science*.. s.l.:s.n.
- Leyronas, C. & Torres, O., 2005. Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe. *ERFI, Université Montpellier*, Volume I, p. 4.
- Lorino, P., 2003. *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. s.l.:éd. d'Organisation..
- Lorino, P. & Tarondeau, J.-C., 2006. De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de gestion n°160*, pp. 307-328.
- Ludema, J. D., Cooperrider, D. L. & Barrett, F. J., 2001. Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question. *Handbook of action research*, pp. 189-199.
- Lussato, B., 1972. *Modèles cybernétiques hommes entreprises*. Paris: Dunod.
- Magakian, J. L. & Payaud, M. A., 2007. *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*. s.l.:Bréal.
- Maia, J. L., Serio, L. & Alves Filho, A. G., 2015. Almost Two Decades After: A Bibliometric effort to Map Research on Strategy as Practice using two Data Sources. *European Journal of Economics*, Volume 73, pp. 7-31.
- Marchesnay, M., 1993. *Management stratégique*. Paris: Eyrolles.
- Marchesnay, M., 1997. *Gestion de la PME/PMI*.
- Marchesnay, M. & Fourcade, C., 1998. *Gestion de la PME/PMI*. s.l.:Nathan.
- Marchesnay, M. & Messeghem, K., 2011. *Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat*. Paris: EMS.
- March, J. G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, Volume 2(1), pp. 71-87.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P., 2001. People and profits?: The search for a link between a company's social and financial performance. *Psychology Press*..
- Marion, G. & Gomez, P. Y., 1992. J'en ai rêvé, Sony l'a fait: marketing et conventions. *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, Volume 27, pp. 92-102.
- Martinet, A.-C., 1990. *Epistémologie de la stratégie*. Dans A. Martinet, *Epistémologies et sciences de gestion (pp211-236)*. Paris: Economica.
- Martinet, A. C., 2001. Le faux déclin de la planification stratégique. *Stratégies-Actualité et futurs de la recherche*, Ed. Vuibert, Coll. Fnege.
- Martinet, A.-C., 2006. Stratégie et pensée complexe. *Revue française de gestion*, Volume 160 pp. 41-53.
- Mather, H., 1988. *Manufactura competitiva*. Mexico: Prentice Hall.
- Mathieu, A., Reynaud, E. & Chandon, J. L., 2015. Les déterminants internes de l'éco innovation: Analyse de 118 éco innovations selon le référentiel gestionnaire et la stratégie RSE de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 18(1).
- Mbengue, A. & Ouakouak, M. L., 2012. Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise: une étude internationale. *Management international*, Volume 16(4), pp. 117-127.
- McCann, L., Hassard, J. S., Granter, E. & Hyde, P. J., 2015. Casting the lean spell: The promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS. *Human relations*, Volume 68(10), pp. 1557-1577.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M., 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, Volume 43(1), pp. 1-18.
- Meier, O. Le principe d'attachement préférentiel dans la formation des alliances stratégiques. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2014, 40 (241), pp.79-91.
- Menguc, B. & Auh, S., 2006. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, Volume 34(1), pp. 63-73.

- Mérindol, V., 2008. La planification et la prospective au sein des organisations. *Revue française de gestion*, Volume 1, pp. 63-76.
- Métais, E. & Roux-Dufort, C., 1997. Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel: des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention. *6ème conférence de l'AIMS, Montréal*.
- Milan, G., 1991. La plate-forme stratégique dans un environnement instable. *Revue française de gestion*, Volume 86, pp. 57-60.
- Miller, C. & Cardinal, L., 1994. Strategic Planning and Firm performance : a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, Volume 34(6), pp. 1649-1665.
- Miller, D., 1987. The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, Volume 8(1), pp. 55-76.
- Miller, D., 1992. Generic strategies: Classification, combination and context. *Advances in strategic management*, Volume 8, pp. 391-408.
- Milliot, É., 2014. La segmentation stratégique revisitée. *Recherches en Sciences de Gestion*, Volume 1, pp. 23-45.
- Mintzberg, H., 1973. Strategy-making in three modes. *California management review*, Volume 16(2), pp. 44-53.
- Mintzberg, H., 1990. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management.. *Strategic management journal*, Volume 11(3), pp. 171-195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 2005. *Strategy safari*. s.l.:Free press.
- Mintzberg, H. & Romelaer, P. T., 1994. Grandeur et décadence de la planification stratégique. Dunod.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A., 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, Volume 6(3), pp. 257-272.
- Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I., & Serrafiero, P. 2012. Naissance d'un écosystème d'affaires. *Revue française de gestion*, (3), 123-134.
- Moison, J., 1984. Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, Volume Septembre-octobre, pp. 61-73.
- Moison, J. C., 2010. L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, Volume 1, pp. 213-226.
- Moison, J. C., 2016. Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, Volume 8, pp. 23-39.
- Morin, E., 1986. *La méthode: 3, La connaissance de la connaissance; Livre 1, Anthropologie de la connaissance*. Paris: Seuil.
- Morin, E., 1999. *La méthode : la nature de la nature*. Paris: Seuil.
- Morin, E., 1999. *Relier les connaissances*. Paris: Seuil.
- Morin, E., 2005. *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Seuil.
- Morua Ramirez, J., 2013. *Pour une conception stratégique de la valeur des produits et services: une approche dynamique en PME*. s.l.:Thèse de doctorat, Université de Lorraine.
- Munné, F., 1995. Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento. *Revista Interamericana de psicología*, Volume 29(1), pp. 1-12.
- Murray, A. I., 1988. A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of Management Review*, Volume 13(3), pp. 390-400.
- Nelling, E. & Webb, E., 2009. Corporate social responsibility and financial performance: the "virtuous circle" revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Volume 32(2), pp. 197-209.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G., 1982. The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, Volume 72(1), pp. 114-132.
- Nicolis, G. & Prigogine, I., 1989. *A la rencontre du complexe*. Paris: Presses.
- Noguera, F., & Khouatra, D. (2004). Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle: concepts et outils de mesure. *Communication présentée au XV ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Montréal, Canada*.
- Ocler, R., 2002. *Vers la notion de stratégie proactive : éléments de définitions et de mise en oeuvre*. s.l.:s.n.
- Ormanidhi, O. & Stringa, O., 2008. Porter's model of generic competitive strategies. *Business Economics*, Volume 43(3), pp. 55-64.

- Ostroff, C. & Bowen, D. E., 2000. *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. s.l.:s.n.
- Pache, A. C. & Chalencon, G., 2007. Changer d'échelle: Vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, Volume 305, pp. 32-48.
- Pälli, P., Vaara, E. & Sorsa, V., 2009. Strategy as text and discursive practice: A genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, Volume 3(3), pp. 303-318.
- Patton, M. Q., 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. s.l.:Sage Publications Inc.
- Paturel, R., 1998. *Pratique du Management Stratégique dans les PME-PMI, ISEOR, PME-PMI le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement, Actes du colloque*. Paris: Economica, p 117-123.
- Pavon, L., 2010. *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México*. s.l.:Cepal.
- Payaud, M. A., Martinet, A. C. & Amoussouga, F. G., 2015. La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU. *Revue française de gestion*, Volume (8), pp. 133-158.
- Penrose, E. T., 1959. *The theory of the growth of the firm, 1959*. Cambridge: MA.
- Perroux, F., 1970. Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie. *Économies et Sociétés*, Volume 26, pp. 2255-2307.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F. & Claver-Cortés, E., 2009. Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, Volume 20(4), pp. 508-520.
- Pesqueux, Y., 2009. Un modèle organisationnel en «confiance-coopération». *Management & Avenir*, Volume 1, pp. 261-272.
- Peteraf, M. A., 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, Volume 14(3), pp. 179-191.
- Pettigrew, A. M., 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, Volume 1(3), pp. 267-292.
- Piaget, J., 1950. *Introduction à l'épistémologie génétique*. Paris: Presses universitaires de France.
- Piaget, J., 1975. *Programme et méthodes de l'épistémologie génétique - Etudes d'épistémologie génétique*. Paris: Tome 1 PUF.
- Picard, H., 2015. «Entreprises libérées», parole libérée? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. s.l.:Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Plane, J. M., 2000. *Méthodes de recherche-intervention en management*. Paris: Editions l'Harmattan.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S., & Raybaut, P. (1983). *Les récits de vie: théorie et pratique* (Vol. 52). Presses universitaires de France.
- Porter, M., 1980. *Corporate strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M., 1982. *Choix stratégiques et concurrence*. s.l.:Economica.
- Porter, M., 1986. *L'avantage concurrentiel*. Paris: InterEditions.
- Porter, M., 1996. What is strategy ?. *Harvard Business Review*, Volume 74 n°6.
- Porter, M., 1997. Plaidoyer pour un retour de la stratégie. *L'Expansion Management Review*, Volume mars, pp. 6-18.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006. Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, Volume 84(12), pp. 42-56.
- Powell, T. C., 1992. Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Volume 13(7), p. 551.
- Prigogine, I., 1994. *Les lois du chaos*. Paris: Flammarion.
- Proust, M. 2012, rééd. 1918. *A la recherche du temps perdu*. Editions Humanis.
- Ravix, C., 2015. *Le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance: une application aux Offices de tourisme de montagne*. s.l.:Thèse de Doctorat, Université de Grenoble.
- Raymond, L. & St Pierre, J., 2010. R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs : an attempt at empirical clarification. *Technovation*, Volume 30(1), pp. 48-56.

- Renard, L. & Soparnot, R., 2010. Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000*, pp. 23-38.
- Renard, L. & Soparnot, R., 2015. Les capacités de l'organisation par l'approche basée sur les ressources. *Les capacités de l'organisation en débat*, p. 19.
- Ricard, A. & Saiyed, A.-A., 2015. Attitude vis-à-vis de l'international et précocité de l'internationalisation: Comparaison des décideurs de PME indiens et français. *M@n@gement*, Volume 18(1), pp. 54-57.
- Rindova, V. P. & Kotha, S., 2001. Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, Volume 44(6), pp. 1263-1280.
- Robert, J., 2016. Les Méthodes De Management: Une Réponse à La Crise?. In *Third ISA Forum of Sociology (July 10-14, 2016)*. *Isaconf*.
- Robinson, R. B. & Pearce, J. A., 1983. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, Volume 4(3), pp. 197-207.
- Rouleau, L., 2005. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, Volume 42(7), pp. 1413-1443.
- Rouleau, L., 2013. Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, Volume 16(5), pp. 574-592.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F. & Warnier, V., 2007. Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion*, Volume 5, pp. 15-24.
- Rowan, C. T., 1974. *Just between us blacks*. s.l.:Random House Inc.
- Royer, C., Baribeau, C. & Duchesne, A., 2009. Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec: où en sommes-nous? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives*, Volume 7 Hors série, pp. 67-79.
- Rumelt, R. P. & Teece, D. J., 1994. Fundamental issues in strategy: A research agenda. *Harvard Business Press*.
- Saias, M. & Métais, E., 2001. Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 4(1), pp. 183-213.
- Saint Exupéry, A. D., 1943. *Le petit prince (1943)*. New York: Ed. Gallimard/Folio.
- Sanchez Trejo, V., 2006. *Construction d'un processus de prise de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale: recherche-intervention dans une entreprise mexicaine*. Thèse de doctorat - Université Lyon 3.
- Sanchez, R. & Heene, A., 1997. Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, Volume 15(3), pp. 303-317.
- Savall, A., 2014b. Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale. *Doctoral dissertation, Conservatoire National des Arts et Métiers*.
- Savall, H., 1974. *L'enrichissement du travail humain dans les organisations*. s.l.:Thèse de doctorat - Université Paris Dauphine.
- Savall, H., 1986. Qualité des Informations Scientifiques en Gestion. *Communication présentée au colloque sur les Méthodologies fondamentales en gestion*.
- Savall, H. & Fièrè, D., 2015. Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, Volume 32(5), pp. 354-370.
- Savall, H., Michel, P., Zardet, V. & Bonnet, M., 2016. *Le capitalisme socialement responsable existe*. Paris: EMS.
- Savall, H. & Zardet, V., 1987; 2004; 2015 *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Paris: Economica.
- Savall, H. & Zardet, V., 1995; 2005. *Ingénierie stratégique du roseau*. Paris: Economica.
- Savall, H. & Zardet, V., 2004. Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe. *Economica, Paris*.
- Savall, H. & Zardet, V., 2005. *Tétranormalisation: Défis et dynamiques*. Paris: Economica.
- Savall, H. & Zardet, V., 2007. Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations.. *Revue Sciences de Gestion*, Volume 64.
- Savall, H. & Zardet, V., 2014. La théorie du socle stratégique et l'effet levier de la cohésion. *5ème colloque et séminaire doctoral international de l'ISEOR-AOM*, p. 27.

- Savall, H., Zardet, V. & Bonnet, M., 2008. *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*. Paris: EMS.
- Savall, H., Zardet, V. & Bonnet, M., 2012. Développer la force et la réussite stratégique de l'entreprise par une démarche socio-économique. (No. halshs-00766481).
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. & Peron, M., 2008. The Emergence of Implicit Criteria Actually Used by Reviewers of Qualitative Research Articles Case of a European Journal. *Organizational Research Methods*, Volume 11(3), pp. 510-540.
- Schmitt, C., Julien, P.-A. & Lachance, R., 2002. Pour une lecture des problèmes complexes en PME : une approche conceptuelle et expérimentation. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 15(2), pp. 35-62.
- Schumpeter, J., 1935. *Théorie de l'évolution économique*. Paris: Dalloz.
- Schumpeter, J., 1950. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper.
- Seidl, D. & Whittington, R., 2014. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*.
- Serboff, T. & Tannery, F., 2015. Investissement stratégique et développement des PME. *Revue française de gestion*, Volume 6, pp. 11-27.
- Shrader, R. & Siegel, D., 2007. Assessing the relationship between human capital and firm performance : Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship theory and practice*, Volume 23(5), pp. 893-908.
- Shrivastava, P. & Persson, S., 2014. Theory of Strategy—Learning From China From walking to sailing. *M@n@gement*, Volume 38-61, p. 17(1).
- Shrivastava, P. & Schneider, S., 1984. Organizational frames of reference. *Human Relations*, Volume 37(10), pp. 795-809.
- Site internet N, 2016. *Valeurs*. [Online] Available at: <http://www.nomdelentreprise.fr/entreprise/valeurs.html> [Accessed 03.05.2016].
- Sobczak, A., 2002. Le cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux Etats-Unis. *Droit social*, pp. 806-811.
- Sobczak, A., 2004. La responsabilité sociale de l'entreprise: menace ou opportunité pour le droit du travail ?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, pp. 26-51.
- Soparnot, R., 2014. Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, Volume (4), pp. 23-43.
- Stalk Jr, G. & Hout, T. M., 1990. How time-based management measures performance. *Planning Review*, Volume 18(6), pp. 26-29.
- Sun, L. Y. & Pan, W., 2011. Differentiation strategy, high-performance human resource practices, and firm performance: Moderation by employee commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 22(15), pp. 3068-3079.
- Tansey, P., Spillane, J. P. & Meng, X., 2014. Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. *Construction Management and Economics*, Volume 32(7-8), pp. 705-724.
- Taylor, B., 1997. The return of strategic planning—once more with feeling. *Long Range Planning*, Volume 30(3), pp. 334-344.
- Teece, D. J., 2007. Explicating dynamic capabilities ; the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Volume 28(13), pp. 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Volume 18(7), pp. 509-533.
- Thiétart, A., 2003. *Le management*. s.l.:PUF.
- Thietart, R. A., 1980. *Le management*. Paris: Que sais-je.
- Thiétart, R. A. et al., 2009. *Stratégies-2ème édition-Concepts. Méthodes. Mise en oeuvre: Concepts. Méthodes. Mise en oeuvre*. Paris: Dunod.
- Thornhill, S. & White, R. E., 2007. Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, Volume 28(5), pp. 553-561.

- Ulmer, C., 2015. Comment le numérique bouleverse le travail?. *Confrontations Europe: la revue*, Volume 20, p. 111.
- Van de Ven, A. H. & Johnson, P. E., 2006. Knowledge for theory and practice. *Academy of management review*, Volume 31(4), pp. 802-821.
- Voyant, O., 1997. *Contribution a l'elaboration d'un systeme de veille strategique intégré pour les pme-pmi*. Thèse de doctorat, Université Lyon 2: s.n.
- Voyant, O., 2005. La production de connaissances d'intention scientifique: le principe de contingence générique appliqué à l'audit social.. *La production de connaissances d'intention scientifique: le principe de contingence générique appliqué à l'audit social*, Volume 23ième Université d'été Audit Social..
- Voyant, O., Roche, A. & Salmeron, J., 2015. *The Time Factor in Socio-Economic Interventions : Short-term Versus long-term Performance*. Information Age Publishing. ed. NY: in Buono, A. & Savall, H. (eds.) *The Socio-Economic Approach to Management Revisited*.
- Wacker, W., Taylor, J., & Means, H., 2001. *Visionary's Handbook: Nine Paradoxes That Will Shape the Future of Your Business*. Harper Collins.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K., 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, Volume 9(1), pp. 31-51.
- Weppe, X., Warnier, V. & Lecocq, X., 2013. Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, p. p43 à 63.
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, Volume 5(2), pp. 171-180.
- West III, P. & DeCastro, J., 2001. The Achilles heel of firm strategy: Resource weaknesses and distinctive inadequacies. *Journal of Management Studies*, Volume 38(3), pp. 417-442.
- Whittington, R., 1996. Strategy as practice. *Long range planning*, Volume 29(5), pp. 731-735.
- Whittington, R., 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, Volume 27(5), pp. 613-634.
- Williams, T., Worley, C. G. & Lawler III, E. E., 2013. The agility factor. *Strategy+ Business*, Volume 1, pp. 1-10.
- Wood D.J, 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Volume 16, pp. 691-718.
- Worley, C. G., Zardet, V., Bonnet, M. & Savall, A., 2015. *Becoming Agile: How the SEAM Approach to Management Builds Adaptability*. s.l.:John Wiley & Sons..
- Worley, C., Williams, T. & Lawler, E., 2014. *The Agility Factor : Building Adaptable Organizations for Superior Performance..* s.l.:Jossey-Bass.
- Yaeger, T. F., Sorensen, P. F. & Bengtsson, U., 2005. Assessment of the state of appreciative inquiry: Past, present, and future. *Research in organizational change and development*, Volume 15, pp. 297-317.
- Yin, R. K., 2013. *Case study research: Design and methods*. s.l.:Sage publications..
- Zardet, V., Bonnet, M. & Worley, C., 2014. Enhancing Organizational Agility Through Socio-Economic Management Consulting: A Case Study. *Communication présentée au 5ème Colloque « Défis actuels du changement et interventions dans les organisations », ISE*.
- Zardet, V. & Harbi, N., 2007. *SEAMES, a professional knowledge management software program. Socio-economic intervention in organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. (p. 355-372). Charlotte:: Information Age Publishing.
- Zollo, M. & Winter, S. G., 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, Volume 13(3), pp. 339-351.

## Table des tableaux

Tableau 1. Distinction entre stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques .....	13
Tableau 2. Sous-hypothèses liées aux défauts d'analyse, de choix et de mise en oeuvre des pratiques stratégiques traditionnelles .....	21
Tableau 3. Sous-hypothèses liées à la proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique .....	22
Tableau 4. Processus de recherche au sein de l'entreprise N. ....	88
Tableau 5. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005 .....	102
Tableau 6. Thèmes du guide d'entretien .....	104
Tableau 7. Population interviewée diagnostic qualitatif 2005 .....	114
Tableau 8. Détail des métiers interviewés pour le diagnostic 2005 .....	114
Tableau 9. Population interviewée diagnostic quantitatif 2005 .....	115
Tableau 10. Coûts performances cachés liés au manque de décision d'investissement (1/2) .....	120
Tableau 11. Coûts performances cachés liés au manque de décision d'investissement (2/2) .....	121
Tableau 12. Coûts performances cachés liés au manque de décision de distribution de flyers .....	121
Tableau 13. Coûts performances cachés liés au manque de négociation avec les fournisseurs .....	122
Tableau 14. Coûts performances cachés liés au manque de recherche de financement .....	122
Tableau 15. Coûts performances cachés liés au manque de stratégie commerciale .....	123
Tableau 16. Coûts performances cachés liés à une capacité d'accueil insuffisante .....	123
Tableau 17. Coûts performances cachés liés au matériel inadapté .....	124
Tableau 18. Coûts performances cachés liés à une mauvaise formation des collaborateurs .....	124
Tableau 19. Synthèse des pratiques stratégiques et des difficultés stratégiques en 2005 .....	128
Tableau 20. Facteurs d'unicité et sources de différenciation .....	137
Tableau 21. Définitions des capacités dynamiques .....	142
Tableau 22. Pratiques stratégiques de différenciation dynamique .....	154
Tableau 23. Pratiques stratégiques de différenciation dynamique issues des cadres théoriques .....	156
Tableau 24. Extrait d'association lexicale de la nomenclature des pratiques stratégiques .....	169
Tableau 25. Première version de la nomenclature des pratiques stratégiques .....	171
Tableau 26. Diagnostics et évaluation exploitées pour la construction de la nomenclature .....	172
Tableau 27. Entretiens exploités pour la réalisation de la nomenclature des pratiques stratégiques .....	173
Tableau 28. Provenance des phrases-témoins .....	175
Tableau 29. Extrait de la base de données des phrases-témoins (cf. annexe 6) .....	175
Tableau 30. Nombre de phrases témoins évoquant des pratiques stratégiques .....	176
Tableau 31. Nomenclature des pratiques stratégiques - version finale .....	177
Tableau 32. Association lexicale de la nomenclature des pratiques stratégiques .....	178
Tableau 33. Règles de codage de la nomenclature des pratiques stratégiques .....	179
Tableau 34. Pratiques stratégiques relative aux produits .....	183
Tableau 35. Pratiques stratégiques relatives au marché .....	183
Tableau 36. Analyse des phrases-témoins par sous-thème et niveau hiérarchique .....	190
Tableau 37. Classement des idées clés les plus citées par niveau hiérarchique .....	191
Tableau 38. Nombre et part d'expression par thématique de pratiques stratégiques par catégorie d'emploi ...	192
Tableau 39. Nombre et part d'expression par sous-thématique de pratiques stratégiques par catégorie d'emploi .....	193
Tableau 40. Nombre et part d'expression par sous-thématique de pratiques stratégiques par lieu .....	194
Tableau 41. Extrait de pratiques stratégiques cycliques .....	195
Tableau 42. Extrait de difficultés de pratiques stratégiques récurrentes .....	196
Tableau 43. Extrait de nouvelles difficultés stratégiques .....	196

Tableau 44. Extrait de pratiques stratégiques en amélioration .....	196
Tableau 45. Extrait de pratiques stratégiques en dégradation .....	197
Tableau 46. Extrait de nouvelles pratiques stratégiques performantes .....	197
Tableau 47. Pratiques stratégiques du thème « Sources de différenciation » entre 2005 et 2008 .....	199
Tableau 48. Évolution des axes stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2016 .....	209
Tableau 49. Axes stratégiques, objectifs et actions des plans d'actions prioritaires .....	210
Tableau 50. Exemples du CAPN d'un directeur d'établissement en 2006 : .....	212
Tableau 51. Exemples d'objectifs issus de CAPN de managers ou de personnel .....	214
Tableau 52. Regroupement des points de synthèse du thème sources de différenciation .....	224
Tableau 53. Nombre de propositions et de porteurs de pratiques stratégiques par niveau hiérarchique .....	226
Tableau 54. Catégories de pratiques stratégiques 2013-2015 .....	228
Tableau 55. Réalisations marquantes et points à surveiller de l'analyse d'experts (1/2) .....	233
Tableau 56. Réalisations marquantes et points à surveiller de l'analyse d'experts (2/2) .....	234
Tableau 57. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. ....	236
Tableau 58. Test des hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique .....	237
Tableau 59. Pratiques stratégiques de différenciation dynamique émergentes de l'analyse empirique .....	238
Tableau 60. Pratiques stratégiques de différenciation dynamique .....	240
Tableau 61. Construction du cap stratégique .....	267
Tableau 62. Nomenclature des pratiques stratégiques (rappel) .....	269
Tableau 63. Portefeuille des projets stratégiques .....	273
Tableau 64. Grille des savoir-faire stratégiques .....	274
Tableau 65. Guide des compétences clés .....	276
Tableau 66. Rôle des managers dans une stratégie de différenciation dynamique .....	279
Tableau 67. Temporalité des réunions pour la décentralisation synchronisée .....	280
Tableau 68. Exemple de cap et axes stratégiques .....	281
Tableau 69. Extrait d'un plan d'actions prioritaires d'un membre de la direction de l'entreprise N. ....	282
Tableau 70. Synthèse du dispositif de réunions .....	287
Tableau 71. Communication des piliers stratégiques .....	290
Tableau 72. Combinaison des espaces stratégiques aux outils de pilotage .....	291
Tableau 73. Tableau de bord de vigilance stratégique .....	295
Tableau 74. Points de vigilance pour mener une stratégie de différenciation dynamique .....	296
Tableau 75. Synthèse des recommandations managériales pour mener une stratégie de différenciation dynamique .....	297
Tableau 76. Sous-hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique (rappel) .....	302
Tableau 77. Synthèse de la deuxième partie .....	304
Tableau 78. Synthèse des hypothèses de défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles .....	305

## Table des figures

Figure 1. Définition de l'objet de recherche .....	16
Figure 2. Hypothèse centrale schématique .....	20
Figure 3. Raisonnement appliqué pendant le parcours doctoral .....	28
Figure 4. Lien entre stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques .....	40
Figure 5. Synthèse des stratégies génériques de Porter .....	45
Figure 6. Agilité des PME.....	62
Figure 7. Le trièdre de la dynamique de changement dans la recherche-intervention socio-économique .....	76
Figure 8. Qualité de la base d'informations (Savall, 1986) .....	79
Figure 9 : Évolution de l'entreprise N. entre 2002 et 2015.....	84
Figure 10. Concept de l'entreprise N.....	87
Figure 11. Processus abductif terrain et laboratoire .....	93
Figure 12. Étude longitudinale des pratiques stratégiques de l'entreprise N. ....	97
Figure 13. Premier niveau de l'organigramme de l'entreprise N. ....	101
Figure 14. Arborescence thématique des données.....	105
Figure 15. Processus du diagnostic socio-économique .....	113
Figure 16. Processus méthodologique pour la proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique .....	131
Figure 17. Théorie du socle stratégique .....	147
Figure 18. Théorie socio-économique et sous-théories mobilisées .....	148
Figure 19. Affiliations théoriques du concept de stratégie de différenciation dynamique.....	157
Figure 20. Synthèse de la première partie .....	162
Figure 21. Processus de construction de la nomenclature des pratiques stratégiques .....	167
Figure 22. Processus de concaténation des données.....	167
Figure 23. Processus de construction de nomenclature exploratoire .....	171
Figure 24. Expression des pratiques stratégiques par niveau hiérarchique et par thème .....	189
Figure 25. Cap stratégique .....	266
Figure 26. Représentation de la dynamique .....	292
Figure 27. Synthèse des recommandations : articulation des outils et dispositifs .....	298
Figure 28. Représentation systémique des pratiques de différenciation dynamique.....	299
Figure 29. Synthèse des étapes de la démonstration de recherche.....	307
Figure 30. De la mobilisation du potentiel humain à l'avantage concurrentiel .....	310



## Table des encadrés

Encadré 1. Définition des pratiques stratégiques .....	15
Encadré 2. Question de recherche .....	19
Encadré 3. Hypothèse centrale.....	20
Encadré 4. Proposition de définition de la dynamique d'entreprise .....	60
Encadré 5. Définition de la recherche intervention.....	73
Encadré 6. Synthèse des choix épistémologiques et méthodologiques.....	83
Encadré 7. Exemple de phrase témoin recueillie dans l'entreprise N. ....	105
Encadré 8. Définition des coûts-performances cachés .....	107
Encadré 9. Calcul de la CHVACV.....	108
Encadré 10. Extrait de la hiérarchisation de l'effet miroir de l'entreprise N. en 2005 .....	110
Encadré 11. Extrait du non-dit de l'entreprise N. en 2005.....	111
Encadré 12. Extrait d'une idée force du diagnostic 2005 de l'entreprise N. ....	112
Encadré 13. Liste des 10 idées forces du diagnostic de dysfonctionnements de 2005 .....	125
Encadré 14. Proposition de définition du concept de stratégie de différenciation dynamique .....	155
Encadré 15. Décomposition de la sous-hypothèse 17 .....	180
Encadré 16. Décomposition de la sous-hypothèse 18 .....	180
Encadré 17. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème sources de différenciation .....	199
Encadré 18. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème potentiel humain .....	200
Encadré 19. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème espace organisationnel et stratégique.....	200
Encadré 20. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème Déploiement stratégique.....	201
Encadré 21. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2008 sur le thème Pilotage stratégique.....	201
Encadré 22. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème sources de différenciation .....	202
Encadré 23. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème potentiel humain .....	202
Encadré 24. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème Espace organisationnel et stratégique.....	203
Encadré 25. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème Déploiement stratégique.....	204
Encadré 26. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2009 et 2012 sur le thème Pilotage stratégique.....	204
Encadré 27. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème sources de différenciation .....	205
Encadré 28. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème potentiel humain .....	206
Encadré 29. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème Espace organisationnel et stratégique.....	206
Encadré 30. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème Déploiement stratégique.....	207
Encadré 31. Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2013 et 2015 sur le thème Pilotage stratégique.....	207

Encadré 32. Extrait de la charte contrat d'activité périodiquement négociable de l'entreprise N. ....	215
Encadré 33. Définition du concept de stratégie de différenciation dynamique (rappel) .....	241
Encadré 34. Exemples de cap stratégique et de piliers .....	267
Encadré 35. Définition du concept de stratégie de différenciation dynamique (rappel) .....	312

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
0.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE .....	12
0.1.1 <i>Champ et objet de la recherche</i> .....	12
0.1.1.1 L'émergence de l'objet de recherche : les pratiques stratégiques.....	12
0.1.1.1.1 Stratégie, management stratégique et pratiques stratégiques.....	12
0.1.1.1.2 Les pratiques stratégiques en tant qu'objet de recherche.....	14
0.1.1.1.3 Définition de l'objet de recherche : les pratiques stratégiques.....	15
0.1.1.2 Lien entre objet et champ de recherche : les pratiques stratégiques au sein des PME.....	16
0.1.1.2.1 L'enjeu de la PME en tant que champ de recherche.....	16
0.1.1.2.2 Le management stratégique et les pratiques stratégiques au sein des PME.....	17
0.1.1.2.3 La dynamique et l'environnement des PME.....	18
0.1.2 <i>Problématique et enjeux de la recherche</i> .....	18
0.1.2.1 Problématique générale de la recherche.....	18
0.1.2.2 Enjeux théoriques.....	19
0.1.2.3 Enjeux pratiques.....	19
0.1.3 <i>Hypothèse centrale de la recherche et sous-hypothèses</i> .....	20
0.2 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE, MÉTHODOLOGIQUE ET THÉORIQUE DE LA RECHERCHE .....	23
0.2.1 <i>Cadres épistémologique et méthodologique : constructivisme générique et recherche-intervention socio-économique</i> .....	23
0.2.1.1 Constructivisme générique.....	23
0.2.1.2 Recherche-intervention socio-économique longitudinale au sein d'une PME.....	23
0.2.2 <i>La stratégie socio-économique, les stratégies génériques et les capacités dynamiques</i> .....	24
0.3 FIL CONDUCTEUR DE LA RECHERCHE .....	25
0.3.1 <i>Présentation du parcours doctoral</i> .....	25
0.3.1.1 L'objectif de l'obtention du doctorat.....	25
0.3.1.2 Notre implication dans notre laboratoire de recherche.....	25
0.3.1.3 Processus mis en œuvre pour l'élaboration de la thèse.....	26
0.3.2 <i>Présentation du plan général de la thèse</i> .....	26
0.3.2.1 Première partie : Émergence du concept de stratégie de différenciation dynamique à partir d'une approche déductive et inductive.....	26
0.3.2.2 Deuxième partie : Étude de la stratégie de différenciation dynamique de l'entreprise N. ....	27
 <b><u>PARTIE 1 : ÉMERGENCE DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE À PARTIR D'UNE DOUBLE APPROCHE DÉDUCTIVE ET INDUCTIVE</u></b>	
<b>CHAPITRE 1 : DYNAMIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES</b> .....	<b>31</b>
1.1 DE LA STRATÉGIE MILITAIRE AUX PRATIQUES STRATÉGIQUES EN ENTREPRISE .....	32
1.1.1 <i>De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise</i> .....	32
1.1.1.1 L'origine militaire de la stratégie.....	32
1.1.1.2 Evolution sémantique de la stratégie d'entreprise.....	33
1.1.2 <i>La quête périlleuse de l'avantage concurrentiel durable et soutenable</i> .....	34
1.1.2.1 Définition de l'avantage concurrentiel.....	34
1.1.2.2 Le concept d'hypercompétition.....	34
1.1.2.3 Le « Red Queen Effect » ou la concurrence type « reine de cœur ».....	35
1.1.2.4 La création de nouveaux espaces stratégiques : les océans bleus.....	36
1.1.3 <i>Le périmètre stratégique : les pratiques stratégiques dans l'espace</i> .....	37
1.1.3.1 La stratégie globale d'entreprise et les domaines d'activités stratégiques.....	37

1.1.3.2	La stratégie au niveau des décisions opérationnelles.....	37
1.1.3.3	Les dimensions interne et externe de la stratégie.....	38
1.1.4	<i>Le management stratégique : intégration de la stratégie dans les pratiques de gestion</i> .....	38
1.1.4.1	Du management stratégique aux pratiques stratégiques .....	38
1.1.4.1.1	Le management stratégique comme discipline à part entière .....	38
1.1.4.1.2	Articulation entre management stratégique et pratiques stratégiques .....	39
1.1.4.2	Management socio-économique et pilotage des pratiques stratégiques .....	41
1.1.4.2.1	Définition du management socio-économique .....	41
1.1.4.2.2	Les outils d'ingénierie stratégique du management socio-économique .....	41
1.2	LES REPRÉSENTATIONS DES PRATIQUES STRATÉGIQUES AU SEIN DE L'ENTREPRISE .....	42
1.2.1	<i>Les pratiques traditionnelles d'analyse stratégique</i> .....	42
1.2.1.1	Le diagnostic stratégique externe .....	43
1.2.1.2	Le diagnostic stratégique interne .....	43
1.2.2	<i>Les choix stratégiques</i> .....	44
1.2.2.1	Conceptions de l'adaptation du positionnement concurrentiel.....	44
1.2.2.1.1	Le choix d'adéquation concurrentielle .....	44
1.2.2.1.2	Le positionnement concurrentiel avec les stratégies génériques de Porter.....	45
a)	Stratégies de domination par les coûts .....	46
b)	Stratégies de différenciation .....	46
c)	Stratégies de niche .....	47
d)	Critique des stratégies génériques .....	47
1.2.2.2	De l'intention à la proactivité stratégique .....	48
1.2.2.2.1	L'intention stratégique .....	48
1.2.2.2.2	L'émergence d'une stratégie interne : l'approche par les ressources.....	49
a)	Les ressources internes comme avantage concurrentiel.....	50
b)	Les ressources stratégiques.....	51
1.2.2.2.3	Les stratégies proactives et les entreprises agiles .....	51
a)	Les stratégies proactives .....	51
b)	Les entreprises agiles.....	52
1.2.2.2.4	Les stratégies fondées sur la responsabilité sociale de l'entreprise .....	53
1.2.2.3	La formulation de la stratégie.....	54
1.2.2.3.1	La planification stratégique .....	54
1.2.2.3.2	Critiques de la planification stratégique .....	55
1.2.2.4	Le couple stratégique interne-externe .....	55
1.2.3	<i>La mise en œuvre stratégique</i> .....	56
1.2.3.1	Le processus de développement stratégique .....	56
1.2.3.1.1	Les approches délibérées et émergentes de la stratégie .....	56
1.2.3.1.2	La stratégie "chemin faisant" .....	57
1.2.3.1.3	Stratégie et organisation .....	57
1.2.3.2	L'évaluation et le pilotage stratégique .....	58
1.2.3.3	La pratique de la stratégie .....	58
1.3	L'ÉMERGENCE DE LA DYNAMIQUE D'ENTREPRISE .....	59
1.3.1	<i>De la dynamique physique à la dynamique dans l'entreprise</i> .....	59
1.3.2	<i>La dynamique et les systèmes complexes comme cadre de réflexion complémentaire</i> .....	59
1.3.2.1	La dynamique d'entreprise comme source de complexité.....	60
1.3.2.2	Proposition de définition de la dynamique d'entreprise.....	60
1.3.3	<i>Les représentations de la dynamique</i> .....	61
1.3.3.1	La dynamique interne.....	61
1.3.3.1.1	Les sources de dynamisme interne.....	61
1.3.3.1.2	L'agilité comme symbole de dynamisme des PME .....	61
1.3.3.2	Dynamique externe et entreprise .....	63
<b>CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE N.....</b>		<b>67</b>
2.1	LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE .....	68
2.1.1	<i>Un raisonnement scientifique à partir d'une double approche déductive et inductive</i> .....	68

2.1.1.1	L'articulation entre positiviste et constructivisme <i>via</i> le constructivisme générique .....	68
2.1.1.1.1	Complémentarité du positivisme et du constructivisme .....	68
2.1.1.1.2	Raisonnement par abduction .....	69
2.1.1.1.3	Le constructivisme générique .....	70
2.1.1.2	La formulation des hypothèses .....	70
2.1.2	<i>La création de connaissances par l'immersion sur le terrain</i> .....	71
2.1.2.1	La création de connaissances scientifiques par la recherche-intervention socio-économique .....	72
2.1.2.1.1	De la recherche-action à la recherche-intervention .....	72
2.1.2.1.2	Caractéristiques de la recherche-intervention socio-économique .....	73
2.1.2.1.3	Le chercheur praticien et « médecin » des entreprises .....	74
2.1.2.2	Frontière entre consultance et recherche-intervention socio-économique .....	75
2.1.2.3	L'opportunisme méthodologique .....	75
2.1.3	<i>Les principes méthodologiques de recherche-intervention socio-économique</i> .....	76
2.1.3.1	Le trièdre de conduite du changement .....	76
2.1.3.2	La démarche HORI-VERT .....	77
2.1.4	<i>Scientificité de la recherche-intervention socio-économique</i> .....	78
2.1.4.1	De la donnée brute à l'obtention d'un résultat .....	78
2.1.4.1.1	Le processus de collecte et de traitement des données .....	78
2.1.4.1.2	Le contrôle qualité dans le traitement des données .....	78
2.1.4.1.3	Le travail cumulatif en équipe .....	80
2.1.4.2	La production et la validité de connaissances .....	80
2.1.4.2.1	Questionnement épistémologique .....	80
2.1.4.2.2	Principes épistémologiques .....	81
2.1.4.2.3	Validité interne .....	81
2.1.4.2.4	Validité externe .....	82
2.1.5	<i>Synthèse des choix épistémologiques et méthodologiques de recherche</i> .....	82
2.2	L'ENTREPRISE N. : UN CONCEPT HYBRIDE INNOVANT OBSERVÉ PAR UNE RECHERCHE LONGITUDINALE .....	83
2.2.1	<i>Brève présentation de l'entreprise N.</i> .....	83
2.2.1.1	La création d'une entreprise ambitieuse .....	84
2.2.1.1.1	La genèse du projet d'entreprise .....	84
2.2.1.1.2	Histoire de l'entreprise .....	84
2.2.1.1.3	Un ancrage à des valeurs culturelles .....	85
2.2.1.2	Une offre produit-service innovante .....	85
2.2.1.2.1	La restauration comme moteur de développement .....	85
2.2.1.2.2	La fabrication d'une bière artisanale .....	86
2.2.1.2.3	L'univers artistique .....	86
2.2.1.2.4	Une offre différenciée, diversifiée et complémentaire .....	87
2.2.1.3	La volonté d'accompagnement par une recherche-intervention .....	87
2.2.2	<i>Le processus longitudinal de la recherche-intervention socio-économique au sein de N.</i> .....	87
2.2.2.1	Présentation du laboratoire de recherche ISEOR .....	88
2.2.2.2	Synthèse du processus de recherche-intervention au sein de l'entreprise N. ....	88
2.2.2.3	2005-2007 : L'installation du management socio-économique .....	89
2.2.2.4	2008-2012 : Mise en place du contrôle de gestion socio-économique, évaluation et accompagnement du dirigeant sur des problématiques stratégiques .....	90
2.2.2.5	2013-2015 : Maintenance du système de management et accompagnement stratégique du comité de direction .....	90
2.2.3	<i>Les dispositifs de recherche-intervention au sein de l'entreprise N.</i> .....	90
2.2.3.1	Le diagnostic socio-économique .....	91
2.2.3.2	Les groupes de pilotage et les groupes de projet .....	91
2.2.3.3	L'évaluation socio-économique .....	92
2.2.3.4	Les formations-concertations aux outils de management socio-économique .....	92
2.2.3.5	Les assistances personnalisées auprès de la direction et des managers .....	93
2.2.3.6	Distinction des temps sur le terrain et en laboratoire .....	93
2.2.3.7	L'équipe d'intervenants-chercheurs tout au long de la démarche de recherche .....	94

<b>CHAPITRE 3 :</b>	<b>ÉCARTS ENTRE LE PROJET ET LA RÉALITÉ STRATÉGIQUES : LE CAS DE L'ENTREPRISE N. EN 2005 .....</b>	<b>97</b>
3.1	LES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. EN 2005 .....	99
3.1.1	<i>Pratiques d'analyse stratégique</i> .....	99
3.1.2	<i>Pratiques de choix stratégiques</i> .....	99
3.1.2.1	Une stratégie de différenciation locale .....	100
3.1.2.2	Stratégie de croissance par l'essaimage .....	100
3.1.3	<i>Pratiques de mise en œuvre stratégique</i> .....	100
3.1.4	<i>Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. en 2005</i> .....	102
3.2	MÉTHODOLOGIE DE RÉALISATION DU DIAGNOSTIC DE DYSFONCTIONNEMENTS .....	102
3.2.1	<i>La conduite d'entretiens qualitatifs semi-directifs</i> .....	102
3.2.1.1	Les modalités de réalisation des entretiens .....	103
3.2.1.2	Le guide d'entretien pour détecter des dysfonctionnements .....	103
3.2.2	<i>Méthodologie de traitement des données qualitatives</i> .....	104
3.2.2.1	La concaténation des données <i>via</i> une arborescence .....	104
3.2.2.2	Le logiciel Segese de traitement des données qualitatives .....	106
3.2.3	<i>Méthodologie de calcul des coûts-performances cachés</i> .....	106
3.2.3.1	Définition et calcul des coûts-performances cachés .....	107
3.2.3.2	La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables .....	108
3.2.3.3	La méthode d'entretiens coûts cachés .....	108
3.2.4	<i>La réalisation d'un avis d'expert pour synthétiser les dysfonctionnements</i> .....	110
3.2.4.1	La hiérarchisation de l'effet miroir .....	110
3.2.4.2	L'avis des intervenants-chercheurs ou le « non-dit » .....	111
3.2.4.3	La validation de l'avis d'expert par les acteurs de l'entreprise .....	111
3.2.4.4	La formulation d'idées forces .....	112
3.3	DIAGNOSTIC INITIAL DE L'ENTREPRISE EN 2005 : UN MANAGEMENT EN SOUFFRANCE RALENTISSANT LA RÉUSSITE STRATÉGIQUE .....	113
3.3.1	<i>Présentation des personnes interviewées</i> .....	113
3.3.1.1	Modalités des entretiens qualitatifs .....	113
3.3.1.2	Modalités des entretiens quantitatifs .....	115
3.3.2	<i>Les dysfonctionnements qualitatifs identifiés en 2005</i> .....	115
3.3.2.1	Manque de définition et de partage de la stratégie .....	116
3.3.2.2	Déficit d'image et de satisfaction clientèle .....	116
3.3.2.3	Manque de règles et procédures .....	117
3.3.2.4	Défaillance du management .....	118
3.3.3	<i>Les dysfonctionnements valorisés en coûts-performances cachés</i> .....	119
3.3.3.1	Défaillances des pratiques d'analyse stratégique .....	120
3.3.3.2	Défaillances des pratiques de choix stratégique .....	120
3.3.3.3	Défaillances des pratiques de mise en œuvre stratégique .....	123
3.4	SYNTHÈSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES OBSERVÉES DANS L'ENTREPRISE N. EN 2005 .....	125
3.4.1	<i>Synthèse sur les difficultés des pratiques stratégiques observées dans l'entreprise N.</i> .....	125
3.4.1.1	Les idées forces du diagnostic de dysfonctionnements .....	125
3.4.1.2	Les difficultés de pratiques stratégiques observées par les chercheurs .....	126
3.4.2	<i>Synthèse des pratiques stratégiques observées dans l'entreprise N.</i> .....	127
<b>CHAPITRE 4 :</b>	<b>PROPOSITION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....</b>	<b>131</b>
4.1	RÉSULTATS SUR LES HYPOTHÈSES DES PRATIQUES STRATÉGIQUES TRADITIONNELLES .....	132
4.1.1	<i>Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques d'analyse stratégique traditionnelles</i> .....	132
4.1.2	<i>Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques de choix stratégique traditionnelles</i> .....	133
4.1.3	<i>Résultats théoriques et empiriques sur les pratiques de mise en œuvre stratégique traditionnelles</i> 135	
4.2	CADRES THÉORIQUES MOBILISÉS POUR PROPOSER LE CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	136
4.2.1	<i>L'avantage concurrentiel par la stratégie de différenciation</i> .....	136
4.2.1.1	Le positionnement concurrentiel de différenciation .....	136
4.2.1.2	Les facteurs d'unicité et les sources de différenciation .....	137

4.2.1.3	Le coût de la différenciation .....	138
4.2.1.4	La valeur pour le client et la chaîne de valeur .....	138
4.2.1.5	La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation .....	139
4.2.1.6	Limites des stratégies de différenciation .....	140
4.2.1.7	Hypothèses initiales et stratégie de différenciation .....	140
4.2.2	<i>Les capacités dynamiques pour intégrer les changements de l'environnement</i> .....	141
4.2.2.1	De l'approche par les ressources aux capacités dynamiques .....	141
4.2.2.2	Définition des capacités dynamiques .....	142
4.2.2.3	La reconfiguration des ressources internes .....	142
4.2.2.3.1	La construction des capacités dynamiques <i>via</i> des processus managériaux .....	142
4.2.2.3.2	La construction des capacités dynamiques <i>via</i> des processus organisationnels .....	143
4.2.2.4	Limites des capacités dynamiques .....	143
4.2.2.5	Hypothèses initiales et capacités dynamiques .....	144
4.2.3	<i>De la théorie socio-économique à la stratégie socio-économique</i> .....	144
4.2.3.1	Théorie socio-économique et potentiel humain .....	144
4.2.3.2	Les coûts-performances cachés comme levier stratégique .....	145
4.2.3.3	Le socle stratégique .....	146
4.2.3.4	La stratégie socio-économique .....	147
4.2.3.5	Limites de la stratégie socio-économique .....	149
4.2.3.6	Hypothèses initiales et stratégie socio-économique .....	149
4.3	PROPOSITION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	150
4.3.1	<i>Conceptualisation d'une stratégie de différenciation dynamique</i> .....	150
4.3.1.1	Pratiques d'analyse stratégique .....	150
4.3.1.2	Pratiques de choix stratégiques .....	151
4.3.1.3	Pratiques de mise en œuvre stratégique .....	152
4.3.2	<i>Synthèse et proposition de définition d'une stratégie de différenciation dynamique</i> .....	154
4.3.2.1	Synthèse des pratiques stratégiques de différenciation dynamique .....	154
4.3.2.2	Définition d'une stratégie de différenciation dynamique .....	155
4.3.2.3	Proximité du concept de stratégie de différenciation dynamique avec les cadres théoriques .....	156

## **PARTIE 2 : ÉTUDE DE LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE N.**

<b>CHAPITRE 5 :</b>	<b>MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N.</b> .....	<b>165</b>
5.1	MÉTHODOLOGIE OPÉRATOIRE DE TRAITEMENT DES DONNÉES QUALITATIVES .....	166
5.1.1	<i>Une nomenclature exploratoire des pratiques stratégiques</i> .....	166
5.1.1.1	Processus abductif entre littérature et exploitation des données .....	166
5.1.1.2	Processus de concaténation des données et de formulation des idées clés .....	167
5.1.1.3	Critère de sélection des pratiques stratégiques .....	168
5.1.1.4	Associations lexicales et règles de codage .....	169
5.1.1.5	Synthèse du processus de construction de nomenclature exploratoire .....	170
5.1.2	<i>Stabilisation de la nomenclature des pratiques stratégiques via le logiciel Segese G</i> .....	172
5.1.2.1	L'évolution de la nomenclature <i>via</i> Segese G .....	172
5.1.2.2	Présentation des données exploitées .....	172
5.1.3	<i>La classification des entretiens</i> .....	174
5.1.3.1	Présentation et définition des critères .....	174
5.1.3.2	Codification de la provenance des entretiens .....	175
5.1.3.3	Création d'une base de données issue des diagnostics et de l'évaluation entre 2005 et 2014 .....	175
5.2	PROPOSITION D'UNE NOMENCLATURE COMME OUTIL D'ANALYSE .....	176
5.2.1	<i>Version finale de la nomenclature des pratiques stratégiques</i> .....	176
5.2.1.1	Nomenclature des pratiques stratégiques .....	176
5.2.1.2	Associations lexicales et règles de codage .....	178
5.2.2	<i>La nomenclature comme étape méthodologique et résultat</i> .....	180
5.2.2.1	La nomenclature en tant qu'étape méthodologique .....	180
5.2.2.1.1	Méthode d'analyse de la base de données .....	180
5.2.2.1.2	Méthode d'analyse des périodes stratégiques de l'entreprise N. ....	181

5.2.2.2	Analyse de la nomenclature en tant que résultat .....	182
5.2.2.2.1	Avantage concurrentiel et potentiel humain dans la nomenclature .....	182
5.2.2.2.2	Analyse, choix et mise en œuvre des pratiques stratégiques dans la nomenclature .....	184
<b>CHAPITRE 6 : LECTURE LONGITUDINALE DE LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE</b>		
<b>N. ENTRE 2005 ET 2015 .....</b>		<b>187</b>
6.1	ÉVOLUTION ET ACTEURS DES PRATIQUES STRATÉGIQUES .....	189
6.1.1	Acteurs des pratiques stratégiques de l'entreprise N. entre 2005 et 2014 .....	189
6.1.2	Évolution des pratiques stratégiques de l'entreprise N. dans le temps.....	195
6.2	L'IDENTIFICATION DE 3 PÉRIODES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	198
6.2.1	2005 à 2008 : Clarification du cap stratégique produits-marchés et professionnalisation de sa mise en œuvre.....	198
6.2.1.1	Signalétique, orientation client et développement local comme sources de différenciation .....	198
6.2.1.2	Mise en place de dispositifs de mise en valeur du potentiel humain.....	200
6.2.1.3	Clarification de l'espace organisationnel et stratégique <i>via</i> des dispositifs dédiés .....	200
6.2.1.4	Professionnalisation du déploiement stratégique et campagne de communication externe .....	200
6.2.1.5	Amélioration des indicateurs pour renforcer le pilotage stratégique .....	201
6.2.2	2009 à 2012 : Focalisation des décisions sur la création de potentiel.....	201
6.2.2.1	Investissement sur l'outil de production .....	202
6.2.2.2	Capitalisation des savoir-faire et du potentiel humain.....	202
6.2.2.3	Développement de l'agilité organisationnelle.....	203
6.2.2.4	Adhésion du personnel à la stratégie de l'entreprise et renforcement de la mise en œuvre stratégique . .....	203
6.2.2.5	Mini-diagnostics périodiques .....	204
6.2.3	2013 à 2015 : Renforcement du cap stratégique et intensification de son déploiement externe .	205
6.2.3.1	Renouvellement et dynamisme des actions stratégiques sur les produits-marchés.....	205
6.2.3.2	Rénovation du processus d'intégration et de formation et politique d'essaimage.....	205
6.2.3.3	Mise en place de comités stratégiques pour intensifier l'analyse et les choix .....	206
6.2.3.4	Stratégie de distribution et de communication clarifiée et démultipliée .....	207
6.2.3.5	Pilotage de la qualité et de la veille externe.....	207
6.3	ÉTUDE DES OUTILS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	208
6.3.1	Les plans d'actions prioritaires comme levier de la démultiplication stratégique collective.....	208
6.3.1.1	Évolution des axes stratégiques .....	209
6.3.1.2	Des axes stratégiques aux pratiques stratégiques.....	210
6.3.1.3	Le caractère cyclique des plans d'actions prioritaires pour dynamiser et évaluer la stratégie .....	211
6.3.2	Les contrats d'activités comme levier de stimulation personnelle .....	211
6.3.2.1	L'implantation des CAPN dans l'organisation N. ....	212
6.3.2.2	Les pratiques stratégiques relatives au contrat d'activité périodiquement négociable .....	214
6.4	LES RALENTISSEMENTS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N. ....	216
6.4.1	Difficulté d'évaluation de l'investissement sur le nouvel outil de production .....	216
6.4.2	L'ouverture d'un restaurant ne respectant pas le concept originel.....	217
6.4.3	Les difficultés normatives .....	217
6.4.4	Les difficultés liées aux ouvertures d'établissements .....	217
6.4.5	Problématiques liées au changement permanent.....	218
6.4.6	L'agilité pour affronter les ralentissements stratégiques.....	218
<b>CHAPITRE 7 : SYNTHÈSE ET DISCUSSION DU CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE APPLIQUÉ À L'ENTREPRISE N. ....</b>		
<b>7.1 SYNTHÈSE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE N.....</b>		<b>224</b>
7.1.1	Synthèse des pratiques stratégiques issues de l'exploitation des matériaux de l'entreprise N. ....	224
7.1.1.1	Méthodologie de consolidation de la lecture stratégique de l'entreprise N. ....	224
7.1.1.2	Évolution des décisions concernant les produits, les marchés et la technologie .....	225
7.1.1.3	Le potentiel humain comme source de différenciation.....	226
7.1.1.4	Espace organisationnel et stratégique .....	228
7.1.1.5	Évolution des pratiques de déploiement stratégique .....	229

7.1.1.6	Le pilotage stratégique .....	230
7.1.2	<i>Analyse d'experts sur les pratiques stratégiques de l'entreprise N.</i> .....	230
7.1.2.1	Méthodologie des analyses et synthèses d'expert .....	231
7.1.2.1.1	Processus de synthèse <i>via</i> les analyses d'expert .....	231
7.1.2.1.2	Méthodologie d'analyse personnelle pour compléter l'étude .....	231
7.1.2.1.3	Synthèse d'experts : regroupement entre analyse d'experts et analyse personnelle .....	232
7.1.2.2	Synthèse d'experts : lecture croisée de notre analyse et de celle des experts .....	232
7.1.3	<i>Synthèse des pratiques stratégiques de l'entreprise N. : une entreprise dynamique et proactive</i> .....	235
7.2	DISCUSSION SUR LE CONCEPT DE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	237
7.2.1	<i>Validation des sous hypothèses du concept de stratégie de différenciation dynamique au sein de l'entreprise N.</i> .....	237
7.2.2	<i>Formulation définitive du concept de stratégie de différenciation dynamique</i> .....	238
7.2.2.1	Émergence de nouvelles pratiques stratégiques de différenciation dynamique .....	238
7.2.2.2	Formulation du concept de stratégie de différenciation dynamique .....	239
7.2.3	<i>Positionnement dans la littérature de notre concept de stratégie de différenciation dynamique</i> .....	241
7.2.3.1	Alignements théoriques de notre concept de stratégie de différenciation dynamique .....	242
7.2.3.1.1	Convergences par rapport aux cadres théoriques .....	242
a)	Pratiques convergentes avec la stratégie de différenciation au sens de Porter .....	242
b)	Stratégie socio-économique .....	243
c)	Théorie des capacités dynamiques .....	245
7.2.3.1.2	Convergences par rapport à la littérature étendue .....	245
a)	Convergences de pratiques avec la stratégie chemin faisant .....	246
b)	Convergences avec le Red Queen effect .....	246
c)	Convergences avec la Responsabilité sociale des entreprises .....	247
d)	Convergences avec le concept d'hypercompétition .....	248
e)	Convergences avec les entreprises agiles .....	248
f)	Convergences avec la théorie de la complexité et de la dynamique .....	249
7.2.3.2	Enrichissements théoriques de notre concept de stratégie de différenciation dynamique .....	249
7.2.3.2.1	Enrichissements par rapport aux cadres théoriques .....	249
a)	Stratégies génériques .....	249
b)	Stratégie socio-économique .....	250
c)	Théorie des capacités dynamiques .....	251
7.2.3.2.2	Enrichissements par rapport à la littérature étendue .....	252
a)	Red Queen Effect .....	252
b)	Entreprises agiles .....	253
7.2.3.3	Divergences théoriques de notre concept de stratégie de différenciation dynamique .....	253
7.2.3.3.1	Divergences par rapport aux cadres théoriques .....	253
a)	Stratégies génériques .....	253
b)	Stratégie socio-économique .....	254
c)	Théorie des capacités dynamiques .....	254
7.2.3.3.2	Divergences par rapport à la littérature étendue .....	255
a)	Hypercompétition .....	255
b)	Planification stratégique .....	255
c)	Red Queen Effect .....	256
d)	Responsabilité sociale des entreprises et rôle des dirigeants dans les PME .....	256
e)	Théorie de la complexité et de la dynamique .....	257
7.2.4	<i>Synthèse et apports du concept de stratégie de différenciation dynamique</i> .....	257
7.2.4.1	Le potentiel humain comme source d'avantage concurrentiel durable et soutenable .....	257
7.2.4.2	Intégration de la dynamique et du changement dans les pratiques stratégiques .....	258
7.2.4.3	Complémentarité des approches théoriques mobilisées dans les pratiques de différenciation dynamique .....	260
7.2.4.4	Progression de la recherche en sciences de gestion .....	261

**CHAPITRE 8 : RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR LA CONDUITE D'UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE 263**

8.1	IDENTIFIER PÉRIODIQUEMENT DES SOURCES DE DIFFÉRENCIATION AU SERVICE D'UN CAP STRATÉGIQUE .....	265
8.1.1	<i>Déterminer un cap stratégique différencié et durable</i> .....	265
8.1.2	<i>Identifier des sources de différenciation grâce à une proximité client et partenaires</i> .....	268
8.1.3	<i>Réaliser des scénarios via le calcul des coûts-performances cachés</i> .....	269
8.2	MOBILISER LE POTENTIEL HUMAIN COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE ET SOUTENABLE .....	271
8.2.1	<i>Le développement de savoir-faire stratégiques</i> .....	271
8.2.1.1	Mobiliser le potentiel humain dans les pratiques stratégiques.....	271
8.2.1.2	Intégrer le changement dans les pratiques stratégiques .....	272
8.2.1.3	Développer le socle stratégique et la cohésion interne .....	273
8.2.1.4	Développer et piloter les compétences clés.....	274
8.2.1.4.1	Le pilotage des compétences .....	274
8.2.1.4.2	Le développement des compétences .....	275
8.2.2	<i>La protection des savoir-faire stratégiques</i> .....	276
8.2.2.1	Capitaliser les compétences clés .....	276
8.2.2.2	Internaliser les coûts stratégiques et les compétences clés.....	277
8.2.2.3	Rotation du personnel limitée.....	278
8.3	DÉVELOPPER L'AGILITÉ VIA UN ESPACE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE ADÉQUAT .....	278
8.3.1	<i>Développer le rôle des managers</i> .....	278
8.3.2	<i>Développer l'agilité organisationnelle via une décentralisation stratégique synchronisée</i> .....	279
8.4	DÉPLOYER UNE INGÉNIERIE STRATÉGIQUE SOUPLE ET CYCLIQUE .....	280
8.4.1	<i>Instrumenter la mise en œuvre stratégique</i> .....	281
8.4.1.1	Implanter des plans d'actions prioritaires pour démultiplier la stratégie collectivement.....	281
8.4.1.2	Des contrats d'activité pour déployer la stratégie à l'échelle individuelle .....	284
8.4.1.3	Le caractère cyclique et l'articulation des outils.....	285
8.4.2	<i>Structurer un dispositif de communication interne-externe stimulant</i> .....	285
8.4.2.1	Déployer un dispositif de communication interne .....	285
8.4.2.2	Diffuser les piliers et sources de différenciation en externe .....	287
8.4.2.2.1	Signalétique et diffusion du concept aux clients .....	288
8.4.2.2.2	Processus de fidélisation-formation du client .....	288
8.4.2.3	Établir une stratégie de distribution performante .....	289
8.4.2.4	Communiquer les évolutions de l'entreprise .....	289
8.5	INTÉGRER UN PILOTAGE DYNAMIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES.....	290
8.5.1	<i>Articuler un système d'informations aux espaces stratégiques</i> .....	290
8.5.1.1	Utiliser des outils comme indicateurs de pilotage stratégique .....	291
8.5.1.2	Définir des indicateurs stratégiques clés .....	292
8.5.2	<i>Piloter une dynamique de changement</i> .....	293
8.5.2.1	Toiletter régulièrement l'organisation .....	293
8.5.2.2	Réaliser des mini diagnostics.....	293
8.5.2.3	Prévenir et piloter la résistance au changement .....	294
8.5.3	<i>Intégrer une veille stratégique interne-externe</i> .....	294
8.5.3.1	Capter des signaux.....	294
8.5.3.2	Mise en place d'un tableau de bord de vigilance stratégique .....	295
8.5.4	<i>Points de vigilance</i> .....	296
8.6	SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR MENER UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION DYNAMIQUE .....	297
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>		<b>305</b>
9.1	SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE.....	305
9.2	PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	308
9.2.1	<i>Apports théoriques de la recherche</i> .....	308
9.2.2	<i>Apports épistémologiques de la recherche</i> .....	313
9.2.3	<i>Apports méthodologiques de la recherche</i> .....	313
9.2.4	<i>Apports managériaux de la recherche</i> .....	314

---

9.3	LIMITES ET PERSPECTIVES.....	316
9.3.1	<i>Limites et perspectives sur le plan théorique</i> .....	316
9.3.2	<i>Limites et perspectives sur le plan épistémologique</i> .....	317
9.3.3	<i>Limites et perspectives sur le plan méthodologique</i> .....	317
9.3.4	<i>Limites et perspectives sur le plan managérial</i> .....	318
<b>LEXIQUE</b>	.....	<b>321</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	.....	<b>323</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	.....	<b>325</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b>	.....	<b>339</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b>	.....	<b>341</b>
<b>TABLE DES ENCADRÉS</b>	.....	<b>343</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	.....	<b>345</b>

### **Résumé**

En s'appuyant sur une recherche intervention socio-économique longitudinale au sein d'une PME multi-activités et en réponse aux défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles, cette recherche propose le concept de **stratégie de différenciation dynamique**. Ce dernier, issu d'une combinaison entre la stratégie socio-économique, la théorie des capacités dynamiques ainsi que la stratégie de différenciation, intègre la complexité de l'environnement et vise à répondre aux nouveaux défis stratégiques des entreprises. Pour ce faire, des pratiques stratégiques mobilisant les ressources de l'entreprise, et en particulier le potentiel humain, permettent d'intégrer une dynamique de changement performante. Cela est rendu possible notamment par un comportement stratégique proactif, articulant des choix délibérés avec d'autres émergents. Suite à une première proposition du concept, celui-ci est testé et enrichi grâce à une analyse approfondie de l'ensemble des **pratiques stratégiques** issues du terrain d'investigation. Le concept est ensuite discuté par rapport à la littérature et représenté par des pratiques précises. En dernier lieu, des recommandations managériales permettant la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique sont proposées.

### **Mots-clés**

*Stratégie, différenciation, dynamique, pratiques stratégiques, PME, capacités dynamiques, potentiel humain, entreprises agiles, analyse-choix- mise en œuvre stratégique, complexité de l'environnement*

### **Summary**

Based on a socio-economic & longitudinal intervention-research carried on in a multi-activities SME and in response to the defaults of traditional strategic practices, this research suggests the concept of **dynamic differentiation strategy**. This later comes from the combination between socio-economic strategy, theory of dynamic capabilities and the differentiation strategy. It takes into account the complexity of the environment and is aimed to answer to the new strategic challenges of companies and organizations. To do so, strategic practices which are using and configuring the company's resources, and especially the human potential, allow to integrate an effective dynamic of change. A proactive strategic behavior incorporating deliberated choices with some emerging ones make it possible. After suggesting first the concept, this one is tested and enriched with an analysis in depth of the field's **strategic practices**. Then, we discuss the concept comparing it to the literature review and with more detailed practices. Finally, we suggest some management recommendations allowing the implementation of a dynamic differentiation strategy.

### **Keywords**

*Strategy, differentiation, dynamic, strategy as practices, SME, dynamic capabilities, human potential, agilities companies, strategic analysis choice and deployment, complexity*



N° d'ordre NNT : 2016LYSE3074

## **THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON**

opérée au sein de  
**Université Jean Moulin**

**École Doctorale N° 483**  
**Sciences Économiques et Gestion**

**Discipline de doctorat : SCIENCES DE GESTION**

Soutenue publiquement le 21/12/2016, par :

**Pierre FRANÇOIS**

---

# **La conduite d'une stratégie de différenciation dynamique**

Recherche-intervention dans une PME hybride

**- ANNEXES -**

---

Devant le jury composé de :

Meier Olivier	Professeur des universités, Université Paris-Est Créteil	Rapporteur
Noguera Florence	Professeur des universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Rapporteur
Cappelletti Laurent	Professeur titulaire de chaire, CNAM Paris	Suffragant
Mira Bonnardel Sylvie	Maître de conférences HDR, École Centrale de Lyon	Suffragant
Fargier Christophe	Directeur du groupe, Ninkasi	Suffragant
Zardet Véronique	Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon 3	Directrice de thèse



# Annexes

Annexe 0. Corps d'hypothèses.....	5
Annexe 1. Diagnostic de dysfonctionnements de l'entreprise N. en 2005 - direction et encadrement.....	7
Annexe 2. Diagnostic de dysfonctionnements de l'entreprise N. en 2005 - personnel de base .....	19
Annexe 3. Constitution des paniers de projet en 2005 .....	33
Annexe 4. Diagnostic de dysfonctionnements en 2014 .....	39
Annexe 5. Actions réalisées des plans d'actions prioritaires 2014 .....	65
Annexe 6. Base de données pour la construction de la nomenclature .....	67
Annexe 7. Lecture des pratiques stratégiques de l'entreprise N. ....	129
Annexe 8a. Exemples de plans d'actions prioritaires de l'entreprise N. ....	151
Annexe 8b. Convergences des axes stratégiques et des synthèses des pratiques stratégiques identifiées .....	171
Annexe 8c. Regroupement des synthèses des périodes stratégiques de l'entreprise N. ....	179
Annexe 9. Note de synthèse de l'audit des contrats d'activité périodiquement négociables de 2008 .....	185
Annexe 10. Note de synthèse de l'évaluation socio-économique de 2011 .....	213
Annexe 11. Retranscription des entretiens d'experts .....	217
Annexe 12. Convergences des pratiques stratégiques de l'entreprise N. issues des matériaux de la recherche intervention socio-économique avec l'analyse des experts .....	225
Annexe 13. Mise en correspondance des pratiques de stratégies de différenciation dynamique avec la littérature .....	228
Annexe 14. Fiche d'ordonnement par opération de l'intégration d'un collaborateur de l'entreprise N. en 2014 .....	235



Annexe 0. Corps d'hypothèses

<b>N° Thème : Défaut d'analyse, choix et mise en œuvre des pratiques stratégiques traditionnelles</b>	
<b>SOUS HYPOTHÈSES</b>	1 <i>Le potentiel humain n'est pas pris en compte dans les pratiques stratégiques classiques.</i>
	2 <i>L'analyse stratégique est orientée essentiellement produits-marchés et prend peu en compte l'organisation interne.</i>
	3 <i>L'environnement pertinent est en constante évolution suite à la découverte de phénomènes et opportunités cachés.</i>
	4 <i>Les acteurs de l'entreprise ne déterminent pas clairement leurs choix stratégiques.</i>
	5 <i>Les acteurs de l'entreprise retardent des décisions stratégiques au détriment de leur performance.</i>
	6 <i>Les décisions stratégiques sont trop statiques et sont peu renouvelées.</i>
	7 <i>La planification stratégique n'est pas suffisamment performante car elle est trop statique par rapport aux évolutions de l'environnement pertinent.</i>
	8 <i>Les acteurs de l'entreprise éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des décisions stratégiques ce qui crée des coûts-performances cachés.</i>
	9 <i>Le manque de partage de la construction des décisions ralentit l'implication des personnels dans leur mise en œuvre.</i>
	10 <i>Les décisions stratégiques ne sont pas pilotées, ni évaluées et n'entraînent pas d'actions d'ajustement.</i>

<b>N° Thème : Proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique (1/2)</b>	
<b>SOUS HYPOTHÈSES</b>	11 <i>L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à la valorisation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier de nouvelles sources de différenciation.</i>
	12 <i>Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière.</i>
	13 <i>Diminuer le temps stratégique en superposant les phases d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle.</i>
	14 <i>Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifient et facilitent la mise en œuvre stratégique.</i>
	15 <i>Le développement de savoir-faire stratégiques différenciants renforce le cap stratégique.</i>
	16 <i>Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique.</i>
	17 <i>Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs internes et externes à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.</i>
	18 <i>Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.</i>
	19 <i>Un cap stratégique délibéré de différenciation articulé avec des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.</i>

<b>N° Thème : Proposition du concept de stratégie de différenciation dynamique (2/2)</b>	
<b>SOUS HYPOTHÈSES</b>	<b>20</b> L'entreprise combine des sources de différenciation visibles pour le client grâce à son couple produits-marchés avec une différenciation invisible par le client sur sa chaîne de valeur et son organisation interne.
	<b>21</b> L'entreprise consacre en permanence un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain.
	<b>22</b> De nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel.
	<b>23</b> Les différents espaces stratégiques intègrent simultanément des pratiques stratégiques d'analyse, choix et mise en œuvre.
	<b>24</b> L'entreprise communique sa stratégie en interne et diffuse en externe les critères de signalisation et de différenciation.
	<b>25</b> L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée <i>via</i> la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle.
	<b>26</b> un tableau de bord évolutif intégrant des indicateurs d'analyse, de choix et de mise en œuvre stratégique facilite le pilotage stratégique.
	<b>27</b> L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques.
	<b>28</b> L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats à long terme, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel.
	<b>29</b> Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique.

## Annexe 1. Diagnostic de dysfonctionnements de l'entreprise N. en 2005 - direction et encadrement

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIERE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIERE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005
<b>CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	<b>SYSTEME ELECTRIQUE DEFAILLANT</b>
<b>AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX</b>	<b>VETUSTE DES LOCAUX</b>
<b>MANQUE DE PLACE</b>	<b>VETUSTE DES LOCAUX</b>
<b>MANQUE DE BUREAUX</b>	<b>MATERIEL ET FOURNITURES</b>
<b>MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX</b>	<b>LE MATERIEL EST VETUSTE</b>
	<b>MANQUE DE MATERIEL</b>
	<b>LE MATERIEL EST INADAPTE</b>

"Le point noir du bar de l'établissement A.H. est l'électricité. Il y a des fils partout et si on bouge les caisses enregistreuses d'un centimètre elles se déconnectent. On se demande si on va prendre le jus s'il y a de la flotte."

(Parfois)  
"Les installations sont vétustes car l'établissement se dégrade vite. Cela entraîne des surcoûts d'entretien et de maintenance. Par exemple, l'électricité est à relaire car je change toutes les semaines 4 ampoules à 1.5 euros, cela fait un gros coût caché."

### MATERIEL ET FOURNITURES

#### LE MATERIEL EST VETUSTE

"Au niveau du matériel de la cuisine de l'établissement A.H. on est assez mal loti. Je passe mon temps à rallotier, réviser, bricoler. Ce n'est pas ma tâche. On attend toujours l'extrême, que ça soit cassé."

#### MANQUE DE MATERIEL

"Il manque du matériel professionnel pour organiser le travail dans l'établissement A.H. On a des bipeurs, ça fait un mois qu'ils ne marchent plus. Cela nuit à la qualité du travail."

#### LE MATERIEL EST INADAPTE

"Pour la fabrication du pain on n'a pas le matériel adapté. Avant, c'était juste pour l'établissement A.H. maintenant c'est pour toutes les entreprises et avec le même matériel. On soulève 60 kg à bout de bras."

### CONDITIONS DE TRAVAIL

#### AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

##### MANQUE DE PLACE

(Assez souvent)  
"Au niveau de l'établissement K, il y aurait encore des aménagements à faire sur les espaces techniques. On est les uns sur les autres avec le personnel de l'établissement F."

"Les loges des groupes sont communes avec les vestiaires du personnel de l'établissement A.H. On a tous des casiers mais des gens ne les utilisent pas. C'est le bazar. Quand quelqu'un de l'extérieur traverse j'ai honte."

"L'établissement F, commence à avoir des problèmes de stockage des palettes de bouteille et comme il y a une seule entrée tout le monde passe par le quai et il y a des vols. L'été dernier il y avait des tables et des chaises dans la zone de stockage."

##### MANQUE DE BUREAUX

"On est plusieurs par bureaux. On a des problèmes de place. Cela contribue à hacher le travail, bien qu'on ait mis en place une messagerie. La direction est dans le même cas de figure."

##### MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX

"On a une mauvaise exploitation de l'espace de notre café A, à 35m<sup>2</sup>. Cela entraîne des problèmes de qualité moyenne de l'insonorisation et un manque de place à l'intérieur et à l'extérieur."

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005

#### MANQUE DE MATERIEL INFORMATIQUE

"Il manque un ou deux postes informatiques pour accueillir les stagiaires dans l'établissement K."

#### NUISANCES

##### BRUIT PERTURBANT

"Le quai de livraison avec la sonnette de l'établissement F, pose des problèmes de nuisance. On reçoit tout le monde même si ça ne nous concerne pas. Notre bureau se trouve à l'entrée des livraisons et on est souvent dérangé."

##### TEMPERATURE ELEVEE

"On a un souci de chaleur en été. La réalisation des travaux traîne pour des questions de montant d'investissement."

#### L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EST SOURCE DE FORTES NUISANCES

"Au bar de l'établissement A.H., l'ambiance nuit au bar, c'est la fumée, la chaleur, le bruit, finir tard le soir en semaine, 1h00 du matin et en week-end 4h00, le stress du client pénible en salle, du client voyou."

01 20 00 00 00

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005

#### HORAIRES DE TRAVAIL

#### LES HORAIRES EN VIGUEUR INFLUENT SUR LA VIE HORS DU TRAVAIL DES PERSONNES

"Tous les jeudis, les responsables de même niveau ont une réunion de 16 heures à 17 heures alors que je finis à 15 heures. Je ne suis pas payé."

#### FORTE AMPLITUDE HORAIRE

"Sur une journée de travail je peux être là de 9h00 du matin à 3h00 du matin. Quand ça se répète de manière trop rapprochée ça devient un dysfonctionnement car on finit par ne plus être efficace."

#### LES HORAIRES DE TRAVAIL SONT JUGES CONTRAIGNANTS

"On a un problème sur les horaires entre la partie bureau et la partie spectacle. Il m'est difficile de gérer à la fois des horaires bureau, de 9h00 à 19h00, et les horaires spectacle qui me demandent d'être présent à partir de 21h00."

01 20 00 00 00

#### AMBIANCE DE TRAVAIL

##### CLIMAT DE NONCHALANCE

(Assez souvent)

"Comme il y a une ambiance très bon enfant dans l'établissement K, on ne se dit pas forcément quand il y a un souci ou que quelque chose pêche. On le dit sur le ton de la rigolade. On devrait avoir une intervention plus rapide et plus claire."

"On a deux catégories de personnel : ceux qui pourraient comprendre et ceux qui ne veulent pas. On a une partie du personnel qui est aussi décontractée que la clientèle. Il faudrait un effort particulier sur le personnel étudiant ou jeune."

"Il y a des personnes dans l'entreprise qui ne devraient pas être là. Certains regardent les autres travailler en faisant de l'air."

#### ORGANISATION DU TRAVAIL

##### REPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

###### MANQUE DE PRECISION DANS LA DEFINITION DES FONCTIONS

(Parfois)

"La fiche de poste n'est pas suivie dans l'établissement A.H. Un manager a quasiment le même rôle qu'un serveur et n'a pas suffisamment de temps pour manager et animer son équipe."

###### ABSENCE DE PRISE EN CHARGE DE CERTAINES FONCTIONS

"On a redéfini la répartition des tâches de l'établissement K, sans que l'on s'y tienne. Entre la dernière répartition et le travail d'aujourd'hui il y a pas mal d'écart. J'ai toujours voulu faire confiance aux gens car ils font plus d'heures."

###### REMISE EN CAUSE DE LA REPARTITION DES RESPONSABILITES

"En apparence on a l'impression que l'équipe de l'établissement A.H. est soudée mais les CDI portent les extras. Les CDI n'ont pas le choix et ils ne peuvent pas prendre tous leurs congés."

###### REPARTITION DES TACHES MAL DEFINIE

"On s'occupe de la vente de bière au niveau du personnel mais on n'a pas de quoi prendre les carrés bancaires. J'avais proposé que ça soit le bar qui s'occupe de ça."

###### CERTAINES TACHES SONT CONTESTEES

"Nous préparons le fromage pour tous les petits cafés. Cela prend beaucoup de temps et de travail pour zéro bénéfice. Certaines personnes de l'établissement A.H. ne comprennent pas pourquoi nous devons faire le travail des autres."

**CHARGE DE TRAVAIL****DESEQUILIBRE DANS LA REPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL  
ENTRE LES PERSONNES**

"Il manque de monde pour le service du soir dans l'établissement A.H. L'équipe du midi a une productivité de 30 à 35 voire 40 couverts par personne alors que celle de l'équipe du soir est de 50 à 60 couverts."

**DIFFICULTES DE GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL**

"La charge de planification du personnel sur la partie café est très élastique, par comparaison aux restaurants et aux petits cafés. Cette charge de planification est répartie sur une seule personne."

**RÈGLES ET PROCÉDURES****MANQUE DE PROCÉDURES ADAPTEES**

(Assez souvent)

"Les règles et les procédures sont relativement floues dans la gestion des spectacles, de la programmation à la réalisation. C'est une succession de petits détails dont certains sont oubliés ou supprimés et on n'a pas toujours de bons résultats."

"On a un téléphone au bar de l'établissement A.H. et on reçoit tous les appels dont ceux des établissements F. et K. S'ils communiquaient bien leur numéro ça irait plus vite pour la personne qui appelle et pour nous."

**ABSENCE DE PROCEDURE D'ACCUEIL DE LA CLIENTELE**

"On ne peut pas dire qu'il y a un mauvais accueil dans l'établissement A.H., il n'y en a pas. Les gens s'occupent de ranger, nettoyer et ça arrive souvent qu'il n'y ait personne pour accueillir les clients."

**MANQUE DE RESPECT DES PROCÉDURES**

(Assez souvent)

"On a une résistance à chaque fois que l'on veut mettre en place quelque chose. Comme si chaque procédure ou modalité de travail était vécue comme une atteinte à la liberté des personnes."

"Il y a eu des vols dans les bureaux administratifs et il faut faire attention mais certaines personnes qui ont rendez-vous ne disent pas bonjour et montent directement. Quand on les interpelle ils ne comprennent pas toujours."

"Les procédures d'ouverture et de fermeture de l'établissement A.H. ne sont jamais respectées. Le nettoyage des toilettes n'est jamais fait. Le manager a un rôle de contrôle mais ils n'ont pas le temps."

"Il arrive le week end que le personnel vienne se servir sans me prévenir dans l'établissement F. On doit alors mener des enquêtes et demander le règlement."

**CERTAINES PROCÉDURES DE TRAVAIL SONT JUGÉES INADAPTEES**

"Les procédures en place sont trop longues et trop lourdes pour les personnes qui font de la production."

**LACUNES DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES OU COMPTABLES**

"Les règles et les procédures sont très imparfaites. Quand on est passé en société anonyme, on a fait un cahier de procédures, mais il n'est plus à jour. Beaucoup de procédures comptables sont obsolètes."

**IL MANQUE UNE PROCEDURE D'ACCUEIL DES NOUVEAUX  
EMBAUCHES**

"Une des lacunes du groupe est le manque de prise en charge de l'individu au sein d'une structure, aux premiers abords, simple mais extrêmement complexe. Nous n'avons aucune procédure d'accueil qui permettrait de comprendre cette organisation."

**ORGANIGRAMME****L'ORGANIGRAMME EST INEXISTANT OU PAS CONNU DU PERSONNEL**  
(Parfois)

"On a du mal à formaliser l'organigramme. On ne le met pas à jour. Ma partie sur l'établissement E. n'est pas bien identifiée probablement de même que celle de l'encadrement de la communication."

"Je ne connais pas l'organigramme. Je connais les managers de la restauration mais en dehors de l'établissement A.H. je ne sais pas qui dirige. C'est embêtant en termes de communication pour savoir à qui s'adresser."

**COMMUNICATION-  
COORDINATION-  
CONCERTATION****DISPOSITIFS DE 3C****DEFAUT DE PILOTAGE DES REUNIONS**

"Pour nos réunions, on se dit qu'elles ne doivent durer qu'une heure, mais l'ordre du jour n'est pas suffisamment calibré. On n'a pas le bon dispositif. Par exemple, quand on fait des réunions de l'établissement E., ça devient vite une réunion du groupe."

**MANQUE DE REUNION**

(Parfois)

"Nous manquons de synchronisation entre le personnel de l'établissement K. pour faire le point sur les dossiers. On a une réunion tous les mercredis avec la direction mais cette réunion ne sert pas à l'équipe pour faire le point sur l'activité."

"Les réunions de service, c'est rare et pas fait régulièrement."

**TRANSMISSION DES INFORMATIONS****LES MODES DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS SONT JUGES  
PEU ADEQUATS**

(Assez souvent)

"Nous n'avons pas dans les bureaux les moyens de contacter le personnel cuisine et le service. Ce qui passe dans les casiers n'est pas lu et pour afficher quelque chose, il faut bien réfléchir à l'endroit où ils vont poser leur nez !"

"On a mis en place un logiciel de messagerie Lotus pour faciliter la communication, mais tout le monde n'a pas ce logiciel. On passe donc l'information aux responsables de service en espérant qu'ils la passent à leur personnel."

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005</p>
<p><b>3C HORIZONTALE</b></p> <p><b>DEFIUT DE COMMUNICATION ET DE COORDINATION ENTRE LES SERVICES</b></p> <p>(Assez souvent)</p> <p>"Comme le service commercial de l'établissement F, ne travaille pas le lundi nous recevons les clients. On ne connaît pas les prix qui étaient fixés et on ne sait pas où est leur chèque de caution. Ça nous dérange et on n'a pas le temps."</p>	<p><b>L'INFORMATION CIRCULE MAL</b></p> <p>(Assez souvent)</p> <p>"Il y a régulièrement des lacunes et des manques de transmission d'information. On avait organisé une soirée qui devait finir à 3h00 et sur le planning c'était 2h00. Les clients se sont fait refuser l'entrée et il y a eu des problèmes avec les artistes."</p> <p>"Avant le départ d'un membre de la direction, on avait beaucoup de visibilité sur l'organisation de l'entreprise. Toutes les informations ne sont plus diffusées dans l'établissement A.H.. Je ne sais plus où je vais et c'est dommage."</p>
<p><b>DIFFICULTES DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LES SERVICES</b></p> <p>"Tous nos responsables n'ont pas de formation ou de réflexes suffisants de communication ou de concertation."</p>	<p><b>L'INFORMATION ARRIVE PAR DES VOIES PARALLELES</b></p> <p>"Il y a des retards entre la communication et la production : le lundi, l'équipe du café apprend une information par la communication externe différente de l'interne. On apprend une programmation prévue pour la semaine prochaine."</p>
<p><b>FORT CLOISONNEMENT ENTRE LES EQUIPES</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"On a les uns et les autres des activités sur des plages horaires très différentes. Quand on travaille dans les bureaux, il est difficile de voir les gens de cuisine, de spectacle et de se faire connaître d'eux."</p> <p>"Le bar ne voit pas toujours l'enjeu des programmations de concerts. Ils font leur activité mais pas de tâches annexes. Ce n'est pas dommage c'est carrément un handicap. J'ai besoin de gens motivés pour défendre le beersteak."</p>	<p><b>3C VERTICALE</b></p> <p><b>DIFFICULTES DE DIALOGUE AVEC LA DIRECTION</b></p> <p>"Une fois par semaine on a une réunion entre les managers de l'établissement A.H. et la direction. La direction a des choses à dire mais nous on n'arrive pas à aborder certains sujets."</p>
	<p><b>MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LE PERSONNEL ET LA HIERARCHIE</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Depuis que l'on a dépassé la taille critique de l'entreprise en termes d'effectifs, la direction n'a plus d'occasion de communiquer vers le personnel. Les explications sont inexistantes ou incompréhensibles par le personnel."</p>

**TÂCHES MAL ASSUMÉES****LES OPERATIONS DE CONTROLE NE SONT PAS REALISEES**

*"On a le temps de gérer le service de l'établissement A.H. mais pas de vérifier la fin du service : que les postes et les caisses soient bien fermés et jeter les cartons vides."*

**TACHES MAL ASSUMÉES PAR MANQUE DE TEMPS**

*"Je n'ai pas le temps de me tenir au courant de la stratégie et de ce que font les autres petits cafés. Je lis cinq minutes les comptes rendus et je n'ai plus le temps."*

*"Je passe 30% de mon activité à voir les fournisseurs. Je pense qu'au poste où je suis dans la cuisine de l'établissement A.H. ce n'est pas suffisant. Il faut entretenir les liens, plus approfondir."*

**TÂCHES MAL ASSUMÉES**

*"Le travail de suivi des concerts est impérial et régulier. Je n'ai jamais le temps de réfléchir sur le deuxième niveau de mon activité, les relations extérieures. Il y a beaucoup de choses qui pourraient être faites."*

*"Au niveau de l'accueil des groupes c'est un gros zéro. Je n'ai pas le temps de les accueillir, je suis en service. Les techniciens disent ne pas être là pour ça. Ils doivent se sentir à l'aise et n'ont pas à entendre les remarques que l'on se fait."*

**CERTAINES TACHES MAL ASSUMÉES ENTRAINENT DES SURCHARGES DE TRAVAIL**

*"Le poids du temps à nettoyer le local à poubelle à cause des livraisons, des entreprises et des associations qui louent la salle de l'établissement K. Ils mettent leurs déchets en vrac sans les trier."*

© IRI/IRAP 2014

**GESTION DU TEMPS****PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS****LES PRIORITÉS NE SONT PAS DÉFINIES**

*"La définition de nos priorités est un de nos gros soucis car on ne sait pas calibrer nos projets. Tout a quasiment le même niveau de priorités. Du coup, je délins mes priorités. C'est très peu concerté avec mes collègues."*

**MANQUE DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS**

*"Les commerciaux de l'établissement F. ont du mal à planifier leur travail. Parfois, ils oublient des commandes ou des commandes tombent pour le jour même."*

**LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS EST JUGÉE DIFFICILE À RÉALISER**

*"Si l'organisation était faite correctement dans l'établissement A.H. je pourrais être plus souvent dans les bureaux pour m'occuper des documents, des fournisseurs, de la marge, etc. Je m'en occupe mais je ne vérifie pas."*

*"Je fonctionne en flux tendus, ce qui me pose un problème de roulement de stock car je ne peux pas prévoir si je vais faire 11 ou 35 couverts par service."*

**MAUVAISE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS**

*"Les plannings de l'établissement A.H. se font à la dernière minute et changent très souvent. Samedi on m'a appelé à 9h30 pour que je vienne à 10h00 car un extra n'était pas venu. C'est arrivé 5 à 6 fois en un mois et demi."*

© IRI/IRAP 2014

### FORMATION INTÉGRÉE

#### ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

#### INSUFFISANCE DE FORMATION INTÉGRÉE AUX BESOINS DES SITUATIONS DE TRAVAIL

"Il y a des besoins de formation et il y a des compétences dans l'équipe de l'établissement A.H., mais il faut qu'ils les partagent. L'objectif est que chacun maîtrise toutes les opérations de A à Z, mais on ne les pilote pas du tout pour le faire."

#### DISPOSITIFS DE FORMATION

#### MANQUE DE PLAN DE FORMATION

"Il faudrait faire la formation par étapes. Dans la cuisine de l'établissement A.H., on attend le dernier moment pour prendre quelqu'un et on voudrait qu'il soit opérationnel tout de suite. On le met à un poste et de temps en temps on le forme."

#### ABSENCE D'UN DISPOSITIF DE FORMATION

(Assez souvent)

"Il n'y a pas de formation dans l'établissement K. Cela fait six ans et demi que je suis là et je n'en ai jamais eu, deux autres personnes de mon équipe non plus."

"Dans l'établissement A.H., quand quelqu'un rentre, on le forme au départ mais il n'y a pas de suivi."

"La formation se fait sur le tas et ne favorise pas le suivi des individus au niveau de l'évolution de leurs compétences. Il manque un travail de fond sur l'établissement de procédures de formation communes."

### MANQUE DE SUIVI ET DE MISE A JOUR DES FORMATIONS

"La formation interne n'est pas suffisamment formalisée et suivie. Il faudrait recenser les personnes qui doivent faire une formation au bar et au restaurant."

#### MANQUE DE [3C] SUR LA FORMATION

"Je n'ai jamais eu d'information au niveau de la formation. La formation est un domaine sur lequel on doit s'arrêter, faire un diagnostic ou un bilan mais on n'a jamais le temps. La formation c'est comme le reste ça ne se fait pas."

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005
<p align="center"><b>MANQUE D'INFORMATION SUR LA STRATEGIE</b></p> <p><i>"Les responsables, les personnes qui travaillent dans les bureaux connaissent la stratégie mais plus bas ils manquent d'informations. Par manque de temps je ne les redescends pas aux membres du personnel du bar de l'établissement A.H."</i></p>	<p align="center"><b>MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE</b></p> <p align="center"><b>ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b></p> <p><b>ORIENTATIONS STRATEGIQUES IMPRECISES</b></p> <p><i>"Il y a le café, les salles de concerts, les caves, les grandes surfaces. On a choisi d'élargir notre clientèle pour vendre plus de bière mais je ne pense pas qu'il y ait une stratégie bien définie."</i></p>
<p align="center"><b>DEMUTLPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE</b></p> <p><b>ABSENCE DE COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION POUR LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE</b></p> <p><i>"La stratégie est fluctuante et axée sur la volonté d'une personne qui travaille par coups de têtes ou coups de cœur. Ce n'est pas constamment positif, il y a des choses qui mériteraient plus de réflexion, notamment le recrutement."</i></p>	<p align="center"><b>MANQUE D'EVOLUTION DE LA STRATEGIE</b></p> <p>(Parfois)</p> <p><i>"Le groupe met en avant la bière et les concerts mais pas la restauration. Et pourtant au niveau du chiffre d'affaires et du résultat la restauration de l'établissement A.H. est l'activité la plus importante."</i></p>
<p align="center"><b>DIFFICULTE DE TRADUCTION DES DECISIONS EN ACTIONS CONCRETES</b></p> <p>(Parfois)</p> <p><i>"On a un gros problème de mise en oeuvre des orientations stratégiques car on part du principe que les gens vont comprendre ce que l'on veut. Or, on se rend compte que tout le monde n'a pas la même sensibilité, par exemple sur les aspects financiers."</i></p> <p><i>"L'année dernière, on avait décidé d'attaquer un nouveau marché, le marché des hôtels, restaurants, cafés. Petit à petit on n'en a plus reparlé. Il y a eu une mauvaise communication entre nous et le service communication."</i></p>	<p align="center"><b>INQUIETUDE CONCERNANT LA STRATEGIE</b></p> <p><i>"Des sommes énormes sont passées, à la trappe avec les petits cafés, qui ont retardé des projets, des investissements techniques. Il se peut que des opportunités nous passent sous le nez."</i></p>
<p align="center"><b>ABSENCE DE DELEGATION AUPRES DE L'ENCADREMENT POUR LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE</b></p> <p><i>"La direction continue à gérer tous les détails au lieu de veiller à la cohérence générale. Chaque entreprise devrait avoir une certaine autonomie et son propre directeur. La direction ne fait pas confiance à ses lieutenants."</i></p>	<p align="center"><b>LA STRATEGIE EST JUGEE TROP AMBITIEUSE</b></p> <p><i>"On a beaucoup de projets en même temps : la réorganisation de l'établissement A.H., les caisses, un site web. Ce sont des choses tellement importantes que je n'en trouverais pas une à reporter."</i></p>

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005</p>
<p><b>MAUVAISE GESTION DES DEPARTS</b></p> <p>"En ce moment, on a pas mal de départs au sein de l'établissement A.H., dûs à la réorganisation. Ça génère des dysfonctionnements en cuisine notamment et des surcharges sur quelques responsables et managers de service."</p> <p><b>DIFFICULTES DE RECRUTEMENT</b></p> <p>"Il est très difficile de trouver des gens en cuisine car on a peu de souplesse sur les horaires de travail. On offre la possibilité de travailler seulement le soir ou le midi."</p> <p><b>LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT EST CONTESTEE</b></p> <p>"On a beaucoup de stagiaires dans l'établissement K., cela fait partie de notre rôle culturel mais ce n'est pas facile de former les gens tous les 2 à 3 mois."</p> <p><b>LES SALAIRES SONT JUGES INSUFFISANTS</b></p> <p>(Parfois) "On devrait tous être payés plus. On n'applique pas les conventions collectives car on n'en a pas les moyens."</p> <p><b>LE SYSTEME DE PRIME N'EST PAS EN ADEQUATION AVEC LES EFFORTS FOURNIS</b></p> <p>(Parfois) "Toutes les pertes sur les bières sont enlevées de notre prime mais les délaïs des fûts sont aléatoires, on ne maîtrise pas tous les paramètres (ex. : température)." "Il faudrait que la hiérarchie soit plus reconnaissante des efforts qui sont faits dans la cuisine de l'établissement A.H. Ça serait bien de fixer des primes par rapport à un objectif sur le travail ou la productivité."</p>	<p><b>OUTILS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p> <p><b>INSUFFISANCE D'OUTILS DE PILOTAGE</b></p> <p>(Parfois) "Nous avons des indicateurs d'activité, mais il nous en manque plein en social et en organisation en particulier." "Le suivi couvert mensuel ne permet pas de savoir la répartition entre le snack et la restauration de l'établissement A.H. On n'a pas les pointes réelles dans la journée. Des indicateurs à ce niveau nous permettraient de mieux organiser le travail."</p> <p><b>SYSTÈME D'INFORMATION</b></p> <p><b>ABSENCE D'INFORMATIONS DE PILOTAGE</b></p> <p>"On a peu d'indicateurs de qualité tels que des études de satisfaction. La dernière a plus d'un an. On en a peu pour l'établissement E. également."</p> <p><b>GESTION DU PERSONNEL</b></p> <p><b>EFFECTIF INSUFFISANT</b></p> <p>(Parfois) "Si on n'arrive pas à assumer le travail en cours ce n'est pas qu'un problème d'organisation, c'est aussi un problème de sous-effectif. On est 4 personnes pour 150 concerts à organiser." "Nous sommes continuellement en sous-effectif dans l'établissement A.H. Il m'est arrivé que nous soyons deux pour un service de 130 couverts. Cela diminue la qualité du service et fragilise les personnes en place car elles sont toujours à fonds." "La masse salariale diminue continuellement alors que le chiffre d'affaires augmente. C'est au détriment du service et de la clientèle."</p>

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIERE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIERE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Direction et Encadrement - Juin 2005</p>
<p><b>CERTAINES REGLES DE GESTION DU PERSONNEL SONT CONTESTEES</b></p> <p>"Il y a une 'économie' sur la masse salariale mais la direction fait des erreurs. Elle devrait accorder une demi heure de pause pour que les gens mangent et les sortir du temps de travail. C'est plus sympa et ça permet de souder l'équipe."</p>	<p><b>DIMINUTION DE CERTAINS AVANTAGES ECONOMIQUES</b></p> <p>"Suite à des plaintes internes la direction a supprimé le système de rémunération pour les visites de l'établissement F. On est au forfait jour et une journée de travail c'est au moins 4 heures. Si je viens juste pour faire visiter je ne suis pas payé."</p> <p><b>RETARD DANS LE VERSEMENT DES SALAIRES</b></p> <p>"Il y a quelques années on nous avait garanti que la paie serait versée vers le 5 et dernièrement c'est plus vers le 8, 10. Entre temps on a fait des prêts et des projets et ce n'est pas évident."</p> <p><b>LE SYSTEME ET LES CRITERES D'APPRECIATION DU PERSONNEL SONT REMIS EN CAUSE</b></p> <p>"Il n'y a pas de gestion du personnel, elle se fait trop au feeling et cela pose des problèmes de prise en compte du travail de chacun et d'organisation des plannings."</p> <p><b>IL MANQUE DES PLANS DE CARRIERES</b></p> <p>"Certaines personnes de l'établissement A.H. sont encore là, ont évolué, car elles ont été persévérantes. Mais on ne les a pas forcément fait évoluer en compétences comme on aurait voulu."</p> <p><b>TAUX IMPORTANT DE ROTATION DU PERSONNEL</b></p> <p>(Assez souvent)</p> <p>"Il y a trop de turnover au niveau du groupe et notamment au niveau du bar de l'établissement A.H."</p> <p>"Le groupe manque de professionnels dans la restauration. La part des extras est trop importante. Il est difficile de motiver des étudiants qui ne seront là qu'un laps de temps."</p>
<p><b>MODE DE MANAGEMENT</b></p> <p><b>SENSIBILITE INSUFFISANTE DE LA DIRECTION A CERTAINS DOMAINES</b></p> <p>"La direction ne s'implique pas vraiment dans l'établissement F. et on est parfois dans le flou. Ça fait deux ans que l'on travaille sur un projet d'achat d'une ligne d'embouteillage. Ça a été repoussé en septembre."</p>	<p><b>MODE DE MANAGEMENT</b></p> <p>(Assez souvent)</p> <p>"Il n'y a pas de communication, briefing et débriefing, d'outils de management et de motivation, pas d'objectif, etc. On ne peut pas motiver les gens."</p> <p>"Il y a beaucoup de laxisme dans le management qui a été mis en place et le café A. a perdu de l'argent. Il faut recadrer les techniques de vente et diversifier les produits pour pouvoir faire du chiffre."</p>
<p><b>REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT</b></p> <p>(Assez souvent)</p>	<p><b>REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT</b></p> <p>(Assez souvent)</p>



## Annexe 2. Diagnostic de dysfonctionnements de l'entreprise N. en 2005 - personnel de base

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005
<p style="text-align: center;"><b>CONDITIONS DE TRAVAIL</b></p> <p><b>AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX</b></p> <p><b>MANQUE DE PLACE</b></p> <p style="text-align: right;">(Parfois)</p> <p>"Il n'y a pas de dégagement suffisant pour faire des changements de plateaux. On est obligé de passer devant la scène et la foule et on perd du temps entre deux concerts."</p> <p>"Dans l'établissement A.H. il n'y a pas de loge pour les groupes. Ils ne peuvent pas s'isoler, ils sont dans les couloirs ou dans les vestiaires du personnel."</p>	<p><b>L'INADAPTATION DES LOCAUX EST UN FACTEUR D'INSECURITE</b></p> <p style="text-align: right;">(Assez souvent)</p> <p>"Les vestiaires sont exigus et font offices de loges pour les artistes. Ces vestiaires ne sont pas fermés et on rencontre des problèmes de vols."</p> <p>"Au niveau de l'établissement K., les loges des artistes sont trop étroites. Quand on reçoit deux groupes, c'est le bazar complet pour placer les instruments de musique. On mixe les loges avec le vestiaire du personnel et parfois il y a des vols."</p> <p>"Les escaliers de la cave du café O. sont dangereux. Ce sont des pierres intérieures et dès qu'elles sont mouillées ça glisse et il n'y a pas de rampes. C'est la même chose pour les escaliers pour monter dans les bureaux. Deux personnes sont déjà tombées."</p>
<p><b>MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX</b></p> <p>"Le bar de l'établissement A.H. n'est pas simple d'emploi. Des lieux brassent plus de monde avec moins de personnel. La mise en place et le matériel manquent. On perd du temps car on se déplace beaucoup."</p> <p><b>LA STRUCTURE ET L'AGENCEMENT DES LOCAUX NE SONT PAS ADAPTES A L'ACCUEIL DE LA CLIENTELE</b></p> <p>"Le bar est mal agencé pour accueillir les clients. On manque d'espace et de symétrie. Je dois faire tout le tour du bar pour trouver une poubelle ou je dois sortir du bar pour avoir accès à la machine à glaçons."</p>	<p><b>VETUSTE DES LOCAUX</b></p> <p style="text-align: right;">(Assez souvent)</p> <p>"La plonge de la cuisine de l'établissement A.H. est limite. Les carreaux du mur sont en train de tomber et la vaisselle est posée sur le lave main. On ne peut plus se laver les mains et si on n'a un contrôle c'est fini."</p> <p>"La cuisine du café A. n'est pas aux normes. Une entreprise d'hygiène est venue et nous a demandé de changer des choses mais on n'en a pas les moyens."</p> <p>"Les locaux sont mal entretenus. Depuis 2 ans, les lumières qui éclairaient l'établissement A.H. ne fonctionnent plus et les joints de l'établissement F. sont morts, l'eau coule de partout quand ils lavent les locaux."</p>

א תרס"ה 7014

א תרס"ה 7014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005
<b>MATERIEL ET FOURNITURES</b>	<b>PANNE DE MATERIEL</b>
<p>(Assez souvent)</p> <p>"Des prestataires jouent beaucoup avec les contrats d'entretien qu'ils ont avec le groupe. Les réparations se font au bout d'un certain temps. Le café A. n'avait pas de friteuse pendant un mois et demi, ça nous a fait mal au niveau de la clientèle."</p> <p>"On a des vestiaires pour le personnel de l'établissement A.H. dans lesquels il vaut mieux ne pas rentrer. C'est plein de choses qui ne marchent pas comme cela devrait et il n'y a personne qui se charge de les réparer."</p> <p>"L'établissement A.H. n'assume plus les programmations. Celles-ci sont énormes techniquement et le matériel n'est pas entretenu."</p>	<p>(Assez souvent)</p> <p>"On a un passe-plat qui se bloque régulièrement et comme nous n'avons pas de communication directe avec le cuisinier, nous sommes obligés de crier dans le haut-parleur qui se situe à côté des clients."</p> <p>"En cuisine, la machine à plonge ne marche pas, une friteuse qui ne ressemble plus à une friteuse. Pour les bières, la chambre froide est trop petite. L'outil de production est désuet."</p> <p>"Un service sans lave-vaisselle ou plonge pourrait être une cause de chômage technique. Ils ont de la chance que le service d'hygiène ne passe pas à ce moment là."</p> <p>"Dans l'établissement A.H., le lave-vaisselle tombe régulièrement en panne et le micro-onde n'a jamais été réparé. Pour la plonge il manque deux bras, on doit parfois retenir la vaisselle. On perd beaucoup de temps."</p>
<b>DETERIORATION DU MATERIEL PAR MANQUE DE PRECAUTION</b>	<b>MANQUE DE MATERIEL</b>
<p>"Les barmans de l'établissement K. travaillent le jour avec les projecteurs à fond. Le soir pour les concerts, on doit changer les ampoules toutes les semaines. Cela retarde la mise en scène et coûte de l'argent car une ampoule coûte 30 euros."</p>	<p>"J'avais demandé des chaussures de sécurité et un pantalon il y a un mois pour travailler dans la cuisine de l'établissement A.H. Je n'ai toujours rien eu. Ça glisse beaucoup, c'est très dangereux."</p>
<b>LE MATERIEL EST VETUSTE</b>	
<p>"On essaye de faire avec le moins d'argent possible et cela engendre des problèmes de machine à glaçons qui ne fait pas de glaçons ou le soi du bar qui a craqué."</p>	

### LE MATERIEL EST INADAPTE

(Assez souvent)

"Au niveau de la sécurité de l'établissement K, les chaînes des issues de secours ne sont pas assez solides et se cassent toutes les deux semaines à cause des gens qui sortent par les portes de secours."

"Il nous arrive d'être en rupture de glaçon dans la soirée dans l'établissement A.H. La machine est dans un coin et la chaleur ne s'évacue pas. Quand on sert des boissons sans glaçon les clients sont en droit de les refuser. On fait des pertes."

"Pour la communication, j'utilise les systèmes de micro imprimerie. On a toujours des soucis avec le massicot. Les résultats ne sont pas parfaits et dès que l'on peut, on sous-traite à une imprimerie."

"On tire les problèmes les uns après les autres sans qu'il n'y ait de cohérence. On a un bar avec du mauvais matériel qui a été construit au fur et à mesure et un système de caisses avec des câbles de partout."

### NUISANCES

#### BRUIT PERTURBANT

"La musique est trop forte, on doit crier pour s'adresser aux clients. Il y a des limites pour les décibels et je ne sais pas si elles sont respectées."

#### L'ECLAIRAGE EST INSUFFISANT

"A l'entrée de l'établissement K, il n'y a plus de lumière pour les agents de sécurité, qui font les fouilles et les palpations dans le noir."

6 101000 7014

### TEMPERATURE ELEVEE

"L, été il fait tellement chaud dans l'établissement E, que l'on tourne au ralenti. C'est pareil pour le restaurant à l'étage, il est fermé."

### HORAIRES DE TRAVAIL

#### FORTE AMPLITUDE HORAIRE

(Parfois)  
 "On fait des horaires pénibles qui peuvent atteindre les 17 heures d'affilées lorsqu'il y a des concerts. Pour récupérer on doit le faire en fonction de la programmation des concerts, donc c'est rare."

"Je finis le vendredi soir à 1h00 du matin et je reprends le samedi à 9h00. Je suis le seul à faire ces horaires dans la cuisine de l'établissement A.H. et cela est super éprouvant"

### LES HORAIRES DE TRAVAIL SONT JUGES CONTRAIGNANTS

(Parfois)

"Au niveau de la sécurité, des agents viennent parfois de très loin pour être payés trois à quatre heures de travail. Cela joue sur la motivation et l'accueil réservé aux clients."

"La direction m'a déjà appelé à 20h30 pour que je travaille le même soir dans l'établissement A.H. On est moins payé que les autres et on vient en urgence comme si c'était prévu, sans reconnaissance ni prime."

### LES HORAIRES DE TRAVAIL SONT COMMUNIQUEES TROP TARD

"Les horaires sont flexibles et on nous appelle à 1h00 ou 2h00 avant le service de l'établissement A.H. Pendant un moment je ne répondais plus au téléphone."

6 101000 7014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005

#### LES HORAIRES DE TRAVAIL SONT DIFFICILES A GERER

"Lundi, j'ai reçu 4 appels pour changer le planning, je n'ai jamais vu ça. On se fait régulièrement appeler pour venir une heure plus tard."

#### AMBIANCE DE TRAVAIL

##### SENTIMENT DE DECONSIDERATION

"Lors de grosse soirée, on fait parfois un chiffre d'affaires énorme et on n'a aucune considération de la part de la direction. On ne nous demande pas notre avis. On n'est que des pions qui servent à ramasser de l'argent."

##### L'AMBIANCE DE TRAVAIL EST JUGEE MAUVAISE

(Assez souvent)

"L'ambiance du groupe n'est vraiment pas terrible car tout le monde se tire dans les pattes. Par exemple, certains managers ont été mis ailleurs dans d'autres endroits pour qu'ils démissionnent."

"Dans le café O, l'ambiance n'est pas saine."

"Je sens vraiment de la frustration et ce partout dans l'établissement A.H. Les gens ne sont pas contents car il y a des choses qui ne vont pas et quand il y a des personnes avec qui ils pourraient bien travailler, ils partent."

"Il y a 5 ans c'était 'la petite famille', maintenant c'est chacun pour soi. Il n'y a pas de travail en équipe, on ne peut compter sur personne pour avoir un coup de main. Les gens parlent par derrière, ils n'ont pas le courage de dire ce qui ne va pas."

6 189408 7014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005

#### CLIMAT DE NONCHALANCE

"Au sein du café F, on pourrait avoir une meilleure efficacité, mais les extras travaillent chez nous car l'ambiance est cool. Par exemple, un extra arrive à 18H00 pour commencer son service à 18H00 et trouve le moyen de tumer."

6 189408 7014

### ORGANISATION DU TRAVAIL

#### REPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

##### REPARTITION DES TÂCHES MAL DÉFINIE

(Assez souvent)

"La direction nous demande de faire plus de choses mais lorsque je prends l'initiative de faire les textes de communication pour les cartes de bières, je me fais taper sur les doigts."

"Il y a des gros problèmes de nettoyage dans les établissements A.H. et K. Aucune équipe de nettoyage n'est prévue. On doit le faire nous-même et déjà que notre charge de travail est importante on perd du temps en plus."

"Le service dans l'établissement A.H. se fait différemment en fonction de qui est là. Les managers passent une ou deux fois, mais il n'y a personne pour gérer ou orienter les gens."

##### MAUVAISE REPARTITION DES TÂCHES

(Assez souvent)

"On livre les fûts de bière aux petits cafés alors que ce n'est pas à nous de le faire. C'est usant car on a une multitude d'activités à faire et cela entraîne des problèmes de dos."

"Il y a une mauvaise répartition des tâches. Pour le lancement de DJ, je ne sais pas à quel moment je dois le lancer ou non et quand je peux partir car je ne suis pas censé rester toute la soirée avec lui."

"Il y a des moments où je ne sais pas ce que je dois faire. On répartit les tâches mais pas jusqu'à la fin du service."

"La relecture des programmes devrait être faite par une personne extérieure à la communication. Ils ont toutes les informations sous les yeux, ils ne voient plus rien et ils font des erreurs sur les programmes."

6 18 19 20 21 22

### DES PERSONNES NE PEUVENT PAS ASSURER CERTAINES TÂCHES, CE QUI PERTURBE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

"Dans l'établissement A.H. on nous dit de faire plusieurs choses en même temps et puis on se rend compte que ce n'est pas gérable par une personne seule. En attendant on s'en est bien pris à la personne."

### CERTAINES TÂCHES SONT CONTESTÉES

(Assez souvent)

"On est parfois dans des situations un peu compliquées. Je me retrouve avec des gens qui viennent d'arriver et c'est moi qui dois leur dire ce qu'ils doivent faire, c'est un peu gênant."

"Les cuisiniers de l'établissement A.H. font 7,5 kg de prép par semaine pour tous les établissements. C'est une perte de temps et on ne doit pas gagner beaucoup d'argent. Le plus pénible c'est la préparation du cheddar qui doit être mis sous papier."

"Quand on a un souci avec le matériel de la cuisine de l'établissement A.H. je ne sais pas pourquoi la direction ne fait pas intervenir un professionnel pour le réparer correctement. On est employé polyvalent mais pas réparateur."

### CHARGE DE TRAVAIL

#### INADEQUATION ENTRE LES EFFECTIFS ET LA CHARGE DE TRAVAIL

"Au café F. Il y a eu des samedis où j'ai fait le service de 90 couverts, plonge comprise seul. Le lieu a une capacité de 50 plonges. On devrait avoir un plongeur qui vienne délester la partie plonge."

#### LA SURCHARGE DE TRAVAIL CREE DES TENSIONS

"Les personnes qui travaillent dans l'événementiel sont sujets à des rythmes très variés qui entraînent de la fatigue et donc souvent de la tension entre les personnes."

6 18 19 20 21 22

**RÈGLES ET PROCÉDURES****MANQUE DE PROCÉDURES ADAPTEES**

(Parfois)

"Il n'y a pas de Direction des ressources humaines pour des questions d'ordres juridiques ou sociales. Pour la sécurité, je ne sais pas à quel moment je dois en venir aux mains car une personne a déjà porté plainte."

"Quand je suis arrivé dans l'établissement E. et que je posais des questions on me disait qu'il y avait des procédures mais je n'en ai jamais vu la couleur ou elles sont obsolètes."

**MANQUE DE RESPECT DES PROCÉDURES**

(Parfois)

"Nous fonctionnons avec des fiches de consommations pour le personnel où l'on doit noter chaque personne qui consomme. On perd des sous car on ne sait pas d'où cela vient et on n'a pas le temps de tout noter."

"Le groupe a un gros problème de charte graphique, notamment le logo et les couleurs. Que ça soit dans l'établissement A.H. ou dans les petits cafés ils sont complètement déconnectés. Ils font leur propre truc."

**CERTAINES PROCÉDURES DE TRAVAIL SONT JUGÉES INADAPTEES**

(Parfois)

"La procédure mise en place pour faire manger les musiciens n'est pas évidente. Les personnes du bar et du restaurant voudraient être prévenues 48 heures avant pour savoir le nombre exact de personnes, mais c'est impossible pour nous."

"Après le service de midi dans l'établissement A.H. on nettoie la cuisine mais s'il y a une commande on doit la servir. C'est pas hygiénique et c'est une condition de travail qui pèse beaucoup."

© IREPAR 2014

**CERTAINES PROCÉDURES SONT MAL ACCEPTEES PAR LE PERSONNEL**

(Parfois)

"Depuis 8 mois, l'établissement E. souhaite donner de l'autonomie aux petits cafés mais il nous demande de plus en plus de justificatifs sur les recettes et nous étouffe avec son système de pénalité."

"Il y a un manque de confiance réel entre l'administratif et les petits cafés. Plus ça va et plus on nous met des procédures et de la pression. Ça devient de plus en plus difficile."

**LACUNES DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES OU COMPTABLES**

(Parfois)

"Les procédures existantes sont des usines à gaz. Par exemple, nous avons des fiches bar, restaurant à transmettre à la comptabilité mais personne ne les remplit. La comptabilité stocke des choses, en déstocke. Les chiffres ne veulent plus rien dire."

"Nous avons un gros souci avec les fiches de paie, qui arrivent parfois avec du retard ou qui sont inexactes. Par exemple, on nous facture nos repas même si nous ne les prenons pas. En deux ans, j'ai eu deux fiches de paie correctes."

**IL MANQUE UNE PROCEDURE D'ACCUEIL DES NOUVEAUX EMBAUCHES**

(Assez souvent)

"Pour les extras, il n'y a pas d'accueil du personnel et d'intégration dans la société comme la visite des locaux, la présentation à l'ensemble du personnel fixe ou comment fonctionne la société."

"Au sein de l'établissement E., nous avons parlé de mettre en place un livret d'accueil pour les nouveaux en guise de système de formation, mais cela passe toujours à la trappe."

"Je travaille dans l'établissement A.H. depuis 2 mois. Je rencontre encore des membres de l'équipe que je ne connais pas et je découvre des choses que l'on ne m'a pas expliqué au départ."

© IREPAR 2014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
 Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005

**ORGANIGRAMME**

L'ORGANIGRAMME EST INEXISTANT OU PAS CONNU DU PERSONNEL

"Quand je suis arrivé dans l'établissement A.H, je ne savais pas qui était au-dessus de moi. C'est troublant, on aimerait que ça soit clair au cas ou on aurait quelque chose à demander."

6 18398 7014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
 Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005

**COMMUNICATION-  
COORDINATION-  
CONCERTATION**

**DISPOSITIFS DE 3C**

REUNIONS INEFFICACES

"Les réunions communication sont trop formelles, il n'y a pas vraiment de retour sur le travail."

MANQUE DE REUNION

"Dans l'établissement A.H, je n'ai jamais eu de réunions, je ne sais pas ce que c'est."

**TRANSMISSION DES INFORMATIONS**

LES MODES DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS SONT JUGES PEU ADEQUATS

"On communique par un logiciel de messagerie mais lorsqu'on envoie un message, il n'y a pas de retour, donc on ne sait pas si le message a été reçu, si les personnes ont fait le travail demandé."

6 18398 7014

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005</p>
<p><b>L'INFORMATION CIRCULE MAL</b> (Souvent)</p> <p>"Au niveau du service au sein de l'établissement K, nous ne sommes pas assez briefés sur la programmation culturelle et nous ne sommes pas crédibles devant les clients lorsqu'ils nous demandent des informations."</p> <p>"Pour les visites des groupes au sein de l'établissement F., nous ne sommes pas au courant des visites. Parfois, la direction m'appelle en m'informant qu'un groupe va venir. Cela pose des problèmes car je dois mettre en place les turbines."</p> <p>"Le bar de l'établissement A.H. n'a pas assez d'information sur les concerts, la programmation, les places restantes et à quel endroit. On est souvent en incapacité de répondre."</p> <p>"Il y a un manque de communication en salle. Quand on dit qu'il n'y a plus de faux-filets à un serveur il ne fait pas passer l'information et les autres serveurs prennent encore des commandes."</p>	<p><b>RETARDS DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS</b> (Parfois)</p> <p>"Quand il y a des réservations de salle dans l'établissement A.H. on transmet l'information à la cuisine l'après-midi pour le soir alors que les personnes ont réservé à l'avance. Quand ces réservations se succèdent on est parfois en rupture de stock."</p> <p>"Les 'flyers' de l'établissement K. sont distribués dans l'urgence. Les clients n'ont pas le temps d'être informés des concerts."</p>
<p><b>NON TRANSMISSION DES INFORMATIONS</b></p> <p>"L'établissement K. rencontre des soucis avec les petits cafés qui ne préviennent pas quand ils prennent du matériel et quand ils nous le retournent. Cela provoque des retards de lancements de DJ par exemple."</p> <p><b>VOLUME D'INFORMATIONS TRANSMISES TROP IMPORTANT</b></p> <p>"En une semaine d'absence, j'ai 120 messages, les informations stratégiques sont noyées dans la masse."</p>	<p><b>3C VERTICALE</b></p> <p><b>DIFFICULTES DE DIALOGUE AVEC LA DIRECTION</b></p> <p>"Une fois par mois on avait une réunion avec la direction mais maintenant elle se fait avec les managers. Il n'y a plus de dialogue sauf si on demande un rendez-vous."</p> <p><b>MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LE PERSONNEL ET LA HIERARCHIE</b> (Assez souvent)</p> <p>"Il y a un manque de communication entre la direction et le personnel de manière générale sur les ressources humaines. C'est un champ vide, il y a beaucoup de zones d'ombre sur les recrutements, sur les salaires et sur les évolutions de compétences."</p> <p>"Concernant les réunions techniciens, la direction et le directeur de programme ne sont pas là. On ne peut pas évoquer les problèmes et cela provoque des laisser-aller."</p> <p>"Il y a un manque de communication entre le bas et le haut de l'établissement A.H. J'ai souvent entendu parler les serveurs qui disaient qu'on ne leur demandait jamais leur avis. Cela crée des frustrations."</p>

### 3C HORIZONTALE

#### DEFAUT DE COMMUNICATION ET DE COORDINATION ENTRE LES SERVICES

(Parfois)

"La communication entre l'établissement A.H. et les petits cafés est catastrophique. Il y a des personnes que l'on ne connaît pas ou encore des personnes nouvellement recrutées dont on ne sait rien."

"Il manque de confiance et de communication entre l'établissement E. et les petits cafés. On apprend par exemple à la dernière minute que le café F. a changé de gérant et que le manager devait dans le même temps partir."

#### DIFFICULTES DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LES SERVICES

(Parfois)

"Lorsque des nouvelles bières de saison sortent, on a du mal à avoir le service communication pour mettre à jour les cartes car le circuit est trop long, si bien que les cartes entre les entités du groupe ne sont pas ajustées."

"Au café F. on a un manque de communication qui crée une concurrence avec les petits cafés. On ne peut pas travailler ensemble, on joue les uns contre les autres."

#### FORT CLOISONNEMENT ENTRE LES EQUIPES

"Le soir, la cuisine et le service au sein de l'établissement K. ne travaillent pas ensemble. Il n'y a pas de débriefing en début de service. Nous n'avons pas donc pas de contact."

6 18 20 21 22 23 24

### GESTION DU TEMPS

#### PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES

##### MANQUE DE PLANIFICATION DES ACTIVITES

(Parfois)

"On apprend tout à la dernière minute. Par exemple, on a dû se lever un dimanche pour brancher les télévisions pour le match de foot car il allait y avoir du monde. Ce système va bien un moment."

"Au café O. quand on prend une après-midi pour faire du nettoyage ou la décoration c'est souvent en dehors des heures de planning."

##### LA PLANIFICATION DES ACTIVITES EST JUGEE DIFFICILE A REALISER

(Parfois)

"Nous avons des gros soucis de planning. On fait tout dans l'urgence et tout le monde, y compris la direction qui ferme les yeux sur les procédures. Le planning se fait à l'amiable et à celui qui voudra bien se dévouer."

"La charge de travail du service communication n'est pas facile à évaluer et quand on reçoit des commandes j'ai du mal à dire si je peux le faire en temps et en heure."

##### MAUVAISE PLANIFICATION DES ACTIVITES

"Le snack de l'établissement A.H. ouvre normalement à 20h00 mais les managers veulent l'ouvrir plus tôt. Ils allument tout et il n'y a pas de commandes car il n'y a pas de clients. Le snack consommé, c'est de l'argent perdu."

6 18 20 21 22 23 24

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005

#### TÂCHES MAL ASSUMÉES

##### TACHES MAL ASSUMÉES PAR MANQUE DE TEMPS

"On n'a pas le temps de faire de la maintenance technique car on n'a pas suffisamment de temps. On est l'interface entre l'artiste, le tourneur, la sécurité. On fait donc au plus urgent et les artistes ne sont pas satisfaits."

##### TÂCHES MAL ASSUMÉES

"Nous ne pouvons pas avoir de dégageant de scène et il y a des aberrations sur le nombre de groupes accueillis. L'établissement K. fait des programmations de 4 formations au lieu de 2 dans l'établissement A, H, et 5 au lieu de 3 dans l'établissement K."

© IREBOP 2014

#### FORMATION INTÉGRÉE

##### DISPOSITIFS DE FORMATION

##### MANQUE DE PLAN DE FORMATION

"Il n'y a pas de plan de formation. Il faudrait trouver le financement. Je dois déjà remplacer un de mes employés lorsqu'il est absent car les masses salariales sont tellement serrées."

##### ABSENCE D'UN DISPOSITIF DE FORMATION

(Assez souvent)

"Il n'y a pas de formation au restaurant et au bar. Elle se fait sur le tas. Cela pose des problèmes lorsque l'on doit faire appel à des personnes du bar du haut pour les mettre en bas car ils ne savent pas comment faire la fermeture du bar du bas."

"La formation se fait au fur et à mesure. Elle est inexistante quand on arrive. Il y a des choses élémentaires que j'ai découvertes au bout d'un certain temps. Beaucoup démentent lors de grosses soirées et on perd beaucoup de temps."

"Il n'y a pas de formation. Il faut être opérationnel tout de suite. On apprend sur le tas mais on ne forme pas réellement le personnel, seulement les managers."

##### LES ACTIONS DE FORMATION NE SONT PAS ASSEZ ANTI-CIPEES

(Parfois)

"J'ai eu ma formation bar un mois après avoir commencé."

"On va avoir un extra au café O. et il n'aura pas eu de formation mais on ne peut pas former les gens pendant le service, on n'a pas le temps."

© IREBOP 2014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005
<p align="center"><b>DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p> <p align="center"><b>ABSENCE DE COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION POUR LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p> <p align="center"><i>"On manque de visibilité. Les décisions sont prises seulement par trois personnes de la direction et ne sont pas expliquées jusqu'en bas. Cela entretient les rumeurs et une ambiance de travail malsaine."</i></p>	<p align="center"><b>MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p> <p align="center"><b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b></p> <p align="center"><b>CERTAINES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES SONT CONTESTÉES</b></p> <p align="center"><i>"Des qu'il y a un peu d'argent on essaie d'investir ailleurs. C'est super négatif et pas valorisant. On devrait se recentrer au lieu de s'éparpiller."</i></p>
<p align="center"><b>INSATISFACTION DE LA CLIENTÈLE</b></p> <p align="center"><i>"Toutes les personnes que je connais depuis longtemps qui étaient clients de l'établissement A.H. ne viennent plus que pour des programmations. Ils trouvent qu'on néglige le lieu."</i></p>	<p align="center"><b>LA STRATEGIE EST JUGEE TROP AMBITIEUSE</b></p> <p align="center"><i>"Le groupe a des grands objectifs stratégiques, qui se concrétisent plus ou moins. Cela a été le cas pour l'investissement d'une ligne d'embouteillage. Une semaine après la décision, la direction a envisagé un autre scénario."</i></p>
<p align="center"><b>OUTILS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p> <p align="center"><b>INSUFFISANCE D'OUTILS DE PILOTAGE</b></p> <p align="center"><i>"Il n'y a pas de système d'évaluation ou de surveillance du fonctionnement de la cuisine de l'établissement A.H. Nous ne savons pas si nous sommes bons ou non."</i></p>	<p align="center"><b>MANQUE D'INFORMATION SUR LA STRATEGIE</b></p> <p align="center"><i>(Parfois)</i></p> <p align="center"><i>"Tous les ans, il y a une réunion d'activité au niveau du personnel mais on ne parle pas vraiment de la stratégie."</i></p> <p align="center"><i>"J'ai été embauché il y a un mois dans la cuisine de l'établissement A.H. et on ne m'a pas parlé de la stratégie. On sait juste qu'ils vont ouvrir un 4ème lieu mais ce n'est que des bruits. On ne sait pas si cela va nous rajouter du travail."</i></p>
<p align="center"><b>MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p> <p align="center"><b>LES CHOIX BUDGETAIRES MANQUENT DE PERTINENCE</b></p> <p align="center"><i>"L'établissement K. voudrait investir dans l'achat de matériel. Comme celui-ci est loué, on a la maintenance et on va perdre cet avantage. C'est très coûteux et on va encore être sollicité pour réparer le matériel."</i></p>	

© IREAP 2014

© IREAP 2014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005
<p><b>MANQUE DE MOYENS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXES</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Le groupe ne se donne pas les moyens de réussir. Depuis 7 ans, l'équipement n'a pas changé et se dégrade. C'est toujours les mêmes platonds, les mêmes bancs, les mêmes stores et les machines à laver ne fonctionnent pas."</p> <p>"Le groupe souhaite mettre un pied sur le marché de la grande et moyenne surface mais il ne développe pas les moyens suffisants pour affronter les centrales d'achat. On manque de compétitivité."</p>	<p><b>LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT EST CONTESTEE</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"On a un manque de professionnalisation du personnel. Est-ce que c'est dû au recrutement, au nombre important d'extras ?"</p> <p>"Il faudrait qu'ils prennent un peu moins d'étudiants au service de l'établissement A.H. Ils n'ont pas le même contact avec les clients et il n'y a pas le même investissement dans l'entreprise."</p>
<p><b>GESTION DU PERSONNEL</b></p> <p><b>EFFECTIF INSUFFISANT</b></p> <p>(Souvent)</p> <p>"Nous sommes trois agents de sécurité pour un effectif de 400 personnes en concert. On a de la chance qu'il n'arrive rien. C'est peut-être un problème de budget mais il faudrait choisir entre la sécurité des personnes et le budget."</p> <p>"On manque de personnel en cuisine au sein de l'établissement A.H. On est trois pour faire des services de 400 couverts. On a 5 postes à pourvoir pour que la cuisine puisse fonctionner. J'ai une surcharge de travail importante."</p> <p>"Il y a trois midis dans la semaine où la restauration de l'établissement A.H. débile. Il n'y a que 2 personnes qui prennent les plats qui attendent et arrivent froids aux clients. C'est une perte de temps et d'argent car il faut resservir."</p> <p>"Il y a un manque d'effectif. Au café O. on est 6 : 4 à temps plein et 2 à temps partiel. Il y a des bars aussi grands qui fonctionnent avec plus de personnel. Tant que l'on ne tombe pas malade on nous en demande de plus en plus, on tire sur la corde."</p>	<p><b>LES SALAIRES SONT JUGES INSUFFISANTS</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Les employés sont très mal payés par rapport au travail effectué."</p> <p>"Depuis que je travaille ici mon salaire n'a pas augmenté. Au fil du temps il y a des responsabilités et du travail en plus en dehors du bar de l'établissement A.H. mais rien ne suit."</p>
<p><b>LE SYSTEME DE PRIME N'EST PAS EN ADEQUATION AVEC LES EFFORTS FOURNIS</b></p> <p>"Le système de prime mis en place n'est pas un véritable système de récompense car il est fixé par rapport à la marge réalisée. Pour le café A., il est fixé à 74% de la marge. En mars, nous avons atteint 73% et nous n'avons pas eu nos primes."</p>	<p><b>LA POLITIQUE DE REMUNERATION EST CONTESTEE</b></p> <p>"Les personnes qui travaillent la nuit ont bien leurs heures inscrites sur la fiche de paie mais pas le tarif nuit."</p>

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
 Diagnostic Intégral - Personnel de base - Juin 2005

#### MANQUE DE CONSIDERATION DU PERSONNEL

(Souvent)

"Les managers et la direction sous estiment les personnes en CDI en termes de disponibilités et de reconnaissance. Ils fonctionnent de la même manière avec nous qu'avec les extras."

"Les managers de l'établissement A.H. ne connaissent pas leur rôle. Ils manquent de respect envers certaines personnes. Cela met de la tension et ça pète dans tous les sens."

"La direction doit ouvrir les yeux sur la valeur de leurs employés. Au café A, on a fait rentrer, il y a un mois ou deux, 9 000 € de plus et on ne nous a rien dit, ni un merci ni un bravo."

"On a eu une réunion dans l'établissement A.H. avec la direction qui disait que les gens qui n'étaient pas contents n'avaient qu'à s'en aller. Ils ne s'intéressent pas à nous, on n'est que des pions."

#### TAUX IMPORTANT DE ROTATION DU PERSONNEL

"Il y a beaucoup de turn-over et cela crée des problèmes de communication entre les employés et la direction. Cela provient du fait que la direction nous considère seulement comme des barmans. Nous avons d'autres compétences !"

#### MODE DE MANAGEMENT

##### MODE DE MANAGEMENT AUTORITAIRE

"Il y a des sanctions pour les cafés de 20 à 200 € sur le chiffre d'affaires. On m'a dit que je pourrais avoir un avertissement pour avoir oublié un ticket d'amputation de café d'1€30. On dénigre notre travail."



Annexe 3. Constitution des paniers de projet en 2005

**IDEES-FORCES DE L'AVIS D'EXPERT**

- 1. DÉGRADATION OU INADAPTATION DE L'OUTIL DE TRAVAIL**  
(HEM 01 ; HEM 04 )
- 2. QUALITÉ D'ACCUEIL INSUFFISANTE ET MANQUE D'INTÉRÊT POUR LE CLIENT**  
(ND 06 ; ND 09 ; ND 11)
- 3. REJET ET NON RESPECT DES NORMES, PROCÉDURES ET MÉTHODES DE TRAVAIL**  
(HEM 06 ; HEM 07 ; ND 13 ; ND 14 ; ND 21)
- 4. FORTE SOUS PRODUCTIVITÉ ACCOMPAGNÉE D'INSOUCIANCE**  
(HEM 11 ; HEM 12 ; ND 01 ; ND 02)
- 5. INSTABILITÉ DES ÉQUIPES ET MANQUE DE CLARTÉ DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**  
(HEM 02 ; HEM 05 ; HEM 08 ; HEM 17 ; ND 19)
- 6. MANQUE DE CLARTÉ, DE CONTINUITÉ ET DE PRÉCISION DE LA STRATÉGIE**  
(HEM 15 ; HEM 16 ; ND 18)
- 7. MANQUE DE PROFESSIONNALISME ACCOMPAGNÉ DE PERMISSIVITÉ**  
(HEM 03 ; HEM 18 ; ND 04 ; ND 05 )
- 8. RÉFLEXES ET DISPOSITIFS DE FORMATION INTÉGRÉE INSUFFISANTS**  
(HEM 13 ; HEM 14 ; ND 20)
- 9. QUASI ABSENCE DE TRAVAIL EN ÉQUIPES SOLIDAIRES ET LOYALES, ET MALENTENDUS SUR LA DÉLÉGATION**  
(ND 03 ; ND 07 ; ND 10 ; ND 12 ; ND 17)
- 10. DISPOSITIFS 3C DÉFECTUEUX ET DÉFICITAIRES**  
(HEM 09 ; HEM 10; ND 08 ; ND 15 ; ND 16)

## v PANIER 1 v

### AMELIORER L'IMAGE DE L'ENTREPRISE ET LA SATISFACTION DE LA CLIENTELE

#### N°1. DEGRADATION OU INADAPTATION DE L'OUTIL DE TRAVAIL (HEM 01 ; HEM 04)

HEM 01 **La vétusté des locaux et du matériel** des différentes entités de l'entreprise engendre un risque d'insécurité pour le personnel et les clients et nuit à l'image externe de l'entreprise.

HEM 04 Le mauvais **agencement des locaux** qui se manifeste notamment par le manque de place, limite les possibilités d'amélioration de la qualité de l'accueil des clients et des prestations fournies. Par ailleurs, l'aménagement des locaux de la direction en bureaux paysagés et ouverts affecte la confidentialité de certains dossiers, qui ne peuvent être traités efficacement.

#### N°2. QUALITE D'ACCUEIL INSUFFISANTE ET MANQUE D'INTERET POUR LE CLIENT (ND 06 ; ND 09 ; ND 11)

ND 06 Derrière une forme de convivialité de bon aloi, semble se cacher un **manque de respect des personnes** dans l'entreprise, et vis-à-vis des clients. On ne se dit pas les choses clairement, ni même par l'intermédiaire d'un diagnostic, mais on parle beaucoup dans les couloirs et probablement même devant les clients.

ND 09 Certains confondent le **produit d'ambiance et de loisir** que l'entreprise offre à ses clients et leur activité professionnelle. Il en résulte un manque certain de rigueur et de professionnalisme. L'âge moyen très jeune dans l'entreprise est pourtant un réservoir d'énergie mobilisable, sous réserve de ne pas la laisser fuir dans une certaine inexpérience.

ND 11 C'est une grande chance pour une entreprise de pouvoir accéder directement au consommateur final de son produit. Elle n'a besoin ni de budget de publicité, ni d'intermédiaire puisque l'image de l'entreprise se fabrique chaque jour au contact des clients. Cette réalité devrait induire une obsession permanente pour le client dans laquelle la bière, les repas et autres musiques ne sont que des accessoires en fait. Le métier de l'entreprise n'est-il pas clairement et résolument **d'accueillir** ? L'authenticité, la jovialité, l'humour, l'attention, le respect font autant partie du produit que les ingrédients physiques.

## v PANIER 2 v

### AMELIORER LES PERFORMANCES PAR LA MISE EN PLACE DE PROCEDURES ET DE NORMES

#### N°3. REJET ET NON RESPECT DES NORMES, PROCEDURES ET METHODES DE TRAVAIL (HEM 06 ; HEM 07 ; ND 13 ; ND 14 ; ND 21)

HEM 06 **L'absence de procédures de travail communes et adaptées** au travail de terrain pour l'ensemble des entités de l'entreprise favorise l'autonomie non concertée des personnes dans leur poste, entraîne un non respect des consignes et des erreurs dans la réalisation du travail.

HEM 07 Toute tentative de **mise en place de procédures administratives ou comptables** est vécue comme du flicage et une crainte de perte d'autonomie des personnes dans leur travail est soulignée.

ND 13 Le **contrôle de gestion** est un sujet vital pour l'entreprise, comme en témoignent ses coûts cachés importants. Le problème est que quasiment tous y sont indifférents. Un signe inquiétant est le caractère péjoratif donné à l'expression « tâches administratives » pour qualifier le contrôle qualité, les procédures, le contrôle de gestion. Certaines tâches, même si elles sont ingrates, n'en sont pas moins essentielles.

ND 14 Les changements de comportements ne s'obtiendront pas *via* les personnalités, toujours complexes et enracinées, mais par une utilisation rigoureuse et persévérante d'outils et instruments dans le respect des procédures. Accepter des règles, des lois, de la discipline, quitte à les négocier, est une marque de personnalité forte, davantage que l'inverse...

ND 21 Les présentations de diagnostic ont fait ressortir une **insensibilité** assez forte des personnes quant à l'anormalité des niveaux de dysfonctionnements et de coûts cachés subis par

l'entreprise. Certains pourraient même croire que le **service communication est sur la sellette**, alors que toute l'entreprise est concernée par le besoin d'un changement significatif.

#### **N°4. FORTE SOUS PRODUCTIVITE ACCOMPAGNEE D'INSOUCIANCE (HEM 11 ; HEM 12 ; ND 01 ; ND 02 )**

HEM 11 Le manque de **planification et de programmation des activités**, provoque un fonctionnement en flux tendus où le personnel n'arrive plus à définir les priorités à gérer. Cette absence de planification et de programmation est également renforcée par des changements fréquents de plannings « de dernière minute ».

HEM 12 Certaines **tâches** paraissent **mal assumées**, soit par manque de temps ou soit par des facteurs perturbateurs externes tels que des passages, des dérangements ou des appels téléphoniques fréquents. Ces tâches ne permettent pas au personnel de réaliser le travail dans les délais demandés et de manière satisfaisante, particulièrement vis-à-vis de l'accueil des groupes et des clients et de la gestion du service restauration et bar.

ND 01 Un des problèmes fondamentaux de l'entreprise est que les personnes n'ont pas la notion de ce qu'est le **travail effectif**. Il en résulte que toutes les activités se valent et que peu de personnes ont une image claire de la valeur ajoutée des activités, par-delà leur temps de présence.

ND 02 On pourrait croire que la mauvaise **gestion du temps** relève de la négligence, d'un folklore bon enfant, mais à ce stade, elle relève plus souvent d'une forme avancée de **nonchalance**. Quand on constate que le thème de la gestion du temps est le plus court du diagnostic, on mesure aussi le chemin à parcourir pour sensibiliser les personnes sur ce sujet.

### **v PANIER 3 v**

#### **CLARIFIER ET MIEUX FAIRE PARTAGER LA STRATEGIE**

#### **N°5. INSTABILITE DES EQUIPES ET MANQUE DE CLARTE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

(HEM 02 ; HEM 05 ; HEM 08 ; HEM 17 ; ND 19)

HEM 02 **Les horaires de travail**, irréguliers et communiqués trop tardivement, sont perçus comme une source d'insatisfaction et de contrainte. La forte amplitude des horaires de travail influe sur la vie hors du travail des personnes.

HEM 05 **La répartition des tâches et des responsabilités** manque de précision et de clarté pour la direction et le personnel et favorise la contestation de certaines tâches. L'absence de **définition de fonctions** claire engendre un déséquilibre dans la répartition du travail dans lequel certaines personnes se retrouvent en surcharge de travail et d'autres en sous-activité.

HEM 08 Le manque de **dispositif de régulation de l'absentéisme**, notamment dans le service des différentes structures et en cuisine, entraîne des perturbations sur l'organisation des plannings de travail.

HEM 17 **L'insuffisance de l'effectif du personnel** ne permet pas de couvrir efficacement la gestion de la restauration et du bar de l'ensemble des entités de l'entreprise et pénalise l'organisation du travail. Cette carence provient d'un taux de rotation du personnel important, lié à une politique de recrutement visant essentiellement une population de jeunes extras ou étudiants, qui ne permet pas d'apporter une stabilité de l'effectif dans l'entreprise.

ND 19 La **stabilisation des équipes** pourrait constituer un enjeu important pour l'entreprise, car l'instabilité du personnel entraîne une forte dépense d'énergie des personnes clés. Cette rotation du personnel constitue une « spirale vicieuse » de manque d'accueil, d'intégration, d'animation des personnes, qui les pousse peut-être plus vite vers la sortie ?

**N°6. MANQUE DE CLARTE, DE CONTINUITÉ ET DE PRÉCISION DE LA STRATÉGIE** (HEM 15 ; HEM16 ; ND 18)

HEM 15 Certaines **orientations stratégiques** sont contestées car elles sont jugées trop ambitieuses. La multitude de projets lancés par la direction ne permet pas d'allouer les budgets nécessaires dans la résolution de problèmes concrets et quotidiens auxquels le personnel est confronté. Il s'agit notamment de la vétusté des locaux et du matériel.

HEM 16 La légitimité des décisions des **auteurs de la stratégie** (direction de l'entreprise) est remise en cause, du fait de l'instabilité des choix stratégiques et de l'absence de communication, de coordination et de concertation de la mise en œuvre stratégique auprès de l'encadrement et du personnel.

ND 18 L'entreprise se développe avec énergie, mais sa **stratégie** ne semble pas totalement claire, notamment en matière de lignes de produits ou de lieux d'implantation par exemple. En tout état de cause, le personnel ne comprend pas toujours les options prises par la direction, peut-être par manque d'une réelle démultiplication de la stratégie.

v PANIER 4 v

**GERER LE POTENTIEL HUMAIN EN VUE DE DEVELOPPER LE PROFESSIONNALISME**

**N°7. MANQUE DE PROFESSIONNALISME ACCOMPAGNE DE PERMISSIVITÉ** (HEM 03 ; HEM 18 ; ND 04 ; ND 05 )

HEM 03 **L'ambiance de travail** est jugée mauvaise. Ce sentiment provient notamment d'un climat de nonchalance dans le travail et une logique de travail individualiste. Un clivage entre ceux appartenant aux fonctions administratives et comptables et ceux qui sont sur le terrain est exprimé.

HEM 18 La direction de l'entreprise apparaît trop **distante**. Le personnel ne se sent pas reconnu dans son travail et dans le système de rémunération existant. Par ailleurs, le mode de management entraîne un certain laxisme des comportements au travail et une certaine démotivation de la part de certaines personnes ; il ne permet pas non plus de gérer sereinement les conflits ou les situations de crise.

ND 04 L'entreprise a connu de graves déconvenues à partir d'un mécanisme qui pourrait bien se répéter. Quand on **laisse les acteurs dériver** sans intervention décisive et ferme, la situation devient parfois incontrôlable ensuite. Certaines réalités doivent être regardées en face quand il est encore temps.

ND 05 Quoi qu'en pensent certains, le **management de l'entreprise est souple et permissif**. Dans certaines entreprises, des comportements qui sont monnaie courante ici, auraient donné lieu à des crises, des sanctions, des altercations fortes. Il est étonnant de voir à quel point personne ne craint rien de personne, l'autorité étant souvent déniée.

**N°8. REFLEXES ET DISPOSITIFS DE FORMATION INTÉGRÉE INSUFFISANTS** (HEM 13 ; HEM 14 ; ND 20)

HEM 13 **Un besoin fort de formation** est ressenti à court terme par l'ensemble des personnes de l'entreprise afin de réaliser au mieux le travail confié, en particulier sur l'outil informatique et l'utilisation de la messagerie électronique interne.

HEM 14 L'apprentissage sur « le tas » engendre une **insuffisance de qualification** de certaines personnes sur leur poste, du fait d'un **manque de plan et de dispositifs communs de formation**, qui ne leur permet pas de répondre efficacement aux attentes des responsables et des clients. Il s'agit notamment de la formation au restaurant et au bar.

ND 20 **Certaines personnes de l'entreprise semblent maîtriser** leur métier et leur professionnalisme. Elles constituent tout à la fois un risque et une opportunité pour l'entreprise. En effet, à force de s'occuper de ceux qui dévient, l'entreprise pourrait en oublier de s'occuper et de valoriser ceux qui font bien, et risquerait de voir partir des personnes désabusées. En second lieu, ces personnes peuvent être les moteurs d'un renouveau de professionnalisme, en tirant de leur pratique et de leur comportement des principes transférables auprès de tous par la formation intégrée.

v **PANIER 5** v

**DEVELOPPER LE TRAVAIL EN EQUIPE ET RENFORCER LE MANAGEMENT DES PERSONNES**

**N°9. QUASI ABSENCE DE TRAVAIL EN EQUIPES SOLIDAIRES ET LOYALES, ET MALENTENDUS SUR LA DELEGATION**

(ND 03 ; ND 07 ; ND 10 ; ND 12 ; ND 17)

ND 03 Le management de l'entreprise semble fondé sur une profonde confiance dans l'humain, avec une volonté de modernisme dans les relations professionnelles : moins de distances, moins de formalisme, transparence forte, possibilités de faire sa place... Or, ce type de stratégie n'est possible et durable que lorsque les personnes **jouent le jeu** de la responsabilité, de l'implication et de la loyauté professionnelle.

ND 07 La question du **contrôle et de l'autonomie** est abordée par les différentes parties prenantes par le registre de la vertu : l'autonomie est une marque de confiance ; le contrôle est suspicieux et dévalorisant. Il existe un profond malentendu dans l'entreprise sur ce qu'est la délégation et sur la manière concrète de l'exercer au quotidien, ce qui développe des vellétés autonomistes.

ND 10 La volonté de développement de l'entreprise s'accompagne clairement de la **construction d'une équipe** de cadres restreinte, solide, solidaire et loyale **autour du dirigeant**. Ce dernier se situe probablement dans le registre de l'action opérationnelle au détriment de la stratégie, des politiques, du pilotage des normes et des circuits à mettre en place. Paradoxalement il a beaucoup de monde autour de lui en direct, mais son noyau de proches semble insuffisant pour porter la croissance.

ND 12 L'entreprise constitue un lieu particulier de créativité et de dynamisme. Pourtant, certains acteurs semblent ne pas prendre la mesure de la chance qu'ils ont de jouer dans un tel projet. En outre, certains cherchent à se démarquer de l'appartenance à un Groupe qui les fait pourtant vivre, peut-être par individualisme ou manque de modestie.

ND 17 La **transparence dans les rapports entre acteurs** constitue un défi à relever, mais mérite aussi une réflexion concertée sur son usage au sein de l'entreprise, prenant en considération le fait que certains relais d'information interne semblent mal fonctionner.

**N°10. DISPOSITIFS 3C DEFECTUEUX ET DEFICITAIRES**

(HEM 09 ; HEM 10 ; ND 08 ; ND 15 ; ND 16)

HEM 09 Au sein de l'entreprise, **la communication, la coordination et la concertation** apparaissent insuffisantes, à la fois entre les différentes entités, entre le personnel et la direction, mais aussi au sein des entités elles-mêmes. Il en résulte un fort cloisonnement entre les structures et une difficulté de transmission ascendante et descendante de l'information.

HEM 10 L'insuffisance de **dispositifs de communication, coordination et de concertation** entre le personnel et la direction des différentes entités, et notamment de **réunions**, engendre des difficultés de transmission de l'information. Ces dispositifs sont pourtant ressentis comme vitaux pour la synchronisation du travail des personnes.

ND 08 Un paradoxe est frappant. Il existe une fracture évoquée entre la direction et le reste de l'entreprise, alors même que la direction est physiquement au milieu du personnel. Ceci explique peut-être cela. En prenant des distances peut-être la direction recréerait t-elle la rareté et la symbolique qui font apprécier les relations professionnelles efficaces et donnent de **l'ascendant à la fonction de direction**.

ND 15 Des personnes considèrent les réunions comme des lieux de rencontre contraignants et non comme des rouages de fonctionnement. Il est assez classique ensuite de fustiger le manque de communication quand on ne veut pas soi-même aller vers les autres et travailler authentiquement avec eux. Le **travail en équipe** est de ce fait dégradé dans l'entreprise.

ND 16 L'usage des technologies est devenu dans la société contemporaine un réflexe plus qu'un choix. Or, l'emploi d'une technologie devrait relever d'un choix mûrement réfléchi de mise en balance des avantages, inconvénients ou limites de la technologie. A cet égard, la **convocation électronique aux réunions** semble pervertir le travail en équipe en permettant aux uns et aux autres de s'échapper.



### CONDITIONS DE TRAVAIL

#### AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

##### MANQUE DE SALLES DE REUNION

"Les entretiens d'embauche sont parfois faits dans les bureaux communs qui sont en open space."

##### MANQUE DE SALLE DE PAUSE

"On n'a pas d'espace réservé pour le personnel, le seul endroit où on peut aller c'est dehors mais avec l'hiver ce n'est pas confortable."

##### LES POSTES DE TRAVAIL SONT MAL DISPOSES

"Quand on est sur l'ordinateur pour le contrôle des caisses et qu'il y a une erreur, on se rend dans le coffre pour recompter la caisse et le coffre est très éloigné des ordinateurs donc on perd du temps."

##### LES BUREAUX PAYSAGERS NUISENT A LA CONCENTRATION

"Travailler dans un open space provoque trop d'interactions et il n'est pas facile de se concentrer pour travailler sur de gros cailloux."

##### MAUVAISE UTILISATION DES LOCAUX DISPONIBLES

"Le local de rangement est le local technique du moteur de l'ascenseur. Le mur se fissure et la porte ne ferme plus car il est beaucoup trop sollicité."

### L'AGENCEMENT DES LOCAUX N'EST PAS ADAPTE AUX ACTIVITES

(Parfois)

"Je fais beaucoup d'allers-retours entre les bureaux de la fabrique et NAH, cela fait perdre du temps, surtout si on oublie un papier important."

"L'économat mis en place est à l'opposé des chambres froides, je fais tous les matins 4 ou 5 navettes, je fais plus de manutention que de cuisine. Cet économat devait faciliter la gestion des stocks mais finalement j'ai augmenté le temps que j'y consacre."

"N. est un vrai puzzle, il y a beaucoup de distance à parcourir et les collaborateurs ont une grosse activité physique."

### LA SECURITE NE FAIT PAS L'OBJET D'UNE ATTENTION SUFFISANTE

(Assez souvent)

"Descendre cinq ou six fois les escaliers par service sous la pluie ou la neige, c'est dangereux. En plus, on est trempé et ce n'est pas des bonnes conditions de service."

### MATERIEL ET FOURNITURES

#### PANNE DE MATERIEL

(Parfois)

"On est sûr qu'un dimanche sur deux le serveur informatique tombe en panne. Il y en a un seul pour tous les N."

"Le lave-verre du bar est trop vieux ou inadapté à une utilisation intensive, les verres sortent humides et embués, on doit les essuyer."

"Les doseurs et portants de bouteilles du bar sont dignes du bar PMU du coin : ils ne tiennent pas et les bouteilles tombent ou manquent de tomber quand il y a une grosse activité."

**MANQUE DE TENUES DE TRAVAIL**

"On a de gros problèmes pour avoir des uniformes. Les tailles ne vont pas, on n'a pas assez de quantité. Il arrive qu'une personne ait deux polos alors qu'il bosse cinq jours par semaine."

"Mon serveur me demande une tenue adéquate pour nettoyer l'extérieur car il utilise le karcher et il se salit."

**NUISANCES****BRUIT PERTURBANT**

"L'après midi, il est difficile de s'entendre entre collègues et même avec les clients quand les musiciens font leurs « balances ». Un appel pour une réservation peut devenir inaudible."

"Avec le bruit, on entend mal le téléphone sonner ou la conversation avec la personne."

**CHAUFFAGE INSUFFISANT**

(Parfois)

"Il fait vraiment froid dans la cuisine du snack quand arrive l'hiver."

"Dans le BG, il fait trop froid (-25°). Les clients ne restent pas s'il n'y a plus de place ailleurs malgré nos excuses."

**L'HYGIENE DES LOCAUX EST INSUFFISANTE**

"Le ménage n'est pas fait en haut, ce n'est pas agréable il faudrait un environnement plus sain en termes de propreté."

"Il y a de gros dossiers sur le plan de la maîtrise sanitaire. On parlait du niveau moins dix."

**HORAIRES DE TRAVAIL****TROP FORTE AMPLITUDE DES HORAIRES DE TRAVAIL**

(Parfois)

"Au niveau des horaires, ça m'arrive de ne pas voir ma femme pendant 3 jours à cause de l'activité."

"Sur les horaires, l'encadrement fait trop d'heures."

"Pour les horaires, il y a un manque de respect certains jours, les amplitudes ne sont pas toujours respectées et les alertes infractions ne sont pas toujours tracées."

"Je dépasse depuis deux ans mon forfait cadre, le logiciel AT ne permet pas d'avoir une alerte à ce sujet."

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014</p>
<p><b>DEFAUT DE QUALITE</b></p> <p>(Assez souvent)</p> <p>"Si des gens n'ont pas eu leur CAPN, c'est que l'encadrement n'a pas fait son boulot."</p> <p>"On est très souvent dans des glissements de fonction. Le samedi soir on va avoir une animation qui nécessite un démontage/remontage et quand on arrive le dimanche matin, le remontage n'est pas fait ou pas correctement."</p>	<p><b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b></p> <p><b>REPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS</b></p> <p><b>MANQUE DE PRECISION DANS LA REPARTITION DES TÂCHES</b></p> <p>(Assez souvent)</p> <p>"On a intégré une personne au snack en tant que responsable snack et on a un collègue qui nous dit qu'il est chef de cuisine, mais on ne sait pas de quoi il est vraiment responsable. Ce n'est pas clair pour tout le monde et c'est compliqué."</p> <p>"On manque de référents en cas de problème. On ne sait pas à qui s'adresser alors on se débrouille une fois et tout le monde pense que c'est moi; comme les problèmes de caisses ou de TPE. Je suis devenu le relai par défaut alors que ce n'est pas mon rôle."</p> <p>"Est-ce que le responsable informatique ne fait pas trop de maintenance informatique par rapport à ce qui était défini sur son profil de poste, c'est-à-dire la création (site internet, captation vidéo, montage) ?"</p> <p>"J'ai l'impression que le mot technique est automatiquement associé à toutes les tâches manuelles de l'entreprise et on me demande de faire des choses alors que ce n'est pas mon métier comme la gestion des pannes du panneau WC."</p> <p>"Souvent il y a des problèmes qui sont basculés sur le pôle technique par expulsion, car les personnes ne veulent pas faire les tâches ingrates."</p>
<p><b>AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL</b></p> <p><b>MANQUE D'AUTONOMIE DU PERSONNEL</b></p> <p>"Je ne vais pas avoir le temps de brancher une cuve car je résous un autre problème et comme personne d'autre ne sait faire, ça arrive que ça attende le soir."</p>	<p><b>REMISE EN CAUSE DE CERTAINES MISSIONS</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"On nous demande de faire beaucoup de terrain au détriment de tout le reste."</p> <p>"Au bar, nous sommes les standardistes du N, nous perdons beaucoup de temps. On est secrétaire des bureaux et accueil de tous les rendez-vous."</p> <p>"Des fois, j'ai l'impression que l'on me demande de faire un travail de comptable, je sais gérer un budget mais c'est différent que de le construire."</p>

**RÈGLES ET PROCÉDURES****MANQUE DE RESPECT DES PROCÉDURES**

(Souvent)

"Hier, un responsable de cuisine est venu alors qu'il est en arrêt de travail. Il a pensé que des choses importantes allaient se passer et il a envie de participer à l'aventure."

"Il y a un gros déficit de contrôle et de respect des procédures. Par exemple, les plateaux de services ne sont pas toujours essuyés ou lors de la clôture des postes ou les rouleaux de TPE ne sont pas toujours vérifiés."

"Le dispositif d'intégration et de formation existe mais n'est pas respecté car on ne se passe pas les informations sur les nouveaux arrivants sur les formations qu'ils ont suivies. Il faut aller leur demander."

"Des personnes ne respectent pas les procédures et règles d'hygiène ce qui peut donner des mauvaises appréciations de la part des clients, même le lendemain de la formation hygiène. On ne peut avoir aucune confiance."

"Il y a des procédures qui ne sont pas toujours respectées, comme la caisse où il arrive que l'on oublie de noter le total ou la date, après ça demande du temps pour récupérer les informations."

"Pour les repas du personnel, beaucoup de gens ne s'inscrivent pas ou mal, on passe un temps inouï à trouver les codes client des employés pour noter les repas, ou les repas ne sont carrément pas notés."

**LES PROCÉDURES SONT MAL DIFFUSÉES AU PERSONNEL**

"En tant qu'exécutants, les informations sont mal coordonnées de la part des managers. Suivant le manager, le process est différent."

**LES PROCÉDURES SONT JUGÉES INADAPTEES**

"On a mis une note de service qui interdit la présence des serveurs en cuisine sans surchaussures, mais ils viennent quand même car pour la mise en place ils sont obligés. On les menace d'avertissement alors que l'on n'a pas encore reçu ces surchaussures."

"L'éclairage du bar vient d'être refait, très bien, mais aucune concertation pour l'établissement d'UOP d'utilisation. C'est n'importe quoi et inadapté aux différentes situations."

### COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION

#### DISPOSITIFS DE 3C

#### LES ABSENCES AUX REUNIONS SONT PERTURBATRICES

(Parfois)

"Lors de la réunion d'exploitation G., il n'y a pas de compte rendu donc si on est absent on ne sait pas ce qui s'est passé alors que ce sont des informations importantes. Parfois même, on n'a pas la fiche de résolutions."

"Les projets de travaux avancent ; mais il existe un manque de disponibilités pour les réunions de certains collaborateurs qui entraîne un retard sur la prise de certaines décisions, qui du coup sont reportées à l'ordre du jour des prochaines réunions."

#### MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS

"Lors des réunions où l'on traite le budget, on est souvent dérangé, car il faut que les collaborateurs du service comptable transmettent à leur responsable des renseignements de suite."

#### REUNIONS DEPROGRAMMEES

"En ce qui concerne mes rendez-vous 3C, comme on est très occupé (enfin surtout mon responsable), on a du mal à avancer donc on prévoit des rendez-vous. Je viens 1h en avance sur mon horaire de travail et finalement le rendez-vous est annulé."

6 10/10/14 7014

#### LES REUNIONS SONT JUGEES TROP NOMBREUSES

(Parfois)

"Le rendez-vous 3C me permet de m'asseoir avec mes collaborateurs mais je fais déjà du management sur le terrain au jour le jour. Est-ce qu'une heure est pertinente ? Cela semble trop inflexible, il faudrait ajuster en fonction des personnes."

"Il faudrait m'ôter de certains périmètres de réunion. J'en ai beaucoup, cela représente cinquante deux heures par mois."

#### TRANSMISSION DES INFORMATIONS

#### NON COMMUNICATION DE L'INFORMATION

(Parfois)

"Je n'ai pas de retour sur la qualité des animations car je ne suis pas là quand elles ont lieu."

"Les informations ne parviennent pas ou en retard suite aux réunions."

"Je trouve qu'en tant que responsable on devrait être au courant des changements importants qui s'opèrent dans l'entreprise sur les postes clés."

#### LES MODES DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS SONT JUGES PEU ADEQUATS

"On a souvent tendance à se renvoyer des mails pour traiter un problème plutôt que de proposer des solutions ou simplement prendre son téléphone pour être plus efficace."

#### VOLUME D'INFORMATIONS TRANSMISES TROP IMPORTANT

"Si on ne bosse pas pendant 3 jours, on peut recevoir 40 mails et il faut faire le tri car on nous envoie des informations qui ne nous concernent pas, cela prend du temps. Par exemple une réservation pour février alors qu'on est en novembre."

6 10/10/14 7014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014

### MANQUE D'INFORMATIONS SYNTHETIQUES

"Sur la partie analytique du compte d'exploitation, on ne voit pas vraiment d'un coup d'œil ce qu'il nous faut."

### RETARDS DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS

"J'ai été étonné que certaines factures impayées concernant les mois de février et mars 2013 me soient transmises au mois de novembre 2013."

"J'ai fait une demande d'augmentation il y a quelque mois, je suis toujours dans l'attente d'une réponse."

### 3C VERTICALE

#### LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE EST DEFILLANTE

"Bien que l'on soit manager, l'information descend mais s'arrête juste avant nous. Par exemple pour une soirée d'anniversaire, on apprend que l'on doit faire la décoration durant deux heures le jour même."

### 3C HORIZONTALE

#### LA DIFFUSION DE L'INFORMATION ENTRE LES DIRECTIONS EST PARFOIS LONGUE

"Mon supérieur est dans une branche NF mais je suis embauché dans une autre. Pour mes objectifs CAPN, c'est long dans la transmission d'informations. Les services communiquent peu entre eux et je reste sans réponse."

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014

### MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AU SEIN DE L'ENCADREMENT

"On fait des demandes de cotations de menus aux responsables de cuisine qui restent sans réponse alors que l'information a été demandée par mail et verbalement. Ce sont des informations importantes et il faut se débrouiller sans, on perd du temps."

"On butte souvent sur une incohésion entre deux services et personne n'est responsable, ils se déchargent mutuellement."

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014</p>
<p style="text-align: center;"><b>GESTION DU TEMPS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>GESTION DU TEMPS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>MANQUE DE MATRISE DE LA GESTION DU TEMPS</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"On nous taxe de mauvaise gestion du temps et on doit se justifier car on nous reproche de déclarer trop d'heures alors que celles-ci servent à compenser les absences."</p> <p>"Les périodes ne se ressemblent pas, septembre est une très grosse période avec l'anniversaire du groupe, les CAPN, la clôture de l'exercice, les nouvelles recrues et en plus la gestion courante. Est-ce que c'est judicieux d'avoir tout en même temps ?"</p> <p>"Tout est concentré sur la même période par exemple : les PAP, CAPN, les budgets, la rentrée, la clôture du bilan, l'anniversaire. Il faut redéfinir l'articulation et la synchronisation de toutes ces campagnes."</p>	<p style="text-align: center;"><b>PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MAUVAISE EVALUATION DES TEMPS NECESSAIRES POUR UN PROJET OU UNE ACTION</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Il y a un décalage entre ce qui est programmé et la réalité, par exemple le lundi je dois faire trois heures de réception-location mais j'en passe sept. Je consacre plus de temps que prévu et je décale des missions car la priorité reste la demande client."</p> <p>"On nous demande de beaucoup formaliser mais on ne nous donne pas la ressource temps nécessaire pour le faire car la priorité terrain est plus importante. Par exemple, on n'a pas le temps de finir la campagne CAPN et on se fait menacer de ne pas en avoir."</p>
<p style="text-align: center;"><b>TÂCHES MAL ASSUMÉES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LE TRAVAIL SUR LE TERRAIN EST PARFOIS NEGLIGE</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES EST JUGEE DIFFICILE A REALISER</b></p>
<p>"La compétence des cuisiniers est remise en cause, je dois absolument tout contrôler sur mon périmètre, du quart de tomate à l'olive car on n'est pas à l'abri qu'une personne ait pris une tomate daubée afin de ne pas avoir à changer le bac de tomates."</p>	<p>"Je trouve que les périodes de campagne PAP/CAPN sont mal calées par rapport à l'activité du lieu, car elles sont en même temps que des périodes de suractivité pour moi."</p>
<p style="text-align: center;"><b>TACHES MAL ASSUMÉES PAR L'ENCADREMENT</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"J'ai du mal avec ma gestion du temps car je passe mon temps à régler les problèmes. On me demande de faire deux heures par jour de 'cost control' mais ça ne rentre pas dans mon agenda, du coup ça passe en heures supplémentaires ou ce n'est pas fait."</p>	<p style="text-align: center;"><b>ABSENCE OU MAUVAISE GESTION DU TEMPS</b></p> <p>"Leur statut « gérant » autorise les heures supplémentaires et ils me disent que ça ne me coûte pas plus cher."</p>

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014</p>
<p style="text-align: center;"><b>MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORMATION INTÉGRÉE</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CERTAINES ORIENTATIONS STRATEGIQUES SONT CONTESTEES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ABSENCE DE STRUCTURE DE FORMATION POUR LES NOUVEAUX EMBAUCHES</b></p>
<p><i>"Il y a la problématique de la déloyauté, je fais trop confiance. Je suis convaincu que les gens adhèrent aux politiques qu'on met en œuvre, mais je m'aperçois qu'ils font l'opposé en se comportant comme des petits chefs."</i></p> <p><i>"Il y a un décalage entre là où on est et là où on voudrait être. On ouvre de nouveaux points de ventes, on entend les grands projets de P., de grands travaux à G., mais ne devrait-on pas d'abord consolider les équipes ?"</i></p>	<p><i>"Lorsque l'on accueille de nouvelles recrues, il n'y a jamais de vrai temps de formation, de doublon, on le met directement dans le bain."</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>LA COMMUNICATION SUR LA STRATEGIE EST DEFAILLANTE</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>LA FORMATION N'EST PAS ADAPTEE A LA REALITE DE L'ENTREPRISE</b></p>
<p><i>"On ne sait pas si on est dans une politique de volume ou de marge. On n'a pas encore cette vue et cette perspective."</i></p>	<p><i>"Les gens de passages/extras, je ne comprends pas pourquoi on les forme à la FAP alors que l'on sait qu'ils ne veulent pas faire leur vie avec nous. En plus ça les fait rire et ils ne voient pas l'intérêt de cet outil."</i></p> <p><i>"Quand on doute d'un nouvel arrivant, est-ce que ça vaut le coup de le former dès le début à la FAP ou de l'envoyer à T. ? Ces gens demandent du terrain et ils ne s'y retrouvent pas, surtout s'ils apprennent aussi le métier de serveur."</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>DEMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DISPOSITIFS DE FORMATION</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DISPOSITIFS DE FORMATION PEU PERFORMANTS</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>LE MANQUE DE COORDINATION ET DE CONCERTATION ENGENDRE UNE ORGANISATION IRRATIONNELLE DE LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE</b></p> <p><i>"Pour la campagne CAPN, on a des deadlines incohérentes voire inaisables avec les dates où l'on nous a fournis les objectifs collectifs. On est toujours en retard."</i></p>	<p><i>"Les dates de formation sont fixées en avance, est-ce que le nouvel arrivant va suivre les formations dans le bon ordre ? Une personne peut commencer par la formation à T. alors qu'il faudrait d'abord faire la formation accueil qui est plus importante."</i></p>

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014
<p><b>NON EFFICACITE ET UTILITE DES OUTILS</b></p> <p>"On n'a pas encore inventé le modèle économique. Mais si on n'a pas de modèle économique, les précisions budgétaires sont fausses et donc les objectifs CAPN peu fiables."</p> <p>"Le responsable bar travaille sur des indicateurs de suivi des objectifs concernant les soirées, mais ces indicateurs ne me parlent pas, je ne vois pas trop où il veut en venir, du coup je ne les utilise pas."</p>	<p><b>MANQUE DE METHODOLOGIE POUR LA PREPARATION ET LA DEMULTIPLICATION DES ACTIONS STRATEGIQUES</b></p> <p>"On n'est jamais prêt quand on lance un produit. Quand on achète la machine à Sundae qui est compliquée, on ne fait aucune formation dessus et on s'en sert mal. Cela n'est pas anticipé dans les actions stratégiques."</p> <p>"Il est important de prioriser les actions : il y a trop de chantiers en ligne de mire."</p>
<p><b>MAUVAISE UTILISATION DU CAPN</b> (Assez souvent)</p> <p>"Le CAPN a dérivé, aujourd'hui c'est une farce, il ne motive même plus et c'est devenu uniquement un moyen de pression pour mettre des coups de cravache. Il ne sert plus que d'appât pour recruter."</p> <p>"Le CAPN ça me fait rire. C'est un levier pour motiver et pour recruter mais ça n'arrive pas. Quand on fait 91,5% de conformité et que l'on ne touche rien ça démotive les collaborateurs."</p> <p>"L'annulation du précédent CAPN a été annoncée sauvagement. Les collaborateurs ont un goût amer car ils ne comprennent pas que le chiffre d'affaires augmente et qu'ils n'ont pas droit à leur CAPN."</p> <p>"Le CAPN, aujourd'hui c'est une sorte d'avenant à mon contrat de travail."</p>	<p><b>MANQUE DE SENSIBILISATION AUX PREOCCUPATIONS ECONOMIQUES</b></p> <p>"On est « shooté » à l'euphorie des projets."</p> <p><b>OUTILS DE LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE</b></p> <p><b>DIFFICULTES D'ELABORATION DES BUDGETS</b></p> <p>"Il faut faire progresser notre préparation budgétaire sur le timing et la formalisation, une bonne fois pour toute."</p> <p><b>MAUVAISE UTILISATION DES OUTILS DE PILOTAGE</b> (Assez souvent)</p> <p>"L'application des outils diffèrent selon les managers, cela nuit à l'application de la stratégie. Par exemple, le CAPN a totalement perdu sa fonction initiale car il est mal utilisé et quasiment jamais ou très peu rattaché au PAP."</p> <p>"Sur la masse salariale, je tire mon épingle du jeu avec des indicateurs que j'ai mis en place. Les indicateurs de l'entreprise ne sont pas fiables."</p> <p>"Je n'ai jamais eu de grille de compétences depuis trois ans que je suis présent dans l'entreprise."</p>
<p><b>SYSTEME D'INFORMATION</b></p> <p><b>INFORMATIONS DE PILOTAGE INSUFFISANTES</b></p> <p>"L'entreprise n'est pas pilotée par la trésorerie. Aujourd'hui, elle devrait avoir un matériel de trésorerie. Il faut mettre de la rigueur dans notre façon de travailler pour retrouver de la sérénité et ne plus vivre ces problèmes de trésorerie."</p>	<p><b>SYSTEME D'INFORMATION</b></p> <p><b>INFORMATIONS DE PILOTAGE INSUFFISANTES</b></p> <p>"L'entreprise n'est pas pilotée par la trésorerie. Aujourd'hui, elle devrait avoir un matériel de trésorerie. Il faut mettre de la rigueur dans notre façon de travailler pour retrouver de la sérénité et ne plus vivre ces problèmes de trésorerie."</p>

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014</p>
<p><b>MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE</b></p> <p><b>ABSENCE DE PILOTAGE DES ACHATS</b></p> <p>"On dit que l'on va créer du chiffre d'affaires. On prévoit des achats et on ne projette pas le retour sur investissement."</p>	<p><b>LA POLITIQUE DE REMUNERATION EST CONTESTÉE</b></p> <p>(Assez souvent)</p> <p>"Cela fait trois ans que je n'ai pas d'augmentation de salaire, en revanche mes responsabilités ont largement augmenté."</p> <p>"Que je fasse 200h ou 250h mon salaire ne va pas bouger."</p> <p>"Lorsque j'ai fait remarquer que l'augmentation faite à ma collaboratrice m'avait choquée, on m'a répondu qu'elle n'était pas une salariée comme les autres."</p> <p>"Si c'est le statut d'artiste qui détermine la rémunération, je ne vois pas pourquoi on n'augmenterait que certaines personnes et pas les autres qui jouent chez nous qui eux sont payés deux fois moins que dans d'autres salles."</p>
<p><b>GESTION DU PERSONNEL</b></p> <p><b>EFFECTIF INSUFFISANT</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Je n'ai pas de prise de relai, personne pour déléguer et pour pouvoir m'aider alors que sur les grosses périodes j'en aurais besoin, ne serait-ce que pour répondre aux clients car si je tarde trop ils peuvent aller voir ailleurs."</p> <p>"On nous a tellement demandé de réduire la masse salariale qu'on n'a plus le temps pour entretenir le site et on a de la pression. Ça devient 'tic-tac' et ça me perturbe pour m'organiser."</p>	<p><b>TAUX IMPORTANT DE ROTATION DU PERSONNEL</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"J'ai l'impression que le service comptable c'est compliqué, depuis mon entrée dans l'entreprise, il y a un turnover important."</p>
<p><b>DIFFICULTÉS A RETENIR LES COLLABORATEURS</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Sur le site on a des taux de rotation du personnel de deux cents à trois cents pourcent."</p> <p>"Quand on a un « vrai bon » cuisinier qui arrive, il se « casse », pourquoi ?"</p> <p>"Si on veut garder les gens, il faut leur donner des opportunités de carrière."</p>	<p><b>CERTAINES REGLES DE GESTION DU PERSONNEL SONT CONTESTÉES</b></p> <p>"Normalement un cadre qui a un forfait jour n'a pas à justifier de l'organisation de son travail (plannings et horaires), je ne comprends pas pourquoi je dois rendre des comptes à mon responsable."</p>
<p><b>LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT EST CONTESTÉE</b></p> <p>"On a un taux d'utilisation des extras hallucinant. J'avais fixé quinze pourcent pour le site sur le périmètre Bar et ils sont montés à cinquante pourcent."</p>	<p><b>INCOMPRÉHENSIONS LIÉES AUX PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b></p> <p>"On dépense beaucoup de temps et d'énergie pour s'occuper de certaines personnes qui n'ont pas envie et qui n'ont pas évolué malgré de nombreuses années de présence dans l'entreprise, on ne devrait pas les garder."</p>

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Direction et Encadrement - Janvier 2014

#### **MODE DE MANAGEMENT**

#### **MANAGEMENT FOCALISÉ SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE AU DÉTRIMENT DE LA PERFORMANCE SOCIALE**

*"Le côté social a disparu, on est plus que sur de l'économique car on ne nous parle plus que de productivité. Mais est-ce que l'on s'occupe bien des collaborateurs pour qu'ils puissent contribuer à l'économique ?"*

**L'AMENAGEMENT DES LOCAUX EST SOURCE DE NUISANCES**

*"Pour vider les ordures, je passe devant les clients, je dois traverser le restaurant. Cela ne fait pas bien."*

**L'AGENCEMENT DES LOCAUX N'EST PAS ADAPTE AUX ACTIVITES**

(Parfois)

*"Il faudrait tout ordonner dans la cuisine pour gagner du temps en production, avec des étiquettes pour un meilleur rangement. C'est tout mélanger on perd du temps à chercher : ça nous arrive de déplacer un meuble pour récupérer un dessert."*

*"Il y a un problème de communication dû aux locaux, la personne est isolée pour travailler car la cuisine est en L."*

*"J'arrête de prendre les régies du K., car cela ressemble plus à une kermesse qu'à une salle de concert."*

**MAUVAISE ORGANISATION DU RANGEMENT**

*"Nous, on range le soir, le lendemain on retrouve les choses à d'autres endroits. On passe 70% de notre temps à chercher les choses."*

**LA SECURITE NE FAIT PAS L'OBJET D'UNE ATTENTION SUFFISANTE**

(Parfois)

*"Il y a un problème avec la plonge, il y a beaucoup d'eau du coup on glisse. On a eu beaucoup d'accidents avec des arrêts de travail. Donc on n'a plus le droit d'y accéder, on doit enlever nos chaussures en rentrant et pareil en sortant. On perd du temps."*

*"Quand on passe par la plonge il y a toujours de l'eau par terre, c'est glissant on n'a pas les chaussures adaptées."*

*"Les normes ne sont pas respectées. Par exemple, sur l'armoire électrique il n'y pas de fiche ne pas toucher... On a l'habitude que cela disjoncte, on demande à un serveur d'aller rallumer alors que cela peut être moi qui ai coupé l'électricité."*

ENTREPRISE 2014

**CONDITIONS DE TRAVAIL****AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX****LOCAUX EXIGUS**

*"Aujourd'hui, on me demande de faire des UOP, mais je ne sais pas où m'installer pour travailler."*

**MANQUE DE PLACE DE STOCKAGE**

*"Le laboratoire de production manque d'espaces de stockage. On a des caisses pour stocker les sauces mais on a du mal à trouver de la place. Donc on les laisse devant la porte mais certaines sauces se perdent car les employés passent et se servent."*

**MANQUE DE MATERIEL ADAPTE**

*"Il y a un manque de casiers dans les vestiaires, on se les partage ou il y en a qui pose tout comme ça. La dernière fois une personne est arrivée avec une chaussure blanche et une noire car on lui avait volé l'autre."*

**MANQUE DE PARKINGS**

(Parfois)

*"Il a des collègues qui ont aussi du mal à se garer, on prévoit du temps avant pour chercher une place."*

*"Il faudrait avoir un espace pour se garer ou donner des macarons car il faut sortir toutes les trois heures pour payer nous-mêmes."*

ENTREPRISE 2014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014

#### MATERIEL ET FOURNITURES

##### PANNE DE MATERIEL

(Parfois)  
"Au niveau du bar on a du matériel défectueux comme la machine à lave verre qui n'est pas adaptée et tombe en panne, on la répare toutes les semaines."

"Le problème c'est l'équipement du bar, ça fait deux semaines et trois jours que la machine à verre ne fonctionne pas. On travaille avec une plonge en moins sachant qu'il y en a une qui brasse l'eau plus qu'elle ne lave."

"Il y a de temps en temps des petits dérèglages sur la machine à conditionner. Je m'en occupe mais je ne connais pas la machine. Je pense qu'on pourrait avoir un entretien plus régulier de la machine avec un technicien qui viendrait une fois par mois."

##### LE MATERIEL EST INADAPTE

(Parfois)  
"Le matériel pour le ménage s'use et se casse très vite. On n'a pas assez de stock derrière, du coup on est obligé d'en re-commander et d'attendre."

"Les besoins ne sont pas écoulés : on a besoin d'un véhicule, de tenues vestimentaires, on se met à genoux sans genouillères."

"J'ai l'impression que les achats ne sont pas faits pour durer, on fait des économies à l'achat mais au final on perd de l'argent à acheter du bas de gamme."

##### MANQUE DE MOYENS DE LOCOMOTION

"Nous n'avons plus de véhicule pour le service technique, on ne peut pas être autonome dans nos déplacements. Il faut que l'on s'organise avec nos véhicules personnels."

0101010101010101

#### MANQUE DE MATERIEL INFORMATIQUE

"Il faudrait avoir un ordinateur en plus, on a un ordinateur pour 50 personnes, donc soit on attend soit on travaille sur nos heures personnelles sans qu'on nous dit que cela doit être pendant nos heures de travail mais on ne nous donne pas ce temps."

#### NUISANCES

##### BRUIT PERTURBANT

"Il y a des programmations presque tous les jours et on a des nuisances sonores quand les artistes font leur répétition pendant que l'on fait la mise en place. Cela nous stresse. De même, nous avons du mal à communiquer entre nous et avec les clients."

##### CHAUFFAGE INSUFFISANT

(Parfois)  
"En hiver la salle de pause est à l'extérieur et il fait très froid. On ne mange plus non plus à la BG car il fait trop froid l'hiver et trop chaud l'été."

"On nous dit de rester en polo. Mais quand on est en caisse, on est malade car quand les clients rentrent on prend le vent du coup depuis un mois je prends des cachets. Et nous on est obligé de passer dehors par l'escalier pour aller à la plonge."

##### L'HYGIENE DES LOCAUX EST INSUFFISANTE

"D'un point de vue de l'hygiène, vu que le laboratoire est proche des quais de livraisons et qu'on a tendance à ouvrir les portes pour faire les va-et-vient, l'air rentre dans le laboratoire notamment quand mes collègues fument."

0101010101010101

**HORAIRES DE TRAVAIL****TROP FORTE AMPLITUDE DES HORAIRES DE TRAVAIL**

"Il suffit qu'on ait un peu de monde, et on finit à deux heures du matin. On fait 12 ou 13 heures de travail avec trente minutes de pause. En plus les jours de repos ne sont pas consécutifs, on ne peut pas se reposer."

**REMISE EN CAUSE DE LA GESTION DES HORAIRES DE TRAVAIL**

"Je ne vois pas pourquoi on me décompte mon temps de repas quand je mange avec les artistes, à partir du moment où je prends mes repas sur mon lieu de travail avec les artistes je suis bien sur un temps de travail."

**AMBIANCE DE TRAVAIL****SENTIMENT DE DECONSIDERATION**

"Le snack, c'est 40% du chiffre d'affaires alors que c'est le plus dénigré. C'est décourageant."

**ORGANISATION DU TRAVAIL****RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS****MANQUE DE PRECISION DANS LA RÉPARTITION DES TÂCHES**

(Parfois)

"Cela fait un mois que je signale que le déclencheur incendie est décalé et aucune réparation n'a été faite, on ne sait pas qui s'occupe de cela."

"J'ai eu un problème un jour sur une régie avec un artiste et je ne savais pas qu'elle marge de manœuvre j'avais par rapport au manager de la soirée."

**REMISE EN CAUSE DE CERTAINES MISSIONS**

(Souvent)

"On répond à des appels comme si on était standardiste. Les appels sont centralisés sur notre ligne pour tout type de demande et ça nous prend trop de temps. On doit faire attendre les clients parfois longtemps."

"J'ai passé un diplôme et après on me demande de lessiver des chaises, je ne suis pas agent d'entretien. Ils veulent nous pousser à la porte. Moralement ça ne va plus, on se pose trop de questions."

"La scène du K. est toujours sale. Nous ne sommes pas responsables de l'entretien, c'est à une entreprise de ménage de le faire."

"Cela me pose un problème que les dysfonctionnements liés à la technique soient remontés au programmeur alors que cela devrait être géré en direct avec le directeur technique sans avoir à passer par cet intermédiaire."

"Le programmeur ne peut pas comprendre les problématiques techniques. Je ne comprends pas pourquoi c'est lui qui prend certaines décisions liées aux problèmes techniques."

"Aujourd'hui le Directeur Technique n'est pas censé faire des régies, ce n'est pas son rôle."

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014
<p><b>TROP FORTE POLYVALENCE</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Quand il n'y a pas un plongeur on fait la plonge alors qu'on est serveur. Ça fait beaucoup de polyvalence et il faut tout savoir faire correctement, il peut y avoir des loupés."</p> <p>"Il y a beaucoup trop de polyvalence, il n'y a pas de rôle, on est des pions que l'on déplace. C'est un véritable jeu d'échecs, tout le monde fait tout. On est d'accord pour tourner mais il faut connaître son poste après on ne sait pas où est quoi."</p>	<p><b>DEFAUT DE QUALITE</b></p> <p>"L'équipe de sécurité est, les trois quarts du temps, en train de draguer ou de faire autre chose. Et le dimanche on n'a pas de sécurité alors que c'est la soirée la plus dangereuse, les clients viennent nous dire que ce n'est pas normal."</p> <p><b>LA HIERARCHIE N'EST PAS ASSEZ PRESENTE SUR LE TERRAIN</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Les problèmes de mise en place sont revenus. Si on a une mauvaise mise en place il y a tous les problèmes derrière. Le responsable devrait soit être là pour le faire, soit contrôler."</p> <p>"En rendez-vous 3C, ils nous demandent de choisir entre deux plongeurs mais c'est au responsable de prendre des décisions. Ils nous demandent car ils ne sont jamais là pour voir."</p>
<p><b>UN MANQUE D'EFFICACITE DANS LE TRAVAIL EST SOULIGNE</b></p> <p>"Ils tirent sur la corde, on a besoin de quelqu'un au snack, je descends au restaurant, je remonte sauf qu'il y a un temps d'adaptation. Du coup il y a une perte de temps et des erreurs de faites."</p>	<p><b>LES DEFINITIONS DE POSTE NE SONT PAS FAITES OU NE SONT PAS ASSEZ PRECISES</b></p> <p>"Ici le poste d'agent de maintenance est trop vague, les tâches se rajoutent, c'est quand cela les arrange."</p> <p><b>CERTAINES TACHES SONT EFFECTUEES HORS DES ROLES ASSIGNES</b></p> <p>"Je travaille avec deux autres personnes, j'ai l'impression d'être guidé par un de mes collègues. Il prend des décisions, j'ai l'impression qu'il est un manager alors qu'il ne l'est pas du tout."</p>
<p><b>AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL</b></p>	
<p><b>AUTONOMIE TROP IMPORTANTE</b></p> <p>"On est beaucoup laissé à nous-mêmes alors on se fait le coup du lapin : quand on a un problème ça retombe sur nous. Par exemple, un apprenti est tout seul à 8h le matin et le chef n'arrive qu'à 9h."</p>	

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014</p>
<p><b>CHARGE DE TRAVAIL</b></p>	<p><b>RÈGLES ET PROCÉDURES</b></p>
<p><b>FORTE CHARGE DE TRAVAIL</b></p>	<p><b>ABSENCE DE PROCÉDURES</b></p>
<p>(Assez souvent)</p>	<p>(Parfois)</p>
<p>"On est toujours en manque d'effectif, cela fait trop de boulot par personne et crée une certaine fatigue. Combien de fois il y a des personnes qui appellent pour dire « j'ai mal au ventre » car les gens sont démotivés et n'ont plus envie de se donner." "Tout le monde est en surcharge de travail, les serveurs sont déjà en sous-effectif, il y a une cinquantaine de personnes en caisse et ne peuvent s'absenter pour débarrasser mais on vend alors qu'il n'y a plus de place." "C'est dans la manière de fonctionner de l'entreprise de demander aux personnes de développer l'entreprise même si matériellement ce n'est pas rémunéré. Par exemple, j'ai fait un plan pour le nettoyage de la machine après le travail." "Il y a des fois j'ai du travail à faire à la maison, il faudrait alléger. Je le fais sur mes jours de repos ou le matin et on est quatre ou cinq personnes à le faire." "Pour les régies du K., j'ai demandé à avoir un deuxième technicien lumière avec moi, car tu ne peux pas être à deux endroits en même temps. on m'a répondu que cela n'était pas possible car cela coûte trop d'argent."</p>	<p>"Le silo a changé de carte et on manque de règles et procédures comme on avait avec l'ancienne. On n'a pas de fiche de process sur les nouvelles salades alors on fait par nous-mêmes." "Le problème est qu'il ne faut absolument rien oublier à l'économat, pour cela on a fait des listes pour les boissons avec des bons de commandes qui fonctionnent bien, mais il faudrait l'étendre pour l'alimentaire car il y a des oublis." "Quand j'ai demandé une augmentation, je ne savais pas à qui m'adresser car mon responsable hiérarchique ne pouvait pas me donner une réponse concernant ma demande."</p>
<p><b>LA CHARGE DE TRAVAIL NUIT A LA QUALITE DU TRAVAIL</b></p>	<p><b>MANQUE DE RESPECT DES PROCÉDURES</b></p>
<p>"Souvent on a un manque d'effectif, on nous met la pression et on est obligé de faire vite. Et quand on a trop de monde, on baloue des règles et on ne fait pas sortir des choses de bonne qualité."</p>	<p>"Au bar, il y a un manque d'uniformisation du respect des procédures, dès que c'est possible on « tord l'outil » et chaque personne a sa procédure." "On se casse la tête à faire des feuilles de régies, mais cela ne sert pas à grand-chose car au final elles ne sont pas respectées par les responsables de soirée." "L'accès à l'espace de stockage situé à la fabrique est autorisé en fonction des aristes, alors que la règle de départ est claire : accès interdit. Pourtant en fonction des groupes l'autorisation est donnée sans que l'on soit au courant."</p>
<p></p>	<p><b>LES PROCÉDURES SONT MAL DIFFUSÉES AU PERSONNEL</b></p>
<p></p>	<p>"Il y a des procédures qui sont mises en place mais sur le terrain on n'est pas au courant. Chaque manager fait un peu ce qu'il veut." "Les procédures sont dans le tableau de bord sauf que personne ne pilote le tableau de bord."</p>

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014	ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014
<p><b>L'ENTREPRISE A TROP DE NIVEAUX HIERARCHIQUES</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"Il y a trop de chefs on ne sait pas qui fait quoi. Des fois on me demande d'intervenir au bar et un autre chef me demande autre chose, à la fin le premier me tombe dessus."</p> <p>"Il y a trop d'échelles hiérarchiques, trop d'égo. Sur un problème, trop de personnes vont nous dire des choses soit pas adaptées ou avec des sons de cloches différents."</p>	<p><b>LES PROCEDURES CHANGENT TROP SOUVENT</b></p> <p>"Il y a des procédures toutes les 30 secondes, cela n'aide pas à stabiliser une équipe. Cela apporte de l'incompréhension."</p> <p><b>LES PROCEDURES SONT JUGEES INADAPTEES</b></p> <p>"L'économat ferme à 16h, s'il n'y a pas de responsable pour pouvoir nous ouvrir au cas où on ait oublié une marchandise, on doit faire sans."</p>
<p><b>IL MANQUE DES FONCTIONS DANS L'ORGANIGRAMME</b></p> <p>"Il manque quelqu'un qui ait une vision globale du déroulement de la soirée."</p>	<p><b>ORGANIGRAMME</b></p> <p>L'ORGANIGRAMME EST FLOU</p> <p>(Assez souvent)</p> <p>"La personne qui est au passe croit qu'elle n'a pas de responsable. C'est comme si elle était au-dessus de tout sauf qu'elle n'est pas là pour réprimer."</p> <p>"Au début, on a un responsable hiérarchique direct mais quand on est polyvalent dans un autre restaurant, on ne sait pas qui a quelle fonction."</p> <p>"Je sais que la société fonctionne avec plusieurs sous-groupes, mais on a peut-être tendance à être un peu perdu dans toutes ces choses."</p> <p>"Cela fait longtemps que l'on dit que le problème principal des régies du K, c'est qu'il existe une ambiguïté sur qui est responsable de cette activité le soir des concerts (NAH ou NM)."</p> <p>"C'est dans la pratique que la prise de responsabilité de la personne au passe a décollé sur les managers du site."</p>
<p><b>ABSENCE DE RESPONSABLES DE SERVICES</b></p> <p>(Parfois)</p> <p>"On a trop d'activités, il manque un responsable de salle pour accueillir les gens. Le responsable bar ne peut pas s'occuper de tout."</p> <p>"Quand je m'adresse au directeur d'exploitation, je n'ai pas l'impression d'avoir la bonne personne en face de moi, il n'a pas une vision d'ensemble de l'activité du site."</p> <p>"Il manque une personne qui a une vision d'ensemble des activités du site."</p>	<p><b>L'ORGANIGRAMME EST INEXISTANT OU PAS CONNU DU PERSONNEL</b></p> <p>"On ne nous a jamais présenté l'organigramme de l'entreprise."</p>

### COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION

#### DISPOSITIFS DE 3C

##### NON RESPECT DES RESOLUTIONS PRISES EN COURS DE REUNIONS

(Parfois)

"La première réunion que j'ai faite on nous a promis plein de choses mais presque rien n'est fait."

"Dans toutes les réunions on prend des décisions mais ce n'est pas mis en œuvre."

"Les rendez-vous 3C sont faits mais on n'a pas de retour. On nous demande de participer, de vider notre sac, il n'y a rien derrière."

##### MANQUE D'EFFICACITÉ DES RÉUNIONS

"Les réunions c'est important car on a besoin d'être écouté à condition d'en faire quelque chose ensuite."

##### REUNIONS DEPROGRAMMEES

(Parfois)

"Il y a des loupés de rendez-vous 3C, je n'ai pas eu celui de novembre alors que je trouve que c'est bien de pouvoir échanger."

"Normalement on a réunion le mardi mais cela saute souvent car en haut ils nous disent ne pas avoir le temps. L'agenda c'est quand cela les arrange."

"Les rendez-vous 3C, les formations et entretiens sont souvent décalés, il y a souvent des imprévus, parfois cela peut être le jour même."

##### LA PRESENCE DE CERTAINES PERSONNES EST INUTILE EN REUNION

"Il y a deux ou trois réunions où on se sent peu concerné, comme des réunions de cuisine alors que je suis en salle."

#### TRANSMISSION DES INFORMATIONS

##### NON COMMUNICATION DE L'INFORMATION

(Souvent)

"Parfois au snack on a des appels téléphoniques avec des gens qui veulent des informations précises sur l'ordre de programmation, ou le match de football qui est diffusé et on n'a pas toujours les informations pour pouvoir leur répondre."

"Au snack, on se rend compte du manque de transmission d'informations devant le fait accompli. Par exemple, la machine à soda qui a lâché, ça nous prend du temps à trouver une solution durant le service alors qu'on aurait pu l'anticiper plus tôt."

"Quand le directeur du site est parti, on ne nous a pas dit qu'il était parti, on n'a pas eu de réunion. Cela ne se fait pourtant pas du jour au lendemain, cela crée des rumeurs, on s'inquiète pour la pérennité de l'entreprise."

"Le problème est la circulation de l'information. Par exemple le pain, cela change toutes les semaines et après on me tombe dessus. Il faut mal faire les choses pour qu'on nous tombe dessus pour savoir comment faire."

"Nous on transmet les informations mais on ne sait pas si elles sont remontées aux personnes concernées."

"Lorsque l'on prend le plateau du samedi soir, on a en face de nous des managers qui ne sont pas au courant des pannes de matériel qui sont arrivés la veille."

### LES MODES DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS SONT JUGES PEU ADEQUATS

(Parfois)

"On ne va pas voir systématiquement nos emails. On n'a pas ce réflexe, du coup, on peut rater des informations."

"On oublie le côté communication classique entre les êtres humains et cela génère des oublis. On communique trop par mail."

"On ne communique que par mail. Les mails sont devenus une défense."

### RETARDS DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS

"On nous a prévenu la veille que l'on n'aurait pas notre prime, on peut se demander si on va rester car on est inquiet de la pérennité de l'entreprise."

### RUMEURS IMPORTANTES

"Les bruits courent vite, ils sont amplifiés, on a un bon téléphone arabe. Cela peut influencer l'ambiance de travail. J'ai vu plusieurs fois des extras partir à cause de choses comme ça."

### 3C VERTICALE

#### LE PERSONNEL EST PEU SATISFAIT DES 3C AVEC LA HIERARCHIE

(Assez souvent)

"On parle de notre responsable mais il ne sait même pas comment on s'appelle, pourtant c'est la première chose pour communiquer. Il s'intègre à son travail mais pas à l'équipe."

"Personne n'a voté pour l'élection des représentants du personnel mais en même temps personne n'a été informé."

"On a vraiment l'impression qu'une personne se comporte comme notre chef, mais on a du mal à lui faire des remarques car il nous traite facilement d'imbéciles."

"J'arrête de parler de moi, car cela peut se retourner contre moi."

#### LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE EST DEFILLANTE

"On a des doubles informations, on n'y comprend plus rien et quand on demande, on ne sait pas me répondre."

### 3C HORIZONTALE

#### MANQUE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION AU SEIN DE L'ENCADREMENT

"J'ai envoyé des mails aux managers pour programmer une formation sur le rangement du matériel, mais je n'ai eu aucun retour. Et après je retrouve le matériel technique range en vrac dans le local technique."

## GESTION DU TEMPS

### PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS

#### MAUVAISE EVALUATION DES TEMPS NECESSAIRES POUR UN PROJET OU UNE ACTION

"On me demande de finir maximum à 16h car l'entrepôt ferme à cette heure-là, mais en fonction des commandes il m'est difficile de finir dans les temps. Ils ne gèrent pas très bien les estimations de temps travail."

#### DIFFICULTES D'ORGANISATION DES PLANNINGS

(Assez souvent)

"La gestion des plannings est mauvaise le soir. Les plannings ont été envoyés le dimanche soir à minuit pour le lundi. Légalement je crois que c'est sept jours avant."

"Le manager fait un planning mais on ne le voit toujours pas, le mien est sur un post-it et il a été modifié quatre fois. De même une personne est en congé maternité et elle est marquée sur le planning."

"Ça me gêne de venir pour une heure et demi de travail quand il y a peu d'activité alors que je mets 40 minutes pour venir."

"On a nos plannings le dimanche pour le lundi. Parfois la personne ne sait même pas qu'elle doit travailler. De même, les étudiants sont planifiés sur les jours où ils sont en cours."

"Les horaires, c'est bien, on récupère mais des fois on vient pour une ou deux heures alors que des fois on nous demande le jour même de rester une heure de plus. C'est souvent qu'on m'appelle pour commencer plus tôt."

#### LA PROGRAMMATION N'EST PAS RESPECTEE

"Parfois les réunions de 16h traitent, du coup on perd du temps pour la mise en place du soir."

© IRENEP 2014

### LES HORAIRES SONT INADAPTES AUX BESOINS DES SERVICES

(Parfois)

"Le repas du personnel est un point noir dans la gestion du temps. La majorité du personnel veut manger à 14h, pour cela il faut détacher une personne pour s'en occuper ce qui nuit au fonctionnement du service."

"Une chose qui me chiffonne ici c'est le repas du personnel. Aujourd'hui on fait le repas des gens du bureau pour 14h, par contre si on fait 300 couverts il faut qu'on fasse les repas des autres sinon on nous tombe dessus."

### TÂCHES MAL ASSUMÉES

#### CERTAINES TÂCHES SONT INCOMPLETEMENT ACCOMPLIES

(Assez souvent)

"On sort la commande, le client n'est pas passé. La personne en charge du passe élève le ton et demande de relaire. On accumule les retards."

"Au niveau des desserts, c'est le pâtissier du silo qui les fait pour le snack, mais s'il prévoit mal on est en rupture. Ça se produit environ une fois par semaine avec les tiramisus, mousses caramel, tartes au citron."

"Cela peut arriver que l'on serve une purée froide ou des pommes sautées cramées, les clients sont alors mécontents et il faut redresser une assiette ce qui nous fait perdre encore du temps. Cela peut arriver par manque de contrôle lors des gros services."

"Il faudrait améliorer la discipline personnelle pour ranger les objets à leur place car on perd du temps à les chercher."

"On fait toujours dans l'urgence, cela nous crée des problèmes. Ils se précipitent et ne réfléchissent pas. Comme la machine à sundae, cela fait trois mois qu'on l'a, elle a dû servir dix jours."

© IRENEP 2014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014

#### TÂCHES MAL ASSUMÉES AU PROFIT DES TÂCHES DE PRODUCTION

*"J'ai un problème de gestion du temps car j'ai beaucoup de choses en retard dues à des absences et divers problèmes à régler. On choisit alors la priorité terrain avec le client et je délaïsse ma partie bureau et ça décale tout."*

ENTREPRISE 2014

#### FORMATION INTÉGRÉE

##### ADEQUATION FORMATION-EMPLOI

#### ABSENCE DE STRUCTURE DE FORMATION POUR LES NOUVEAUX EMBAUCHÉS

*"Il n'y a pas de temps alloué à la formation, les nouveaux arrivent le soir et ils sont dans le bain directement. On va demander des tâches que la personne n'a jamais faites comme conduire sans qu'on ait touché un volant."*

#### FORMATION INSUFFISANTE ET PAS TOUJOURS ADAPTEE A L'EMPLOI (Parfois)

*"Il y a un manque de professionnalisme, je suis cuisinier et je n'ai pas de formation."*

*"Il y a un accompagnement qui est inexistant, on apprend sur le tas. Je dois travailler sur un logiciel, personne n'a pris cinq minutes pour me dire comment cela fonctionne."*

ENTREPRISE 2014

**DISPOSITIFS DE FORMATION****DISPOSITIFS DE FORMATION PEU PERFORMANTS**

(Souvent)

"J'ai eu ma formation intégration planifiée il y a six mois alors que je suis là depuis quatre ans. Certains extras ont eu leur intégration deux ans après leur arrivée."

"Des fois je me retrouve à former des extras qui n'ont aucune expérience, on leur apprend quelque chose, ils le font à la va-vite. On est alors obligé de passer derrière eux pour tout refaire."

"Ceux qui doivent être formés ils le sont en deux ou trois minutes et c'est fini. Vu qu'on leur a appris à la hâte, c'est mal fait, il faut tout refaire et cela fait perdre du temps. Tout cela crée des tensions."

"Si quelqu'un arrive juste après la formation hygiène, il peut attendre six mois avant de la suivre. Il est alors formé « sur le tas ». Il faudrait mieux s'organiser pour les nouveaux arrivants et faire des rappels."

"On met 50h avant qu'une personne soit opérationnelle car elle est formée sur le tas, elle va directement sur le terrain. Il faudrait lui consacrer du temps à l'arriver elle pourrait être formée plus rapidement. J'ai mis deux mois à me sentir à l'aise."

"Je suis déçue par les formations, ça manque d'interaction, on ne participe pas. On ne fait que prendre des notes. Sur quatre formations, je n'ai rien appris."

**MANQUE DE SUIVI DES FORMATIONS**

(Parfois)

"Il faut quelqu'un derrière pour suivre la formation des collaborateurs. Au bar, il manque cet accompagnement la journée et le soir."

"Je passe une formation pour m'améliorer et intégrer cela dans mon savoir-faire mais quand on revient, on ne me demande même pas comment cela s'est passé et on revient aux tâches quotidiennes."

ENTREPRISE 2014

**MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE****ORIENTATIONS STRATÉGIQUES****CERTAINES ORIENTATIONS STRATEGIQUES SONT CONTESTEES**

"La direction prend des décisions et c'est nous qui sommes en face des clients. Par exemple le fait d'enlever les salades le soir pour monter le ticket moyen. Du coup il a des échouements, des personnes qui n'acceptent pas et même qui nous insultent."

**LE DISCOURS STRATEGIQUE EST LOIN DE LA REALITE**

"Il y a une trop grande différence entre ce que les dirigeants nous promettent et ce qu'ils font, du coup il y a une perte de motivation et on n'y croit plus."

**LA COMMUNICATION SUR LA STRATEGIE EST DEFAILLANTE**

(Parfois)

"On est au courant de la stratégie par les bruits de couloir. Il faut à la limite écouter aux portes pour savoir."

"Il y a un faux message. On dit que l'entreprise est un groupe mais chacun tire sa couverture à lui et il n'y a pas d'esprit de groupe."

"On nous fait très très peu de retours sur l'avancée des projets en cours."

ENTREPRISE 2014

**OUTILS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE****MAUVAISE UTILISATION DES OUTILS DE PILOTAGE**

"Le MSE c'est intéressant mais les outils ne sont pas forcément utilisés correctement selon les personnes, comme l'agenda ou le tableau de bord."

**NON EFFICACITE ET UTILITE DES OUTILS**

(Parfois)

"On est plein de corps de métiers différents à travailler avec les mêmes outils de travail, mais, ils ne sont pas adaptés à chaque corps de métiers."

"Je passe du temps à remplir ma FAP, et au final on ne fait pas grand-chose avec. Je pourrais faire autre chose pendant ce temps, de plus productif."

**MAUVAISE UTILISATION DU CAPN**

(Assez souvent)

"En un an et demi, je n'ai jamais touché mon CAPN. Le dernier je ne comprends pas pourquoi, alors que personnellement j'ai rempli mes objectifs et je me suis donné ! On fait des efforts pour rien, on se donne pour pas grand chose et ça peut démotiver."

"Le CAPN, il y a une carotte mais on ne connaît pas son goût même si on remplit les objectifs individuels."

"On nous fait miroiter des choses qui ne tiennent pas la route. On n'atteint pas les objectifs CAPN du semestre d'avant et on les augmente le semestre d'après."

"Nos objectifs CAPN sont augmentés chaque année alors qu'on ne les atteint jamais, on se mord la queue."

"Pour les CAPN, tu remplis tes objectifs et au final tu n'as pas de prime car les objectifs communs ne sont pas atteints. Finalement on te donne la carotte et au dernier moment on te l'enlève."

0101 0101 0101

**MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE****MANQUE DE MOYENS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS FIXES**

"On ne nous donne pas les solutions ou les outils pour mieux faire notre travail."

**GESTION DU PERSONNEL****EFFECTIF INSUFFISANT**

"Il y a trop de sous effectif en soirée qui désorganise le travail."

**DIFFICULTES A RETENIR LES COLLABORATEURS**

(Parfois)

"Il y a beaucoup de turnover, de démissions et beaucoup d'extras. On n'a pas de socle assez solide pour que les gens s'impliquent."

"On a du mal à recruter et quand on réussit la personne part au bout d'une semaine. Le salaire est mieux en tant qu'extra. Du coup on fonctionne avec 95% d'extras."

**DIFFICULTES DE RECRUTEMENT**

"Il y a un problème de gestion du personnel, ils essaient d'embaucher mais ils n'y arrivent pas et les extras coûtent plus chers que des salariés."

**POLITIQUE SALARIALE JUGEE PEU MOTIVANTE**

"On demande une augmentation, et on nous dit directement tu as le même salaire qu'untel ou untel donc on ne peut pas t'augmenter. C'est démotivant, je n'ai plus le moral."

0101 0101 0101

**LA POLITIQUE DE REMUNERATION EST CONTESTEE**

"Cela fait plus de trois ans que je suis dans l'entreprise et je suis toujours au SMIC, ça joue sur la motivation. C'est le minimum social, c'est de l'esclavage d'être au SMIC, sans prime et sans heures supplémentaires."

**IL Y A UNE DEMOTIVATION DU PERSONNEL LIEE AUX FAIBLES PERSPECTIVES D'EVOLUTION**

"L'évolution on aimerait la voir, pendant trois ans : aucune formation, aucune évolution, c'est démotivant."

**LA TROP FORTE ROTATION DES NOUVEAUX ENTRANTS EST SOULIGNEE**

"On a des extras mais le temps qu'on les forme, cela nous fait perdre du temps pour qu'au final l'extra parte. Il vaut mieux passer ce temps-là à former des personnes qui restent."

**CERTAINES REGLES DE GESTION DU PERSONNEL SONT CONTESTEES**

(Parfois)  
"Les extras sont censés être là ponctuellement alors que la plupart font des temps plein. Sur les plannings ils sont planifiés avant les CDI sur le périmètre soir !"

"C'est la chasse aux heures, ils ne veulent pas payer des heures, les gens en ont marre. Ils nous mettent la pression en cuisine et en service, alors maintenant c'est « on finit vite »."

**INFRACTIONS DE GESTION DU PERSONNEL**

"Au niveau des lois il faut qu'on se mette à jour, on a 100 infractions par mois par rapport au code du travail."

ENTREPRISE 2014

**MODE DE MANAGEMENT****MANAGEMENT TROP DISTANT DE LA PART DES RESPONSABLES HIERARCHIQUES**

"J'ai des rendez-vous 3C avec mon responsable hiérarchique qui n'est jamais présent les soirs où je travaille, je ne vois pas comment il peut évaluer la qualité de mon travail."

**LA HIERARCHIE MANQUE D'HUMILITE**

"Les managers qui montent ici, ils se prennent pour des stars et n'aident pas. La dernière fois ils étaient trois à parler et le stagiaire nettoyait."

**REMISE EN CAUSE DU MODE DE MANAGEMENT**

(Parfois)  
"La plupart des responsables sont là seulement pour mettre la pression, seulement certains sont humains. Les managers oublient qu'on est des êtres humains, c'est difficilement supportable."

"Dès que l'on peut nous gratter une heure ils le font, il faudrait un minimum de reconnaissance alors que l'on fait 10-11h dans la journée. Les CDI passent leur temps à fliquer et ça crée des petites tensions."

"Ce qui fait partir les gens sont l'ambiance et le stress sur les gens. Au lieu de me dire ce qu'il ne va pas, mon responsable m'humilie devant tout le monde."

**MANAGEMENT FOCALISE SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE AU DETRIMENT DE LA PERFORMANCE SOCIALE**

(Parfois)  
"Le management socio-économique ici c'est plus économique que social. On ne s'épanouit pas et on est moins efficace."

"Il y a une grosse pression sur la masse salariale, on diminue le nombre et on demande de la qualité. On ne peut fonctionner au niveau attendu."

ENTREPRISE 2014

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
DIAGNOSTIC INTEGRAL - Site de G. - Personnel de base - Janvier 2014

#### **MODE DE MANAGEMENT LAXISTE**

*"Il y a un certain laxisme du management sur le terrain car ils se  
sont réveillés sur les pertes au moment du CAPN."*

© INSEP 2014



**Annexe 5. Actions réalisées des plans d'actions prioritaires 2014**

(Liste élaborée le 21/03/2014 en groupe projet et groupe de pilotage du site G.)

<b>Passer 80% des heures en production</b>	<b>Diminuer de 30% les pertes de marchandises soit 4 000€/mois</b>	<b>Augmenter la solidarité opérationnelle</b>
<p>Augmenter la présence des encadrants sur le terrain</p> <p>Réadapter le planning des économat (50h/mois)</p> <p>Formaliser des plannings types</p> <p>Évaluer le nombre d'heures en production</p> <p>Afficher la productivité horaire</p> <p>Avoir un responsable sur le terrain en tout temps</p>	<p>Faire un point sur les pertes de la veille à chaque briefing de service</p> <p>Afficher dans les zones du personnel les niveaux de pertes et de marge</p> <p>Fixer un budget pour les commandes de petit matériel à G.O. et le mettre dans son CAPN</p> <p>Faire un stock tampon extérieur à l'économat</p> <p>Responsabiliser les équipes pour noter les pertes « celui qui jette est celui qui note »</p> <p>Assimiler 1 responsable à chaque type de commande et faire des balances économiques</p> <p>Partager les marchandises entamées entre les 2 restaurants</p> <p>Faire un point sur les caisses qui sont sources de perte</p> <p>Développer l'offre bagel</p>	<p>Présenter un EDC par équipe pour chaque type de commande</p> <p>Faire un objectif CAPN solidaire entre économat et cuisine sur la gestion des commandes</p> <p>Créer un groupe de travail sur les objectifs CAPN</p> <p>En réunion d'équipe (2h/mois) inclure 30 min de temps de parole</p> <p>Remettre à plat le déroulé de réunion d'équipe avec ODJ et formation sur son animation</p> <p>Mettre un panneau d'affichage en zone du personnel avec indicateurs + compte rendu de réunion + panneaux en cuisine</p> <p>Contrôler la qualité du management = évaluer par les collaborateurs du manager</p> <p>Mise en place sous 3 mois d'un RDV de chaque encadrant avec J.WI</p> <p>Création de 5 FOO types sur le parcours de formation terrain</p> <p>Faire des binômes de responsables polyvalent avec EDC</p> <p>Diminuer l'utilisation d'extras</p> <p>Harmoniser les pratiques : briefing</p> <p>Faire des plannings mensuels en concertation avec les différents services : toutes les équipes sur 1 même rythme</p> <p>Afficher et diffuser qui est le responsable du site à tout moment</p>



Annexe 6. Base de données pour la construction de la nomenclature

Thème	Sous Thème	IDÉES CLÉS	PHRASES TÉMOINS	Siège (S) / Enseigne (E)	Opérationnel (O) / Fonctionnel (F)	Direction (D) / Encadre. (E) / Personnel (P)	Année
Sources de différenciation	Produits	CONNAISSANCE DES PRODUITS PAR LES COLLABORATEURS POUR RENFORCER LA CREDIBILITÉ FACE AUX CLIENTS	"A NAH., il y a maintenant, des dégustations pour les serveurs. Ils savent donc expliquer les saveurs." SOE11	S	O	E	2011
Sources de différenciation	Produits	IDENTITÉ VISUELLE DÉFAILLANTE	"Le groupe a un gros problème de charte graphique, notamment le logo et les couleurs. Que ça soit dans l'établissement A.H. ou dans les petits cafés ils sont complètement déconnectés. Ils font leur propre truc." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Produits	DES AMÉLIORATIONS QUALITATIVES SONT PERCUES PAR LES ACTEURS	"Si je prends du recul sur le M. Café, il y a une amélioration en termes de qualité de services." EOE11	E	O	E	2011
Sources de différenciation	Produits	DES AMÉLIORATIONS QUALITATIVES SONT PERCUES PAR LES ACTEURS	"Au niveau du Snack, il y a des efforts énormes sur le nettoyage." SOP11	S	O	P	2011
Sources de différenciation	Produits	LES PRODUITS SONT ARTICULÉS AUTOUR D'UN CAP STRATÉGIQUE	"Pour moi, la notion de management est : qu'est ce qui est bon pour le client, pour l'entreprise et pour le personnel. C'est un tout, une fonction et des valeurs. Des valeurs que je retrouve ici." SOE11	S	O	E	2011
Sources de différenciation	Produits	DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	"Au niveau de l'accueil des groupes c'est un gros zéro. Je n'ai pas le temps de les accueillir, je suis en service. Les techniciens disent ne pas être là pour ça. Ils doivent se sentir à l'aise et n'ont pas à entendre les remarques que l'on se fait." SOE5	S	O	E	2005
Sources de différenciation	Produits	DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	"On ne peut pas dire qu'il y a un mauvais accueil dans l'établissement A.H., il n'y en a pas. Les gens s'occupent de ranger, nettoyer et ça arrive souvent qu'il n'y ait personne pour accueillir les clients." SOD5	S	O	D	2005
Sources de différenciation	Produits	DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	"La masse salariale diminue continuellement alors que le chiffre d'affaires augmente. C'est au détriment du service et de la clientèle." SOE5	S	O	E	2005
Sources de différenciation	Produits	DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	"L'accueil aux clients est inexistant car on est tout le temps au téléphone pour répondre à l'ensemble des questions des clients. On devrait répartir cette tâche entre nous." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Produits	DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	"Le bar est mal agencé pour accueillir les clients. On manque d'espace et de symétrie. Je dois faire tout le tour du bar pour trouver une poubelle ou je dois sortir du bar pour avoir accès à la machine à glaçons." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Produits	DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	"La prise en charge et l'accueil client n'est pas assez bon. Par exemple, il y a des problèmes de comportements flagrants de certains collaborateurs/assistants managers pour qui cela n'est pas naturel chez eux de ramasser un papier qui traîne par terre."	S	O	D	2014

Sources de différenciation	Produits	DIFFICULTÉ D'ACCUEIL DES CLIENTS	"Les longues attentes des clients au niveau du service font suite à des erreurs de commandes, des problèmes de gestion d'absences ou un nombre important de couverts." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Produits	SOURCE DE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE	"On avait choisi une politique de bière non pasteurisée, c'était un choix qualitatif. Il faudrait venir à la micro filtration car il arrive que les fûts tournent et comme on est limité en durée de vie on est limité géographiquement." SOE5	S	O	E	2005
Sources de différenciation	Produits	MÉCONNAISSANCE DES PRODUITS PAR LES COLLABORATEURS	"Au niveau du service au sein de l'établissement K. , nous ne sommes pas assez briefés sur la programmation culturelle et nous ne sommes pas crédibles devant les clients lorsqu'ils nous demandent des informations." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Produits	MÉCONNAISSANCE DES PRODUITS PAR LES COLLABORATEURS	"La direction veut qu'on fasse de la vente, mais les salariés ne sont pas au courant du processus de fabrication de la bière. Les salariés ne peuvent pas mettre en valeur nos produits pour pouvoir les vendre." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Produits	MÉCONNAISSANCE DES PRODUITS PAR LES COLLABORATEURS	"Le bar de l'établissement A.H. n'a pas assez d'information sur les concerts, la programmation, les places restantes et à quel endroit. On est souvent en incapacité de répondre." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Produits	AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL CLIENT	"L'accueil, c'est vraiment le point le plus important qui a fait qu'on a gagné des clients. Cela passe par un jeu de rôle : la pièce de théâtre." EOE11	E	O	E	2011
Sources de différenciation	Produits	AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL CLIENT	"On a fait un gros travail sur l'accueil des clients. C'est un cheval de bataille permanent. Un serveur qui a un mauvais geste est repris tout de suite." SFD11	S	F	D	2011
Sources de différenciation	Produits	AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE PRODUCTION	"Aujourd'hui, quand une assiette sort de Cuisine, cuisinier et serveur sont deux pour dire si le plat n'est pas conforme. C'est plus facile pour réguler les dysfonctionnements." SFD11	S	F	D	2011
Sources de différenciation	Produits	AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE PRODUCTION	"A NAH., il y avait un 'pass' où l'on pouvait mettre quatre ou cinq assiettes. Le temps d'attente des plats était plus long que maintenant. Nous avons un nouveau système d'envoi." SOE11	S	O	E	2011
Sources de différenciation	Produits	DÉFAILLANCE DU SYSTÈME DE PRODUCTION	"A l'entrée de l'établissement K. , il n'y a plus de lumière pour les agents de sécurité, qui font les fouilles et les palpations dans le noir." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Produits	DÉFAILLANCE DU SYSTÈME DE PRODUCTION	"Il faudrait tout ordonner dans la cuisine pour gagner du temps en production, avec des étiquettes pour un meilleur rangement. C'est tout mélanger on perd du temps à chercher : ça nous arrive de déplacer un meuble pour récupérer un dessert." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Produits	DÉFAILLANCE DU SYSTÈME DE PRODUCTION	"Les problèmes de mise en place sont revenus. Si on a une mauvaise mise en place il y a tous les problèmes derrière. Le responsable devrait soit être là pour le faire, soit contrôler." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Produits	LES INTERACTIONS ENTRE ENTITÉS PERMETTENT DES AMÉLIORATIONS PRODUIT	"On a amélioré la qualité de certains produits en échangeant entre enseignes." EOE11	E	O	E	2011

Sources de différenciation	Produits	QUALITÉ PRODUIT DÉFAILLANTE	"Je ne vois pas trop d'évolution sur la qualité du service. On a toujours eu ce problème. Au moment de partir, je vois du temps d'attente, un personnel qui ne sourit pas assez, qui est présent mais qui ne s'occupe pas assez du client." SOE14	S	O	E	2014
Sources de différenciation	Produits	QUALITÉ PRODUIT DÉFAILLANTE	"D'un point de vue de l'hygiène, vu que le laboratoire est proche des quais de livraisons et qu'on a tendance à ouvrir les portes pour faire les va-et-vient, l'air rentre dans le laboratoire notamment quand mes collègues fument." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Produits	AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ PRODUIT	"On s'est beaucoup amélioré sur la qualité de la Bière, cela se ressent." EOE11	E	O	E	2011
Sources de différenciation	Produits	AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ PRODUIT	"Si je prends du recul sur le M. Café, il y a une amélioration en termes de qualité de services." EOE11	E	O	E	2011
Sources de différenciation	Produits	AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ PRODUIT	"On a fait évoluer la qualité de la bière car on a fait des investissements qui nous ont permis de normaliser le produit." SOD11	S	O	D	2011
Sources de différenciation	Produits	AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ PRODUIT	"Au niveau du Snack, il y a des efforts énormes sur le nettoyage." SOP11	S	O	P	2011
Sources de différenciation	Marché	LES RELATIONS EXTERIEURES SONT SOURCES DE DÉVELOPPEMENT	"On ne fait pas de relations publiques, c'est une erreur. Pourtant, je suis souvent invité par la Mairie, la Région, mais je n'y vais jamais." SFD5	S	F	D	2005
Sources de différenciation	Marché	LES RELATIONS EXTERIEURES SONT SOURCES DE DÉVELOPPEMENT	"Le travail de suivi des concerts est impératif et régulier. Je n'ai jamais le temps de réfléchir sur le deuxième niveau de mon activité, les relations extérieures. Il y a beaucoup de choses qui pourraient être faites." SFE5	S	F	E	2005
Sources de différenciation	Marché	POSITIONNEMENT PRIX REMIS EN CAUSE	"Les grilles de prix ne sont pas cohérentes. Sur certaines choses on est bien par rapport au marché et sur d'autres on est trop bas." SOE5	S	O	E	2005
Sources de différenciation	Marché	LES ACTEURS INTERNES ENTENDENT LES DEMANDES DES CLIENTS	"Avant, la vente de bouteilles à emporter était anecdotique. Maintenant, les gens nous le demandent." SOE11	S	O	E	2011
Sources de différenciation	Marché	L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT LEGISLATIF EST SOURCE D'OPPORTUNITÉ	"Il y a des menaces qu'on ne perçoit pas : par exemple, la loi Sarkozy sur la consommation d'alcool, a entraîné une baisse de la consommation mais sans baisse de fréquentation. On aurait pu développer notre offre snack." SFD5	S	F	D	2005
Sources de différenciation	Marché	LES FUTURS PRODUITS SONT DÉVELOPPÉS SUITE À L'ÉCOUTE DES CLIENTS	"On a créé un service Marketing. On réfléchit aux clients et aux marchés pour le développement de nos nouveaux produits." SFD11	S	F	D	2011
Sources de différenciation	Marché	LA MÉTHODE DE VENTE EST UNE SOURCE DE PROGRES	"La qualité du service a beaucoup progressé depuis un an, sur le terrain. Mais on doit progresser sur la vente." SFD11	S	F	D	2011
Sources de différenciation	Marché	LES CLIENTS CONNAISSENT LES CARACTÉRISTIQUES DE L'OFFRE	"Depuis septembre 2010, on fait de la restauration non-stop tous les jours. Cela est ultra positif parce que les gens savent, au fur et à mesure du temps, qu'on peut venir manger à n'importe quelle heure." EOE11	E	O	E	2011
Sources de différenciation	Marché	LES PARTENAIRES EXTERNES REPRÉSENTENT DES OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES	"Maintenant, on rencontre les fournisseurs, on passe du temps avec eux, et on parle partenariat. Alors qu'avant on achetait." SOE11	S	O	E	2011

Sources de différenciation	Marché	DES MARCHÉS NE SONT PAS CIBLÉS	"J'arrête de prendre les régies du K., car cela ressemble plus à une kermesse qu'à une salle de concert." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Marché	PERTES DE CLIENT POUR CAUSES CONNUES	"Toutes les personnes que je connais depuis longtemps qui étaient clients de l'établissement A.H. ne viennent plus que pour des programmations. Ils trouvent qu'on néglige le lieu." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Marché	NOUVEAUX SEGMENTS DE MARCHÉ	"A NAH., nous attirons les familles le week-end et nous voyons plein de nouvel gens. Nous avons des clients de plus en plus divers et c'est plus sympa." SOP11	S	O	P	2011
Sources de différenciation	Marché	MANQUE D'ACTIONS SUR LES MARCHÉS CIBLÉS	"L'année dernière, on avait décidé d'attaquer un nouveau marché, le marché des hôtels, restaurants, cafés. Petit à petit on n'en a plus reparlé." SOD5	S	O	D	2005
Sources de différenciation	Marché	LES HORAIRES NE SONT PAS ADAPTÉS AUX CLIENTS OU AU FONCTIONNEMENT	"Le snack de l'établissement A.H. ouvre normalement à 20h00 mais les managers veulent l'ouvrir plus tôt. Ils allument tout et il n'y a pas de commandes car il n'y a pas de clients. Le snack consomme, c'est de l'argent perdu." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Marché	LES HORAIRES NE SONT PAS ADAPTÉS AUX CLIENTS OU AU FONCTIONNEMENT	"L'économat ferme à 16h, s'il n'y a pas de responsable pour pouvoir nous ouvrir au cas où on ait oublié une marchandise, on doit faire sans." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Marché	LES HORAIRES NE SONT PAS ADAPTÉS AUX CLIENTS OU AU FONCTIONNEMENT	"Le repas du personnel est un point noir dans la gestion du temps. La majorité du personnel veut manger à 14h, pour cela il faut détacher une personne pour s'en occuper ce qui nuit au fonctionnement du service." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Marché	LES HORAIRES NE SONT PAS ADAPTÉS AUX CLIENTS OU AU FONCTIONNEMENT	"Sur la plage horaire 15h-18h, une seule personne répond au téléphone sur les deux lignes silo et snack et sert aussi les clients ce qui est difficile à gérer." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Technologie	AMÉLIORATION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS	"A NSE, depuis la réduction de la cuisine, c'est beaucoup plus simple." EOE11	E	O	E	2011
Sources de différenciation	Technologie	AMÉLIORATION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS	"Depuis les travaux, le cadre est plus agréable, et l'envie de travailler est plus forte." EOE11	E	O	E	2011
Sources de différenciation	Technologie	AMÉLIORATION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS	"En cuisine, on a amené des améliorations, comme par exemple, on ne laisse pas dépérir le matériel." EOE11	E	O	E	2011
Sources de différenciation	Technologie	AMÉLIORATION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS	"Grâce à la rénovation du lieu, il est plus facile d'installer des clients pour le Quiz ou pour les diffusions de match, et de plus, cela fait du bien de travailler dans le propre." EOP11	E	O	P	2011
Sources de différenciation	Technologie	AMÉLIORATION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS	"Le changement du mobilier à NAH. et de la signalétique plus accrocheuse a amélioré la qualité d'accueil." SFD11	S	F	D	2011
Sources de différenciation	Technologie	AMÉLIORATION DES LOCAUX ET DES ÉQUIPEMENTS	"Maintenant, que nous avons les deux cuisines, nous pouvons jongler sur la qualité et les différentes cuissons." SOP11	S	O	P	2011
Sources de différenciation	Technologie	MANQUE DE PERFORMANCE DU SYSTÈME INFORMATIQUE	"Il y a beaucoup d'outils informatiques, mais ils sont plutôt juxtaposés. On n'est jamais allé au bout des implantations. Donc, il n'y a pas de processus	S	F	D	2014

			fluide dans le traitement de l'information, par exemple pour les achats." SFD14				
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"On a une mauvaise exploitation de l'espace de notre café A. à 35m2. Cela entraîne des problèmes de qualité moyenne de l'insonorisation et un manque de place à l'intérieur et à l'extérieur." EOE5	E	O	E	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Il y a un investissement important à faire au niveau de la restauration du matériel et des réparations car l'établissement A.H. se dégrade rapidement. Par exemple, le sol du bar se fend. Cela pose des problèmes de sécurité et d'hygiène." SOE5	S	O	E	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Le laboratoire de production manque d'espaces de stockage. On a des caisses pour stocker les sauces mais on a du mal à trouver de la place. Donc on les laisse devant la porte mais certaines sauces se perdent car les employés passent et se servent." SOP11	S	O	P	2011
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Dans l'établissement A.H., le lave-vaisselle tombe régulièrement en panne et le micro-onde n'a jamais été réparé. Pour la plonge il manque deux bras, on doit parfois refaire la vaisselle. On perd beaucoup de temps." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"En cuisine, la machine à plonge ne marche pas, une friteuse qui ne ressemble plus à une friteuse. Pour les bières, la chambre froide est trop petite. L'outil de production est désuet." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"L'établissement A.H. n'assume plus les programmations. Celles-ci sont énormes techniquement et le matériel n'est pas entretenu." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Le bar de l'établissement A.H. n'est pas simple d'emploi. Des lieux brassent plus de monde avec moins de personnel. La mise en place et le matériel manquent. On perd du temps car on se déplace beaucoup." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"On a un passe-plat qui se bloque régulièrement et comme nous n'avons pas de communication directe avec le cuisinier, nous sommes obligés de crier dans le haut-parleur qui se situe à côté des clients." SOP5	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Il faudrait avoir un ordinateur en plus, on a un ordinateur pour 50 personnes, donc soit on attend soit on travaille sur nos heures personnelles sauf qu'on nous dit que cela doit être pendant nos heures de travail mais on ne nous donne pas ce temps." SO	S	O	P	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Il y a de temps en temps des petits dérèglages sur la machine à conditionner. Je m'en occupe mais je ne connais pas la machine. Je pense qu'on pourrait avoir un entretien plus régulier de la machine avec un technicien qui viendrait une fois par mois." S	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"L'économat mis en place est à l'opposé des chambres froides, je fais tous les matins 4 ou 5 navettes, je fais plus de manutention que de cuisine. Cet économat devait faciliter la gestion des stocks mais finalement j'ai	S	O	E	2014

			augmenté le temps que j'y consacre.				
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Les installations sont vétustes car l'établissement se dégrade vite. Cela entraîne des surcoûts d'entretien et de maintenance. Par exemple, l'électricité est à refaire car je change toutes les semaines 4 ampoules à 1.5 euros, cela fait un gros coût caché	S	O	E	2005
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Il y a un problème avec la plonge, il y a beaucoup d'eau du coup on glisse. On a eu beaucoup d'accidents avec des arrêts de travail. Donc on n'a plus le droit d'y accéder, on doit enlever nos chaussures en rentrant et pareil en sortant. On perd du temps.	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Il n'y pas assez d'ordinateur par rapport au nombre d'encadrants qu'il y a sur l'établissement." EOE14	E	O	E	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Dans le BG, il fait trop froid (-25°). Les clients ne restent pas s'il n'y a plus de place ailleurs malgré nos excuses." SOE14	S	O	E	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Je fais beaucoup d'allers-retours entre les bureaux de la fabrique et NAH, cela fait perdre du temps, surtout si on oublie un papier important." SOE14	S	O	E	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"La plonge est au rez-de-chaussée, on est obligé de monter et descendre la vaisselle, ce qui est lourd et dangereux. Les gens tombent dans les escaliers les bras chargés." SOE14	S	O	E	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Le lave-verre du bar est trop vieux ou inadapté à une utilisation intense, les verres sortent humides et embués, on doit les essuyer." SOE14	S	O	E	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Les doseurs et portants de bouteilles du bar sont dignes du bar PMU du coin ; ils ne tiennent pas et les bouteilles tombent ou manquent de tomber quand il y a une grosse activité." SOE14	S	O	E	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Quand on est sur l'ordinateur pour le contrôle des caisses et qu'il y a une erreur, on se rend dans le coffre pour recompter la caisse et le coffre est très éloigné des ordinateurs donc on perd du temps." SOE14	S	O	E	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Au niveau du bar on a du matériel défectueux comme la machine à lave verre qui n'est pas adaptée et tombe en panne, on la répare toutes les semaines." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"En haut il n'y a pas de matériel de cuisine et il faut sans arrêt monter et descendre la vaisselle et la nourriture ; ce matériel est lourd." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Il y a un problème de communication dû aux locaux, la personne est isolée pour travailler car la cuisine est en L." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Le problème c'est l'équipement du bar, ça fait deux semaines et trois jours que la machine à verre ne fonctionne pas. On travaille avec une plonge en moins sachant qu'il y en a une qui brasse l'eau plus qu'elle ne lave." SOP14	S	O	P	2014
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Les besoins ne sont pas écoutés : on a besoin d'un véhicule, de tenues	S	O	P	2014

différenciation	gie		vestimentaires, on se met à genoux sans genouillères." SOP14				
Sources de différenciation	Technologie	LOCAUX ET ÉQUIPEMENTS INADAPTÉS	"Pour vider les ordures, je passe devant les clients, je dois traverser le restaurant. Cela ne fait pas bien." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Chaque année, le personnel ainsi que les formateurs évoluent. Cela fidélise les personnes et réduit la rotation des effectifs." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Les formations permettent une meilleure participation à la vie de l'entreprise. Le personnel est plus motivé pour avancer, et on le ressent au niveau de la qualité de service." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Les formations sont très bien faites. Cela permet de nous faire des petits rappels, de choses qu'on a vu il y a bien longtemps, dans le but de nous améliorer." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Les gens évoluent beaucoup plus vite en 2011 que quand je suis entrée grâce aux supports de formation et aux propositions." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Par rapport au début, où j'étais là et que je recrutais, les gens venaient chercher une expérience et un état d'esprit. Maintenant, ils cherchent plus une carrière." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"En six ans, on a mis beaucoup de ressources sur la formation et de développement. Mais, est-ce qu'on vit encore avec un niveau de dysfonctionnements lourd ? Comment s'est construite notre progression ?" SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Le dispositif de formation s'est structuré. Chaque responsable prend ses responsabilités là-dessus. NE. est un organisme de formation et a un agrément." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Les dispositifs de formation, et plus généralement le management, ont changé l'état d'esprit du travail avec des effets sur le résultat." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Sur la partie formation, le dispositif s'est vraiment créé et enrichi. On a pris conscience de l'enjeu de formaliser, de préparer et d'évaluer." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"C'est une entreprise qui propose beaucoup de formations. Cela valorise les gens." SFE11	S	F	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Je trouve que le panel de formations qu'il y a au sein de l'entreprise permet d'amener plus d'intérêt dans le travail. Par exemple, la formation Bière nous amène à connaître plus le produit." SOE11	S	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Quand je suis arrivé, je ne pensais pas en arriver là. Il y a des personnes capables de me faire évoluer." SOP11	S	O	P	2011

Potentiel humain	Compétences - Emplois	LE PARTAGE DE COMPÉTENCES ENTRE COLLABORATEURS EST SOURCE DE PROGRES	"Il y a des besoins de formation et il y a des compétences dans l'équipe de l'établissement A.H., mais il faut qu'ils les partagent. L'objectif est que chacun maîtrise toutes les opérations de A à Z, mais on ne les pilote pas du tout pour le faire." SFD5	S	F	D	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LE PARTAGE DE COMPÉTENCES ENTRE COLLABORATEURS EST SOURCE DE PROGRES	"Chaque fois, que mon responsable me manage, j'apprends beaucoup. On reprend mes erreurs, et c'est plus un cours de management qu'une réunion 3C." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LE PARTAGE DE COMPÉTENCES ENTRE COLLABORATEURS EST SOURCE DE PROGRES	"Il y a de l'accompagnement. On fait beaucoup d'assistances personnalisées avec mon responsable hiérarchique." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LE PARTAGE DE COMPÉTENCES ENTRE COLLABORATEURS EST SOURCE DE PROGRES	"Du côté des serveurs, nous faisons plus attention à encadrer les nouveaux, un peu comme des mères, alors qu'à ma propre formation c'était : 'Voilà, je t'ai montré, maintenant, va'." SOP11	S	O	P	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DISPOSITIF D'INTÉGRATION PERFORMANT	"J'ai fait l'intégration. Cela permet de mieux comprendre l'entreprise et ses valeurs." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LA GESTION DU PERSONNEL EST FONCTION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	"On a écrémé toutes les personnes qui n'étaient pas professionnelles. On n'est pas loin d'une stratégie Ressources Humaines préventive et même prospective. Cela se ressent sur l'activité des services." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LA GESTION DU PERSONNEL EST FONCTION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	"A NAH., il y a eu du recrutement de façon ciblée en connaissant bien les profils dont on a besoin." SOE11	S	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LA GESTION DU PERSONNEL EST FONCTION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	"Maintenant, pour le recrutement on choisit beaucoup plus à l'avance. On anticipe mieux." SOE11	S	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	"Le recrutement est beaucoup plus efficace qu'avant. On a une notoriété et un site Internet qui permettent de générer un flux relativement important de candidatures." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	"On a une stratégie très ambitieuse qui nourrit les cadres. Cela facilite le recrutement de cadres car c'est vraiment vendeur." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LES FORMATIONS SONT ORGANISÉES EN FONCTION DES OPPORTUNITÉS-MENACES STRATÉGIQUES	"Il y a un enrichissement du contenu des formations avec l'aide de la veille stratégique." SOE11	S	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LE NIVEAU DE COMPÉTENCES A UN IMPACT SUR LA PRODUCTIVITÉ	"La CHVACV est passée de 21 euros en 2004 à environ 30 euros en 2010. Il y a des compétences qui se sont consolidées avec un effet sur la productivité. On gaspille aussi moins de moyens." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS PERMET DE NOUVELLES ACTIONS STRATÉGIQUES	"C'est la montée en compétence des équipes qui a permis de mettre en œuvre tous ces projets. On a été dans une stratégie ambitieuse." SFD11	S	F	D	2011

Potentiel humain	Compétences - Emplois	DES FORMATIONS SONT ORGANISÉES POUR DÉVELOPPER LA DÉLÉGATION	"Afin de soulager notre responsable hiérarchique, mon collaborateur et moi avons été formés sur la gestion de stock, les inventaires et les commandes." EOP11	E	O	P	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DIFFICULTÉ DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Certaines personnes de l'établissement A.H. sont encore là, ont évolué, car elles ont été persévérantes. Mais on ne les a pas forcément fait évoluer en compétences comme on aurait voulu." SFD5	S	F	D	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DIFFICULTÉ DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES	"La formation interne n'est pas suffisamment formalisée et suivie. Il faudrait recenser les personnes qui doivent faire une formation au bar et au restaurant." SFD5	S	F	D	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DIFFICULTÉ DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Dans l'établissement A.H., quand quelqu'un rentre, on le forme au départ mais il n'y a pas de suivi." SOE5	S	O	E	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DIFFICULTÉ DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Il faudrait faire la formation par étapes. Dans la cuisine de l'établissement A.H., on attend le dernier moment pour prendre quelqu'un et on voudrait qu'il soit opérationnel tout de suite. On le met à un poste et de temps en temps on le forme." SOE5	S	O	E	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DIFFICULTÉ DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES	"Je travaille dans l'établissement A.H. depuis 2 mois. Je rencontre encore des membres de l'équipe que je ne connais pas et je découvre des choses que l'on ne m'a pas expliqué au départ." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DIFFICULTÉ DE FORMATION ET DE GESTION DES COMPÉTENCES	"J'ai beaucoup de demandes de formation du personnel de l'établissement A.H. et il y a très très peu de formations proposées. C'est un gros manque surtout au niveau de la gestion. Ça serait bien que certaines personnes soient formées en informatique." SO	S	O	E	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"Les commerciaux de l'établissement F. ont du mal à planifier leur travail. Parfois, ils oublient des commandes ou des commandes tombent pour le jour même." SOD5	S	O	D	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"Les serveurs manquent de formation. Ils ne connaissent pas la capacité de la cuisine de l'établissement A.H. et passent des commandes trop importantes. Ils ne savent pas non plus ce qu'ils servent et ils font des erreurs." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"Il y a un problème de compétences avec ma responsable de dossier qui doit être un soutien mais ce n'est pas le cas. On se parle mais sans se comprendre parfois et le travail n'aboutit pas." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"Il y a un problème de compétences dans le service surtout avec une certaine personne et la différence est flagrante avec sa collègue qui traitait le dossier avant. Notre responsable de dossier se cache souvent derrière des problèmes de logiciel." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"La différence de compétences entre les personnes du service est importante. Lorsque notre responsable de dossier n'est pas là, on prend des dispositions pour anticiper son absence, nous avons trouvé un fonctionnement particulier avec elle." EOE14	E	O	E	2014

Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"Il manque des compétences dans certains domaines comme en fiscalité et au niveau de la législation sociale." SFD14	S	F	D	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"Avec les enseignes, il y a peut-être un problème de formation pour les aider à lire une situation mensuelle." SFE14	S	F	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"Certains collaborateurs n'ont pas encore totalement les basiques de compétences, il faut y travailler comme par exemple le pilotage, les chiffres." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	MANQUE DE COMPÉTENCES	"Il y a un manque de compétences au niveau des managers et assistants managers car sur le terrain ils ne réagissent pas lorsqu'il y a un gros service, cela se répercute sur notre résultat financier." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DISPOSITIF DE FORMATION DÉFAILLANT	"La formation se fait sur le tas et ne favorise pas le suivi des individus au niveau de l'évolution de leurs compétences. Il manque un travail de fond sur l'établissement de procédures de formation communes." EOE5	E	O	E	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DISPOSITIF DE FORMATION DÉFAILLANT	"Le dispositif de formation est là pour faire plaisir et n'est pas efficace, on l'utilise de très loin. On ne nous donne pas la plage temps nécessaire pour faire les formations et après les collaborateurs sont déçus et pas suffisamment opérationnels." SO	S	O	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DISPOSITIF DE FORMATION DÉFAILLANT	"Quand on doute d'un nouvel arrivant, est-ce que ça vaut le coup de le former dès le début à la FAP ou de l'envoyer à T. ? Ces gens demandent du terrain et ils ne s'y retrouvent pas, surtout s'ils apprennent aussi le métier de serveur." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DISPOSITIF DE FORMATION DÉFAILLANT	"Il n'y a pas de temps alloué à la formation, les nouveaux arrivent le soir et ils sont dans le bain directement. On va demander des tâches que la personne n'a jamais faites comme conduire sans qu'on ait touché un volant." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DISPOSITIF DE FORMATION DÉFAILLANT	"J'ai envoyé des mails aux managers pour programmer une formation sur le rangement du matériel, mais je n'ai eu aucun retour. Et après je retrouve le matériel technique rangé en vrac dans le local technique." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DISPOSITIF DE FORMATION DÉFAILLANT	"Si quelqu'un arrive juste après la formation hygiène, il peut attendre six mois avant de la suivre. Il est alors formé « sur le tas ». Il faudrait mieux s'organiser pour les nouveaux arrivants et faire des rappels." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DISPOSITIF DE RECRUTEMENT EFFICACE	"Le recrutement est beaucoup plus efficace qu'avant. On a une notoriété et un site Internet qui permettent de générer un flux relativement important de candidatures." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	LE MANQUE DE FORMATION DIMINUE L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS	"Il y a une déception des collaborateurs car on leur parle d'éventuelles missions pour les impliquer mais on ne peut pas leur confier car on n'a pas pris le temps de les former." SOE14	S	O	E	2014

Potentiel humain	Compétences - Emplois	DÉFAILLANCE D'INTÉGRATION DES COLLABORATEURS	"Une des lacunes du groupe est le manque de prise en charge de l'individu au sein d'une structure, aux premiers abords, simple mais extrêmement complexe. Nous n'avons aucune procédure d'accueil qui permettrait de comprendre cette organisation." EOE5	E	O	E	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DÉFAILLANCE D'INTÉGRATION DES COLLABORATEURS	"J'ai été embauché il y a un mois dans la cuisine de l'établissement A.H. et on ne m'a pas parlé de la stratégie. On sait juste qu'ils vont ouvrir un 4ème lieu mais ce n'est que des bruits. On ne sait pas si cela va nous rajouter du travail." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DÉFAILLANCE D'INTÉGRATION DES COLLABORATEURS	"Pour les extras, il n'y a pas d'accueil du personnel et d'intégration dans la société comme la visite des locaux, la présentation à l'ensemble du personnel fixe ou comment fonctionne la société." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	DÉFAILLANCE D'INTÉGRATION DES COLLABORATEURS	"Le dispositif d'intégration et de formation existe mais n'est pas respecté car on ne se passe pas les informations sur les nouveaux arrivants sur les formations qu'ils ont suivies. Il faut aller leur demander." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	EXCÈS DE POLYVALENCE	"Il y a beaucoup trop de polyvalence, il n'y a pas de rôle, on est des pions que l'on déplace. C'est un véritable jeu d'échecs, tout le monde fait tout. On est d'accord pour tourner mais il faut connaître son poste après on ne sait pas où est quoi." SOP11	S	O	P	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	EXCÈS DE POLYVALENCE	"La logique de polyvalence induit les gens à faire des travaux parcellaires. Tout le monde fait la même chose sans que les responsabilités soient précisées." SFD14	S	F	D	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	EXCÈS DE POLYVALENCE	"On nous a demandé d'être polyvalent sur tout. C'est très bien, mais on ne sait plus qui fait quoi : une personne fait le début de la tâche et une autre la fin. On se rejette les responsabilités." SFE14	S	F	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	EXCÈS DE POLYVALENCE	"La polyvalence à outrance c'est dommage, il faudrait aussi consolider ce que l'on sait. La personne que l'on forme en caisse ne maîtrise pas toujours son travail : connaissance de la carte, gestion et mise en place des groupes..." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	EXCÈS DE POLYVALENCE	"Quand il n'y a pas un plongeur on fait la plonge alors qu'on est serveur. Ça fait beaucoup de polyvalence et il faut tout savoir faire correctement, il peut y avoir des loupés." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	NÉGLIGENCE DU POTENTIEL HUMAIN ET DE LA GESTION DU PERSONNEL	"Dans le développement de l'entreprise, on a attaché énormément d'importance aux outils de gestion et on a négligé l'humain : l'organisation, la formation, l'évaluation. Ça pose un problème de déperdition dans le travail de chacun." SFD5	S	F	D	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	NÉGLIGENCE DU POTENTIEL HUMAIN ET DE LA GESTION DU PERSONNEL	"Il n'y a pas de gestion du personnel, elle se fait trop au feeling et cela pose des problèmes de prise en compte du travail de chacun et d'organisation des plannings." SFE5	S	F	E	2005
Potentiel humain	Compétences - Emplois	NÉGLIGENCE DU POTENTIEL HUMAIN ET DE LA GESTION DU PERSONNEL	"Si on veut garder les gens, il faut leur donner des opportunités de carrière." SOE14	S	O	E	2014

Potentiel humain	Compétences - Emplois	LA GESTION DES EMPLOIS NE TIENT PAS COMPTE DES COMPÉTENCES	"On met quelqu'un manager parce qu'il faut un manager alors qu'on ne sait pas s'il a les compétences." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Compétences - Emplois	AMÉLIORATION DU NIVEAU DE POLYVALENCE	"Au niveau de la polyvalence il y a une nette progression. En effet, il y a des échanges de formations entre le responsable Salle et le chef Cuisinier. C'est très avantageux pour le personnel et la structure." EOP11	E	O	P	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	AMÉLIORATION DU NIVEAU DE POLYVALENCE	"En Cuisine à NAH., aujourd'hui, tout le monde est polyvalent. Alors qu'avant, il y avait trop de soucis parce qu'un tel ou un tel ne savait pas tenir un poste." SOE11	S	O	E	2011
Potentiel humain	Compétences - Emplois	AMÉLIORATION DU NIVEAU DE POLYVALENCE	"Au service Bar NAH., la polyvalence est pratiquée. Le travail est moins monotone. Si quelqu'un est malade, il est facilement remplacé." SOP11	S	O	P	2011
Potentiel humain	Comportements - Énergie	RÉSISTANCE SUITE CHANGEMENTS/DÉCISIONS STRATÉGIQUES AUX	"On a une résistance à chaque fois que l'on veut mettre en place quelque chose. Comme si chaque procédure ou modalité de travail était vécue comme une atteinte à la liberté des personnes." SFD5	S	F	D	2005
Potentiel humain	Comportements - Énergie	RÉSISTANCE SUITE CHANGEMENTS/DÉCISIONS STRATÉGIQUES AUX	"Il y a toujours des petites tensions entre services, les personnes sont un peu exacerbées avec ces nouvelles organisations et règles comme l'économat." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS ET NON HOMOGENE DES ACTEURS	"On a deux catégories de personnel : ceux qui pourraient comprendre et ceux qui ne veulent pas. On a une partie du personnel qui est aussi décontractée que la clientèle. Il faudrait un effort particulier sur le personnel étudiant ou jeune." SFD5	S	F	D	2005
Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS ET NON HOMOGENE DES ACTEURS	"Le service dans l'établissement A.H. se fait différemment en fonction de qui est là. Les managers passent une ou deux fois, mais il n'y a personne pour gérer ou orienter les gens." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS ET NON HOMOGENE DES ACTEURS	"Il y a la problématique de la déloyauté, je fais trop confiance. Je suis convaincu que les gens adhèrent aux politiques qu'on met en œuvre, mais je m'aperçois qu'ils font l'opposé en se comportant comme des petits chefs." SFD14	S	F	D	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS ET NON HOMOGENE DES ACTEURS	"On a des clients internes impeccables et d'autres incapables de se discipliner." SFD14	S	F	D	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS ET NON HOMOGENE DES ACTEURS	"Il y arrive qu'il y ait des problèmes de comportements au bar avec des collaborateurs qui ne disent pas bonjour aux clients ou qui sont désagréables." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS ET NON HOMOGENE DES ACTEURS	"On dépense beaucoup de temps et d'énergie pour s'occuper de certaines personnes qui n'ont pas envie et qui n'ont pas évolué malgré de nombreuses années de présence dans l'entreprise, on ne devrait pas les garder." SOE14	S	O	E	2014

Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS NON HOMOGÈNE DES ACTEURS	ET	"Sur les cinq personnes que je suis, il y en a trois c'est trois « merdiers ». Il faut les suivre à la trace. Si je ne suis pas précis, ils rentrent dans la faille. Mais pour suivre ces gens-là il faut être disponible." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS NON HOMOGÈNE DES ACTEURS	ET	"Il faudrait améliorer la discipline personnelle pour ranger les objets à leur place car on perd du temps à les chercher." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	COMPOTEMENTS INAPPROPRIÉS NON HOMOGÈNE DES ACTEURS	ET	"Selon le manager, quand quelqu'un demande une formation on peut lui accorder mais ne jamais la programmer." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	LA PRODUCTIVITÉ DÉPEND DE L'ENERGIE DÉPLOYÉE PAR LES ACTEURS	DE	"Au sein du café F., on pourrait avoir une meilleure efficacité, mais les extras travaillent chez nous car l'ambiance est cool. Par exemple, un extra arrive à 18H00 pour commencer son service à 18H00 et trouve le moyen de fumer." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Comportements - Énergie	LA PRODUCTIVITÉ DÉPEND DE L'ENERGIE DÉPLOYÉE PAR LES ACTEURS	DE	"La direction doit ouvrir les yeux sur la valeur de leurs employés. Au café A. on a fait rentrer, il y a un mois ou deux, 9 000 € de plus et on ne nous a rien dit, ni un merci ni un bravo." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Comportements - Énergie	LA PRODUCTIVITÉ DÉPEND DE L'ENERGIE DÉPLOYÉE PAR LES ACTEURS	DE	"Personne ne m'a tapé sur les doigts pendant deux ans tu fais le minimum, tu te laisses aller." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	LA PRODUCTIVITÉ DÉPEND DE L'ENERGIE DÉPLOYÉE PAR LES ACTEURS	DE	"Nous avons fait un gain de temps énorme sur la glace pilée : nous avons gagné trois quart d'heure sur une mise en place Bar." SOP11	S	O	P	2011
Potentiel humain	Comportements - Énergie	LE NIVEAU DE PERFORMANCE VARIE SELON LES COLLABORATEURS	VARIE	"Il y a 5 encadrants de niveau différent, certains compétents d'autres non et certains n'assument pas leur responsabilité." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	LE NIVEAU DE PERFORMANCE VARIE SELON LES COLLABORATEURS	VARIE	"Je n'ai pas eu de cotation de mon capn depuis septembre, les 3C étaient faits à l'arrache par le responsable précédant il y a une grosse différence de suivi avec mon précédent manager." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	LE NIVEAU DE PERFORMANCE VARIE SELON LES COLLABORATEURS	VARIE	"Les meilleures soirées faites c'est lorsque le responsable de service est présent avec eux jusqu'à la fermeture. Mais avec nos plages d'ouverture au public, ce n'est pas possible." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Comportements - Énergie	LE COMPORTEMENT DES ACTEURS A UN IMPACT SUR L'IMAGE DE L'ENTREPRISE	A	"L'équipe de sécurité est, les trois quarts du temps, en train de draguer ou de faire autre chose. Et le dimanche on n'a pas de sécurité alors que c'est la soirée la plus dangereuse, les clients viennent nous dire que ce n'est pas normal." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Coûts cachés opérationnels	FORTE ROTATION DU PERSONNEL		"En ce moment, on a pas mal de départs au sein de l'établissement A.H., dûs à la réorganisation. Ça génère des dysfonctionnements en cuisine notamment et des surcharges sur quelques responsables et managers de service." SFD5	S	F	D	2005

Potentiel humain	Coûts performan ces cachés opération nels	FORTE ROTATION DU PERSONNEL	"Il y a trop de turnover au niveau du groupe et notamment au niveau du bar de l'établissement A.H." SFD5	S	F	D	2005
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés opération nels	FORTE ROTATION DU PERSONNEL	"Au niveau du service, la rotation du personnel est importante chez les extras. Je suis donc obligé de reformer les personnes. Cela prend du temps surtout au niveau du restaurant et du bar car il y a énormément de choses à connaître." SOE5	S	O	E	2005
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés opération nels	FORTE ROTATION DU PERSONNEL	"Il y a beaucoup de turn-over et cela crée des problèmes de communication entre les employés et la direction. Cela provient du fait que la direction nous considère seulement comme des barmans. Nous avons d'autres compétences !" SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés opération nels	FORTE ROTATION DU PERSONNEL	"On a un taux d'utilisation des extras hallucinant. J'avais fixé quinze pourcent pour le site sur le périmètre Bar et ils sont montés à cinquante pourcent." SFD14	S	F	D	2014
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés opération nels	FORTE ROTATION DU PERSONNEL	"Je suis là depuis plusieurs années et j'ai bien vu entre 20 et 30 personnes changer dans le service. C'est énorme." SFE14	S	F	E	2014
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés opération nels	FORTE ROTATION DU PERSONNEL	"Au sein de l'équipe bar, il y a beaucoup de rotation, cela entraîne un coût de formation et une baisse de compétences et l'équipe « repart dans les choux » le temps de la formation." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés opération	FORT ABSENTÉISME	"Il y a beaucoup d'absentéisme, qui se sent plus en service qu'en bureau. Il n'est pas lié à la pénibilité du travail, mais peut-être à l'intérêt du travail." SFD5	S	F	D	2005

Potential humain	Coûts performances cachés opérationnels	FORT ABSENTÉISME	"Il y a beaucoup d'absents, quand on part sur une équipe de huit et qu'on est six, il faut compenser." SOP14	S	O	P	2014
Potential humain	Coûts performances cachés opérationnels	L'EXTERNALISATION ENTRAINE DES COÛTS CACHÉS OPÉRATIONNELS	"Des prestataires jouent beaucoup avec les contrats d'entretien qu'ils ont avec le groupe. Les réparations se font au bout d'un certain temps. Le café A. n'avait pas de friteuse pendant un mois et demi, ça nous a fait mal au niveau de la clientèle." SOP5	S	O	P	2005
Potential humain	Coûts performances cachés opérationnels	DIMINUTION DE LA ROTATION DU PERSONNEL	"Avant, on avait un turnover important. Mais petit à petit, il est en régression et il s'est stabilisé. Maintenant, on s'occupe plus des personnes grâce aux formations intégrées. Le personnel est mieux accompagné." SOE11	S	O	E	2011
Potential humain	Coûts performances cachés opérationnels	DIMINUTION DE LA ROTATION DU PERSONNEL	"Quand je suis arrivé, nous avions beaucoup plus d'extras. Aujourd'hui, nous avons plus de contrats, le personnel tourne moins." SOE11	S	O	E	2011
Potential humain	Coûts performances cachés opérationnels	LE PERSONNEL NON QUALIFIÉ RALENTIT LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE	"Au bar du café O. je travaille avec des extras. C'est une grande facilité mais un gros danger car les personnes ne sont ni forcément sensibles aux enjeux de l'entreprise ni disponibles. Je préférerais travailler avec des personnes fixes." EOE5	E	O	E	2005
Potential humain	Coûts performances cachés opérationnels	LE PERSONNEL NON QUALIFIÉ RALENTIT LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE	"On a beaucoup de stagiaires dans l'établissement K., cela fait partie de notre rôle culturel mais ce n'est pas facile de former les gens tous les 2 à 3 mois." SFD5	S	F	D	2005
Potential humain	Coûts performances	LE PERSONNEL NON QUALIFIÉ RALENTIT LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE	"Le groupe manque de professionnels dans la restauration. La part des extras est trop importante. Il est difficile de motiver des étudiants qui ne seront là qu'un laps de temps." SOE5	S	O	E	2005

	cachés opération nels						
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés opération nels	LE PERSONNEL NON QUALIFIÉ RALENTIT LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE	"Il faudrait qu'ils prennent un peu moins d'étudiants au service de l'établissement A.H. Ils n'ont pas le même contact avec les clients et il n'y a pas le même investissement dans l'entreprise." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés stratégiqu es	DIFFICULTÉ D'HARMONISATION DES PRATIQUES DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	"Le bar ne voit pas toujours l'enjeu des programmations de concerts. Ils font leur activité mais pas de tâches annexes. Ce n'est pas dommage c'est carrément un handicap. J'ai besoin de gens motivés pour défendre le beefsteak." SFD5	S	F	D	2005
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés stratégiqu es	DIFFICULTÉ D'HARMONISATION DES PRATIQUES DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	"On a un gros problème de mise en oeuvre des orientations stratégiques car on part du principe que les gens vont comprendre ce que l'on veut. Or, on se rend compte que tout le monde n'a pas la même sensibilité, par exemple sur les aspects financiers." SF	S	F	E	2005
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés stratégiqu es	DIFFICULTÉ D'HARMONISATION DES PRATIQUES DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	"Avant, on expliquait mais chacun faisait sa mise en place comme il voulait. Maintenant, nous avons l'UOP." SOP11	S	O	P	2011
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés stratégiqu es	LES ACTEURS DÉTECTENT DES SYNERGIES A EXPLOITER	"Au café F. on a un manque de communication qui crée une concurrence avec les petits cafés. On ne peut pas travailler ensemble, on joue les uns contre les autres." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Coûts performan ces cachés stratégiqu es	LES ACTEURS DÉTECTENT DES COÛTS PERFORMANCES CACHÉS STRATÉGIQUES	"Nous avons besoin du souffle d'un responsable d'établissement." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Coûts performan	LES ACTEURS DÉTECTENT DES COÛTS PERFORMANCES CACHÉS	"Il manque quelqu'un qui ait une vision globale du déroulement de la soirée." SOP14	S	O	P	2014

	ces cachés stratégiques	STRATÉGIQUES					
Potentiel humain	Coûts performances cachés stratégiques	LES ACTEURS DÉTECTENT DES COÛTS PERFORMANCES CACHÉS STRATÉGIQUES	"J'ai l'impression que les achats ne sont pas faits pour durer, on fait des économies à l'achat mais au final on perd de l'argent à acheter du bas de gamme." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Coûts performances cachés stratégiques	LES ACTEURS DÉTECTENT DES COÛTS PERFORMANCES CACHÉS STRATÉGIQUES	"Quand je m'adresse au directeur d'exploitation, je n'ai pas l'impression d'avoir la bonne personne en face de moi, il n'a pas une vision d'ensemble de l'activité du site." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"On ressent une certaine frontière entre les personnes appartenant à la production et celles aux services car ils ne répondent pas à nos mails. Ils manquent de rigueur car ils ne se sentent pas sensibilisés à l'aspect administratif." SFE5	S	F	E	2005
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Une personne travaille de manière très isolée dans l'équipe de l'établissement E. et ne favorise pas le travail en équipe. Cela entraîne des problèmes car cette personne se lance parfois dans des travaux sans concertation avec l'équipe." SFE5	S	F	E	2005
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"En apparence on a l'impression que l'équipe de l'établissement A.H. est soudée mais les CDI portent les extras. Les CDI n'ont pas le choix et ils ne peuvent pas prendre tous leurs congés." SOE5	S	O	E	2005
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"L'ambiance du groupe n'est vraiment pas terrible car tout le monde se tire dans les pattes. Par exemple, certains managers ont été mis ailleurs dans d'autres endroits pour qu'ils démissionnent." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Il y a 5 ans c'était 'la petite famille', maintenant c'est chacun pour soi. Il n'y a pas de travail en équipe, on ne peut compter sur personne pour avoir un coup de main. Les gens parlent par derrière, ils n'ont pas le courage de dire ce qui ne va pas."	S	O	E	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Il existe un gros problème de cohésion au sein de l'équipe encadrante." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Il y a un manque de cohésion et de courage de l'équipe gestion. Certains se plaignent devant moi mais ne disent rien aux personnes concernées." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Les encadrants sont très individualistes." EOE14	E	O	E	2014

Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"On est dans la compétition , on est une équipe mais c'est celui qui ressortira gagnant qui aura gagné." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"On ne se parle pas, on envoie des mails et certains à la direction cela casse la dynamique et la cohésion." EOE14	E	O	E	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"L'ambiance est assez déplorable dans le service, du fait qu'il y a quelques personnes qui exaspèrent le reste de l'équipe." SFD14	S	F	D	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Le nouveau CODIR est un peu distant avec l'encadrement alors que le discours parle de cohésion. Il y a un peu de dissonance." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"On butte souvent sur une incohésion entre deux services et personne n'est responsable, ils se déchargent mutuellement." SOE14	S	O	E	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Ce qui fait partir les gens sont l'ambiance et le stress sur les gens. Au lieu de me dire ce qu'il ne va pas, mon responsable m'humilie devant tout le monde." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Ce qui nous manque c'est la cohésion de l'équipe, pour les serveurs c'est l'équipe du soir contre l'équipe du jour. L'équipe du jour met des bâtons dans les roues à l'équipe du soir et pareil dans l'autre sens." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Entre l'équipe du soir et du jour c'est la guerre. On ne sait pas ce que chacun fait du coup ça crée des tensions." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MANQUE DE COHÉSION ET D'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Il y a un gros manque de cohésion entre cuisine, salle, midi et soirée, snack et restaurant. Les uns et les autres se rejettent toujours la faute." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MÉCONNAISSANCE DES DÉCISIONS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	"Il y a un manque de communication entre la direction et le personnel de manière générale sur les ressources humaines. C'est un champ vide, il y a beaucoup de zones d'ombre sur les recrutements, sur les salaires et sur les évolutions de compétences." SOP5	S	O	E	2005
Potentiel humain	Socle Cohésion	- MÉCONNAISSANCE DES DÉCISIONS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	"Il manque de confiance et de communication entre l'établissement E. et les petits cafés. On apprend par exemple à la dernière minute que le café F. a changé de gérant et que le manager devait dans le même temps partir." SOP5	S	O	P	2005
Potentiel humain	Socle Cohésion	- LES ACTEURS ATTENDENT DE LA RECONNAISSANCE	"Les personnes qui travaillent au café O. ne se sentent pas reconnues pour leur travail au niveau de la direction." EOE5	E	O	E	2005
Potentiel humain	Socle Cohésion	- LES ACTEURS ATTENDENT DE LA RECONNAISSANCE	"Il faudrait que la hiérarchie soit plus reconnaissante des efforts qui sont faits dans la cuisine de l'établissement A.H. Ça serait bien de fixer des primes par rapport à un objectif sur le travail ou la productivité." SOE5	S	O	E	2005
Potentiel humain	Socle Cohésion	- LES ACTEURS ATTENDENT DE LA RECONNAISSANCE	"L'intéressement est une bonne chose. Si les employés travaillent dur, il paraît normal que l'entreprise reverse aux salariés. Du coup, les salariés ont l'impression qu'ils ne sont pas exploités." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	- LES ACTEURS ATTENDENT DE LA RECONNAISSANCE	"Il y a un manque de reconnaissance lorsqu'on fait les choses bien." EOE14	E	O	E	2014

Potentiel humain	Socle Cohésion	LES ACTEURS ATTENDENT DE LA RECONNAISSANCE	"L'ambiance est meilleure dans les équipes même si le travail est dur. Les gens se sentent considérés aussi parce que les responsables participent plus ou moins à grande échelle à l'activité avec eux." SOE11	S	O	E	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	SENTIMENT D'APPARTENANCE ET DE FIERTÉ DES COLLABORATEURS	"Les gens disent qu'ils sont bien à N. et qu'ils sont fiers de leur entreprise." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	SENTIMENT D'APPARTENANCE ET DE FIERTÉ DES COLLABORATEURS	"Les gens sont contents, ils apprennent des choses à NAH., ils sont fiers d'eux." SOE11	S	O	E	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	MANQUE DE RESPECT ENTRE LES ACTEURS	"Quand on tape sur la tête du service, c'est dur à supporter pour les gens qui assurent. Il peut y avoir des paroles 'violentes'. Le service bosse et on n'est pas respecté. On en prend plein la figure." SFD14	S	F	D	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	MANQUE DE RESPECT ENTRE LES ACTEURS	"Il n'y a aucun respect pour le plongeur, les serveurs passent et jettent leurs plateaux. Il perd du temps et nous aussi." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	MANQUE DE RESPECT ENTRE LES ACTEURS	"Les plongeurs sont les personnes auxquelles on ne porte aucune attention. Ils ont un espace qui n'est pas adapté et les clients le voient." SOP14	S	O	P	2014
Potentiel humain	Socle Cohésion	PRISE EN COMPTE DES CONSIDÉRATIONS COLLABORATEURS	"Aujourd'hui, on est sur le bon chemin. On suit de près le personnel. On arrive à dissocier la gestion de l'activité de la gestion des salariés. Il y a une bonne relation qui a été créée." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	PRISE EN COMPTE DES CONSIDÉRATIONS COLLABORATEURS	"On prend en compte nos considérations : on m'a demandé si je voulais travailler plus de jour, ou plus de nuit." EOE11	E	O	E	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	PRISE EN COMPTE DES CONSIDÉRATIONS COLLABORATEURS	"Au N., l'humain prend une grande place et c'est bien." SOP11	S	O	P	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	AMÉLIORATION DE LA COHÉSION ET DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Les changements dans le management sont notables, et ces changements sont positifs. Cela veut dire que le dialogue est plus constructif, et on ressent que le personnel se sent mieux." EOP11	E	O	P	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	AMÉLIORATION DE LA COHÉSION ET DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE	"La cohésion de l'encadrement se construit vraiment bien. Le fait de partager nos problèmes et d'échanger est important." SFD11	S	F	D	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	AMÉLIORATION DE LA COHÉSION ET DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE	"L'équipe Comptabilité est déjà plus soudée. Les remontées sont plus positives. Je le sens au niveau de l'ambiance." SFE11	S	F	E	2011
Potentiel humain	Socle Cohésion	AMÉLIORATION DE LA COHÉSION ET DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE	"Aujourd'hui, ça se passe mieux avec les managers, l'ambiance c'est le jour et la nuit. C'est professionnel et cordial. Cela nous permet d'avancer." SFP11	S	F	P	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MÉCONNAISSANCE OU ABSENCE DE RÈGLES ET PROCÉDURES	"Les règles et les procédures sont relativement floues dans la gestion des spectacles, de la programmation à la réalisation. C'est une succession de petits détails dont certains sont oubliés ou supprimés et on n'a pas toujours de bons résultats." SFD5	S	F	D	2005

Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MÉCONNAISSANCE OU ABSENCE DE RÈGLES ET PROCÉDURES	"Quand je suis arrivé dans l'établissement E. et que je posais des questions on me disait qu'il y avait des procédures mais je n'en ai jamais vu la couleur ou elles sont obsolètes." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MÉCONNAISSANCE OU ABSENCE DE RÈGLES ET PROCÉDURES	"Il y a des dérèglements dans la transmission d'informations qui peuvent être différentes entre deux responsables comme le respect des DLC, faut-il jeter ou mettre de côté les produits ? Ce n'est pas toujours clair." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MÉCONNAISSANCE OU ABSENCE DE RÈGLES ET PROCÉDURES	"Il y a des procédures qui sont mises en place mais sur le terrain on n'est pas au courant. Chaque manager fait un peu ce qu'il veut." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DÉFINITION D'UN SYSTÈME DE DÉLÉGATION CONCERTÉE PAR PÉRIMÈTRE	"La délégation n'est pas claire chacun a un rôle à préciser on perd la collaboration des gens." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DÉFINITION D'UN SYSTÈME DE DÉLÉGATION CONCERTÉE PAR PÉRIMÈTRE	"Un responsable de dossier est nommé pour chaque enseigne mais on ne sait pas vers qui se tourner si cette personne est absente, la délégation n'est pas claire. Qui fait quoi ? Par exemple, le traitement du dossier cambriolage." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DÉFINITION D'UN SYSTÈME DE DÉLÉGATION CONCERTÉE PAR PÉRIMÈTRE	"L'encadrement est passé de 16 personnes en 2005 à 35 personnes en 2011. On s'est fixé une règle de 1 manager pour 6 collaborateurs. Il n'y a qu'en Cuisine où on a du mal à créer des équipes d'encadrement." SFD11	S	F	D	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	UN ORGANIGRAMME DIFFUSE ET EVOLUTIF CLARIFIE LA DÉFINITION DES ROLES DE CHACUN	"En comptabilité, on a mis en place une réorganisation complète. On était autonome et pas assez managé." SFE11	S	F	E	2011

	sée						
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	UN ORGANIGRAMME DIFFUSE ET EVOLUTIF CLARIFIE LA DÉFINITION DES ROLES DE CHACUN	"On a mis en place des organigrammes hiérarchiques et précisé les services : services fabrication, livraisons, commercial." SOD11	S	O	D	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	UN ORGANIGRAMME DIFFUSE ET EVOLUTIF CLARIFIE LA DÉFINITION DES ROLES DE CHACUN	"A NAH., l'organigramme est assez cohérent et logique. Il permet de savoir vers qui se tourner si il y a tel ou tel problème." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	UN ORGANIGRAMME DIFFUSE ET EVOLUTIF CLARIFIE LA DÉFINITION DES ROLES DE CHACUN	"Il est plus facile aujourd'hui d'identifier la personne à alerter quand on a un problème. On trouve toujours un responsable sur le terrain." SOP11	S	O	P	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	UN ORGANIGRAMME DIFFUSE ET EVOLUTIF CLARIFIE LA DÉFINITION DES ROLES DE CHACUN	"Il n'y a pas de confusion entre les rôles des services." SOP11	S	O	P	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Il y a un problème très fort de synchronisation entre les activités. Par exemple, deux soirs consécutifs, on avait négocié avec les artistes de fermer à 3 heures au lieu d'1 heure et les gens du service ont été prévenus le soir même !" SFD5	S	F	D	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Les cartes des bières ne sont pas à jour dans les cafés. Le service communication a parfois un mois de retard et les différents cafés ont des stocks de cartes et se retrouvent avec des cartes différentes." SOD5	S	O	D	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Lorsque des nouvelles bières de saison sortent, on a du mal à avoir le service communication pour mettre à jour les cartes car le circuit est trop long, si bien que les cartes entre les entités du groupe ne sont pas	S	O	P	2005

	e synchronisée		ajustées." SOP5				
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Pour les visites des groupes au sein de l'établissement F., nous ne sommes pas au courant des visites. Parfois, la direction m'appelle en m'informant qu'un groupe va venir. Cela pose des problèmes car je dois mettre en place les turbines." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	LES DIFFÉRENTS PÉRIMÈTRES TRAVAILLENT AVEC UNE MÉTHODOLOGIE COMMUNE	"On homogénéise les méthodes de travail par le biais des MAFI en réunion de gouvernance et on le relai dans les équipes." EOE11	E	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	LES DIFFÉRENTS PÉRIMÈTRES TRAVAILLENT AVEC UNE MÉTHODOLOGIE COMMUNE	"Le concept N. s'est renforcé par des séminaires de vente, Cuisine et des méthodes de travail communes." SFD11	S	F	D	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE RÈGLES ET PROCÉDURES SOUPLE ET CONNU FAVORISE LES PRATIQUES DE TRAVAIL COMMUNES	"A OPE., les règles et procédures apportent une stabilité dans la façon de travailler. On s'y réfère à chaque fois pour l'intégration de nouvelles personnes." EOE11	E	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE RÈGLES ET PROCÉDURES SOUPLE ET CONNU FAVORISE LES PRATIQUES DE TRAVAIL COMMUNES	"La mise en place des règles et des procédures a permis à tout le monde de travailler de la même manière, et dans les mêmes conditions." EOE11	E	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE RÈGLES ET PROCÉDURES SOUPLE ET CONNU FAVORISE LES PRATIQUES DE TRAVAIL COMMUNES	"On utilise des UOP, des MAFI métier et des notes de service. Avec l'UOP, nous avons quelque chose d'écrit et de détaillé. Les notes de service viennent de la direction." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel	Décentralisation	DES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES SONT CENTRALISÉES	"On a créé une fonction Achats avec une négociation centralisée pour faire en sorte que les établissements aient les mêmes tarifs que le Groupe.	S	F	D	2011

et stratégique	stratégique synchronisée		Cela permet aussi de négocier des conditions plus favorables et d'avoir plus de cohérence dans les achats." S				
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DES ACTIVITÉS STRATÉGIQUES SONT CENTRALISEES	"Le rapport client-fournisseur a évolué entre NE. et les enseignes. On a rédigé des POMP pour améliorer la perception du service : service Ressources Humaines, service Comptabilité-Finances, service Marketing-Communication." SFD11	S	F	D	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	CERTAINES ACTIVITÉS SONT DECENTRALISEES	"La facturation est décentralisée. Les enseignes gèrent aussi leur caisse." SFD11	S	F	D	2011
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET DE L'ORGANIGRAMME	"Il y a un manque d'organisation dans la gestion des dossiers car personne n'est responsable en cas d'erreur : les tickets restaurants n'ont pas été déposés par le service logistique pendant un mois et demi. On a donc eu des problèmes de trésorerie." EOE5	E	O	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET DE L'ORGANIGRAMME	"On a du mal à formaliser l'organigramme. On ne le met pas à jour. Ma partie sur l'établissement E. n'est pas bien identifiée probablement de même que celle de l'encadrement de la communication." SFD5	S	F	D	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET DE L'ORGANIGRAMME	"Je ne sais pas qui est responsable de mon poste. Quand il y a un problème sur le travail ou une décision à trancher chacun se tiraille le poste. Les problèmes de hiérarchie et de responsabilité de chacun sont des problèmes répandus." SFE5	S	F	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET DE L'ORGANIGRAMME	"Nous savons qu'un nouvel établissement va ouvrir en septembre et nous ne savons pas qui doit faire quoi, comment le travail va se répartir et comment gérer la surcharge de travail engendrée par cette ouverture." SFE5	S	F	E	2005

Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Je ne connais pas l'organigramme. Je connais les managers de la restauration mais en dehors de l'établissement A.H. je ne sais pas qui dirige. C'est embêtant en termes de communication pour savoir à qui s'adresser." SOE5	S	O	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Il y a des moments où je ne sais pas ce que je dois faire. On répartit les tâches mais pas jusqu'à la fin du service." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Il y a une mauvaise répartition des tâches. Pour le lancement de DJ, je ne sais pas à quel moment je dois le lancer ou non et quand je peux partir car je ne suis pas censé rester toute la soirée avec lui." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Les managers de l'établissement A.H. ne connaissent pas leur rôle. Ils manquent de respect envers certaines personnes. Cela met de la tension et ça pète dans tous les sens." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Quand je suis arrivé dans l'établissement A.H. je ne savais pas qui était au-dessus de moi. C'est troublant, on aimerait que ça soit clair au cas où on aurait quelque chose à demander." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Il n'y a pas de pilote sur la maintenance." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Il n'y a pas de responsable tout le monde se renvoie la balle." EOE14	E	O	E	2014

	sée								
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Les deux personnes qui font les plannings se renvoient la balle il n'y a pas de concertation." EOE14	E	O	E	2014	
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Je ne sais même pas qui est mon responsable hiérarchique, X et Y se renvoient la balle." EOP14	E	O	P	2014	
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"On manque de référents en cas de problème. On ne sait pas à qui s'adresser alors on se débrouille une fois et tout le monde pense que c'est moi; comme les problèmes de caisses ou de TPE. Je suis devenu le relai par défaut alors que ce n'est pas mon rôle.	S	O	E	2014	
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"On a intégré une personne au snack en tant que responsable snack et on a un collègue qui nous dit qu'il est chef de cuisine, mais on ne sait pas de quoi il est vraiment responsable. Ce n'est pas clair pour tout le monde et c'est compliqué." SOE14	S	O	E	2014	
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Au début, on a un responsable hiérarchique direct mais quand on est polyvalent dans un autre restaurant, on ne sait pas qui a quelle fonction." SOP14	S	O	P	2014	
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Cela fait longtemps que l'on dit que le problème principal des régies du K. c'est qu'il existe une ambiguïté sur qui est responsable de cette activité le soir des concerts (NAH ou NM)." SOP14	S	O	P	2014	
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique	MANQUE DE CLARTÉ SUR DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Cela fait un mois que je signale que le déclencheur incendie est décelé et aucune réparation n'a été faite, on ne sait pas qui s'occupe de cela." SOP14	S	O	P	2014	

	e synchronisée							
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Il y a trop de chefs on ne sait pas qui fait quoi. Des fois on me demande d'intervenir au bar et un autre chef me demande autre chose, à la fin le premier me tombe dessus." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Je sais que la société fonctionne avec plusieurs sous-groupes, mais on a peut-être tendance à être un peu perdu dans toutes ces choses." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"Je travaille avec deux autres personnes, j'ai l'impression d'être guidé par un de mes collègues. Il prend des décisions, j'ai l'impression qu'il est un manager alors qu'il ne l'est pas du tout." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"La personne qui est au passe croit qu'elle n'a pas de responsable. C'est comme si elle était au-dessus de tout sauf qu'elle n'est pas là pour réprimer." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	MANQUE DE CLARTÉ SUR LA DÉFINITION DES RÔLES ET L'ORGANIGRAMME	LA DE	"On ne nous a jamais présenté l'organigramme de l'entreprise." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE	EN	"La fiche de poste n'est pas suivie dans l'établissement A.H. Un manager a quasiment le même rôle qu'un serveur et n'a pas suffisamment de temps pour manager et animer son équipe." SOE5	S	O	E	2005
Espace organisationnel	Décentralisation	RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE	EN	"Depuis le départ du gérant il manque une hiérarchie nous sommes trop d'encadrants pour une entreprise de cette taille." EOE14	E	O	E	2014

et stratégique	stratégique synchronisée						
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE	"Il y a trop d'encadrants par rapport au nombre de personnes travaillant sur le point de vente." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE	"La hiérarchie n'est pas respecté, ils disent que la hiérarchie n'est pas claire mais il font tout pour la trafiquer." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE	"Mon supérieur est dans une branche NF mais je suis embauché dans une autre. Pour mes objectifs CAPN, c'est long dans la transmission d'informations. Les services communiquent peu entre eux et je reste sans réponse." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE	"Cela me pose un problème que les dysfonctionnements liés à la technique soient remontés au programmeur alors que cela devrait être géré en direct avec le directeur technique sans avoir à passer par cet intermédiaire." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	RÉPARTITION DES RÔLES REMISE EN CAUSE	"Il y a trop d'échelles hiérarchiques, trop d'ego. Sur un problème, trop de personnes vont nous dire des choses soit pas adaptées ou avec des sons de cloches différents." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES	"Au lieu que les gens fassent leurs demandes de règlements fournisseurs, d'avances salaires, etc. en règle et en heure, ils viennent nous le faire <i>a posteriori</i> et directement. Ça peut perturber la trésorerie et ça nous fait perdre du temps." SFP14	S	F	P	2014

Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES	"Des personnes ne respectent pas les procédures et règles d'hygiène ce qui peut donner des mauvaises appréciations de la part des clients, même le lendemain de la formation hygiène. On ne peut avoir aucune confiance." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES	"Il y a des procédures qui ne sont pas toujours respectées, comme la caisse où il arrive que l'on oublie de noter le total ou la date, après ça demande du temps pour récupérer les informations." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES	"Il y a un gros déficit de contrôle et de respect des procédures. Par exemple, les plateaux de services ne sont pas toujours essuyés ou lors de la clôture des postes où les rouleaux de TPE ne sont pas toujours vérifiés." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES	"Les normes ne sont pas respectées. Par exemple, sur l'armoire électrique il n'y pas de fiche 'ne pas toucher'. On a l'habitude que cela disjoncte, on demande à un serveur d'aller rallumer alors que cela peut être moi qui ai coupé l'électricité." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	NON RESPECT DES RÈGLES ET PROCÉDURES	"On se casse la tête à faire des feuilles de régies, mais cela ne sert pas à grand-chose car au final elles ne sont pas respectées par les responsables de soirée." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DIFFICULTÉ D'HARMONISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL	"Les méthodes de travail sont différentes suivant les personnes du service, chacun a une façon de travailler et cela n'est pas partagé." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Décentralisation stratégique synchronisée	DIFFICULTÉ D'HARMONISATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL	"Chacun fait différemment à sa manière et nous sommes obligés de nous former seuls." SFP14	S	F	P	2014

	sée							
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Nous manquons de synchronisation entre le personnel de l'établissement K. pour faire le point sur les dossiers. On a une réunion tous les mercredis avec la direction mais cette réunion ne sert pas à l'équipe pour faire le point sur l'activité." SFD5	S	F	D	2005	
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"A OPE., les réunions d'équipe sont un moment de parole où l'on peut bien s'exprimer sur l'activité et nos équipes." EOE11	E	O	E	2011	
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Aujourd'hui, la préparation des réunions d'équipe est devenue une pratique générale. Avant, tout le monde ne se préparait pas." EOE11	E	O	E	2011	
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Les dispositifs de réunion se sont renforcés, c'est désormais plus clair. On est donc meilleur dans la mise en œuvre des réunions." EOE11	E	O	E	2011	
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Les réunions d'équipes permettent de parler des dysfonctionnements, et de prendre des décisions ensemble." EOE11	E	O	E	2011	
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Lors des réunions d'équipe, on échange sur les informations importantes et on fait un point sur les indicateurs. C'est important de savoir ce qui se passe." EOE11	E	O	E	2011	
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Si nos collaborateurs ont un problème, non seulement on peut en parler, mais on fait en sorte de trouver ensemble une solution au problème." EOE11	E	O	E	2011	
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"S'il n'y avait pas de 3C, il y a des choses qui ne seraient jamais abordées. Le fait d'en parler, cela permet de mieux gérer. Le rendez-vous 3C est un moment plus facile pour échanger." EOE11	E	O	E	2011	

		DÉCISIONS					
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Suite à des remarques aux réunions d'équipes, et suite aux séminaires PAP de 2007, on a racheté une salamandre, un four, une trancheuse, un petit congélateur, une machine à plonge, une saladette..." EOE11	E	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Une très belle leçon qui est retenue du dispositif 3C : on se rend compte qu'une heure de réunion est plus bénéfique et profitable qu'une heure de production classique." EOE11	E	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Entre la Communication et les enseignes, on se voit plus qu'avant : une réunion tous les quatre mois environ et des contacts très réguliers." SFD11	S	F	D	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"A NAH., les responsables de services et le chef se voient chaque semaine. On peut se dire les choses, on prend les bonnes résolutions, alors qu'avant, c'était la foire d'empoigne." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"A NAH., on a fait évoluer la réunion d'équipe Bar entre responsables. On se voit une fois par semaine. On se met plus vite au courant des choses. On fait un point sur le planning." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Dans nos réunions, nous sommes mieux structurés et organisés. Nous avons une meilleure définition de l'ordre du jour interne. Elles nous servent aussi à alléger la charge de travail et à mieux répartir les activités entre nous." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Grâce aux multiples réunions, on arrive à faire passer des messages officiels et à redescendre la politique sans être 'bourrage de crânes'." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Je veux que mes différents responsables communiquent entre eux. Ils ont une réunion par semaine avec un ordre du jour : planning, suractivité, indicateurs, productivité, etc." SOE11	S	O	E	2011

	internes	D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS					
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"La mise en place des réunions d'équipes facilite aux managers le suivi de son personnel. Elles lui offrent l'occasion de rééquilibrer la charge de travail entre ses coopérateurs." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Les synchros Production permettent que tout le monde sache ce qu'il a à faire. Cela apporte de la sérénité, de l'efficacité, de la coopération et de la solidarité." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Avant, nous faisons des réunions de deux heures sans rien accomplir. Maintenant, nous faisons tout en 30 minutes." SOP11	S	O	P	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Il y a plus de réunions d'équipe et cela permet de mieux s'organiser. Nous parlons de l'activité du mois à venir, alors qu'avant, c'était fait à l'improviste." SOP11	S	O	P	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS ET DE COMMUNICATION STRUCTURE FAVORISE LA DIFFUSION D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISIONS	"Le dispositif 3C s'est beaucoup enrichi avec des séances qui sont vraiment respectées. On a vraiment un 3C qui se tient tous les mois." SOP11	S	O	P	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	ESPACE DE DIALOGUE DÉDIÉ AU COMITE DE DIRECTION POUR TRAITER LES POINTS STRATÉGIQUES	"En équipe de Direction, les décisions sont beaucoup plus collégiales. Il y a moins de tensions qu'avant et on est plus sur la même longueur d'onde, notamment sur la manière de traiter les problèmes." SFD11	S	F	D	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION TRANSVERSALE	"Notre capacité à coordonner notre travail est faible ; on a des réunions assez cloisonnées par secteurs et peu de réunions transversales." SFD5	S	F	D	2005
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION TRANSVERSALE	"Il manque des réunions de l'ensemble des entités du groupe car cela permettrait de revoir les objectifs et surtout d'améliorer la transmission des informations, surtout celles comptables." SFE5	S	F	E	2005

Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION TRANSVERSALE	"Concernant les réunions techniciens, la direction et le directeur de programme ne sont pas là. On ne peut pas évoquer les problèmes et cela provoque des laisser-aller." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION TRANSVERSALE	"On a un manque de partage d'informations au service comptable pour avoir des données sociales au niveau des enseignes. On ne participe pas à certaines réunions : activité, RH alors que ça nous serait utile." SFP14	S	F	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DIFFICULTÉ DE SYNCHRONISATION TRANSVERSALE	"Avant, tout était très cloisonné. Les réunions entre services participent d'une vraie cohésion." SOD11	S	O	D	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DES ECHANGES SUR LA STRATÉGIE ONT LIEU DANS DES DISPOSITIFS DE RÉUNION	"Lors du séminaire PAP, l'équipe cuisine a évoqué un important dysfonctionnement qui perdurait, et ils avaient bien compris que c'était le moment de le ressortir." EOE11	E	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DES ECHANGES SUR LA STRATÉGIE ONT LIEU DANS DES DISPOSITIFS DE RÉUNION	"La stratégie, on peut en discuter pendant les entretiens individuels, en séminaire PAP et en entretien CAPN. Cela permet de récupérer plein d'idées pour alimenter le PAP." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Les réunions avec le groupe sont inefficaces et n'ont pas de conséquence. Une fois terminée, chacun retourne travailler de son côté." EOE5	E	O	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Pour pouvoir faire le projet communication il faudrait une réunion de concertation avec la direction pour présenter les axes stratégiques du groupe et de la communication. C'est pour ça que l'on n'y arrive pas depuis si longtemps." SFE5	S	F	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Une fois par semaine on a une réunion entre les managers de l'établissement A.H. et la direction. La direction a des choses à dire mais nous on n'arrive pas à aborder certains sujets." SOE5	S	O	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Les réunions communication sont trop formelles, il n'y a pas vraiment de retour sur le travail." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Dans les réunions encadrants on aborde les problèmes, il n'y a pas de conflit, pas d'échanges donc pas d'avancée." EOE14	E	O	E	2014

Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Le rendez-vous téléphonique 3C mensuel n'apporte pas assez, on pointe les erreurs seulement, l'accompagnement et le conseil sont insuffisants." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Les réunions ne sont pas préparées c'est la panique 5 minutes avant le début des réunions tout le monde regarde la feuille de résolution pour voir les missions que chacun avait à faire." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Tout le monde ne prépare pas les réunions donc on ne traite pas tous les sujets et personne ne nous dit rien." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Les réunions c'est important car on a besoin d'être écouté à condition d'en faire quelque chose ensuite." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Parfois les réunions de 16h traînent, du coup on perd du temps pour la mise en place du soir." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNIONS DÉFAILLANT	"Pour nos réunions, on se dit qu'elles ne doivent durer qu'une heure, mais l'ordre du jour n'est pas suffisamment calibré. On n'a pas le bon dispositif. Par exemple, quand on fait des réunions de l'établissement E., ça devient vite une réunion du groupe."	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNION EFFICACE	"Aujourd'hui, les gens disent que les réunions d'équipe servent à quelque chose. Ils sont plus participatifs. On les écoute et on traite certains problèmes." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	DISPOSITIF DE RÉUNION EFFICACE	"Entre les managers, les informations circulent plutôt bien. Nous avons une réunion encadrement à NAH. où nous arrivons à diffuser toutes les informations importantes." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	ABSENCE DE COMITÉ DE DIRECTION	"Il nous manque un bureau de direction. On a des difficultés à discuter des points sensibles." SFD5	S	F	D	2005
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	EXCÈS DE RÉUNIONS	"Il y a un excès de réunion d'équipe." EOE14	E	O	E	2014

Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	EXCÈS DE RÉUNIONS	"Je pense qu'une réunion d'équipe toutes les deux semaines serait suffisante." EOE14	E	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	EXCÈS DE RÉUNIONS	"Il faudrait m'ôter de certains périmètres de réunion. J'en ai beaucoup, cela représente cinquante deux heures par mois." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	EXCÈS DE RÉUNIONS	"Je pense que l'on a trop de réunions et on en oublie pourquoi on y est. Il y a beaucoup de gens, parfois leur présence est inutile. Il y a trop de réunions qui ne servent à rien et elles ne sont quasiment jamais préparées." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	EXCÈS DE RÉUNIONS	"Le dispositif de 3C des encadrants est assez conséquent, ils passent la journée en réunion et il leur reste que le soir pour travailler." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Interfaces stratégiques internes	EXCÈS DE RÉUNIONS	"Il y a deux ou trois réunions où on se sent peu concerné, comme des réunions de cuisine alors que je suis en salle." SOP14	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	INTERACTION DE DIFFÉRENTS ACTEURS POUR RENFORCER LA PERTINENCE DES CHOIX STRATÉGIQUES	"A OPE, la réunion Salle regroupe tout le personnel de salle. On fait remonter les indicateurs et on suit un ordre du jour. Cela permet d'avoir plusieurs points de vue sur un sujet et de trouver des solutions pour faire avancer l'équipe et l'entreprise."	S	O	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	INTERACTION DE DIFFÉRENTS ACTEURS POUR RENFORCER LA PERTINENCE DES CHOIX STRATÉGIQUES	"A NAH., maintenant, quand il y a un changement de carte, on vient avec des idées en réunion Cuisine, on se revoit plusieurs fois et on fait des tests. Avant, on nous disait 'tel jour, il y a dégustation pour la Direction'." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES MANAGERS NE PARTICIPENT PAS À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE	"Je n'ai pas le temps de me tenir au courant de la stratégie et de ce que font les autres petits cafés. Je lis cinq minutes les comptes rendus et je n'ai plus le temps." SOE5	S	O	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES MANAGERS NE PARTICIPENT PAS À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE	"Il y a un manque de communication entre le bas et le haut de l'établissement A.H. J'ai souvent entendu parler les serveurs qui disaient qu'on ne leur demandait jamais leur avis. Cela crée des frustrations." SOP5	S	O	P	2005
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES MANAGERS NE PARTICIPENT PAS À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE	"C'est dévalorisant de ne pas avoir été consulté dans la stratégie de la nouvelle carte alors que l'on fait partie de la cuisine." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES MANAGERS NE PARTICIPENT PAS À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE	"Il n'y a pas assez de concertation avec le terrain. Par exemple, on n'est pas consulté sur la création des cartes, on nous la présente alors que c'est nous qui sommes au contact des clients." SOE14	S	O	E	2014

Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES ACTEURS ONT UN AVIS SUR L'EFFICACITÉ DE LA STRATÉGIE DÉPLOYÉE	"Le changement de statut pour notre structure était une très bonne décision de la part de la Direction, pour nous. Aujourd'hui, je ne dépends plus des subventions. C'est plus stable et sain pour nous." SFP11	S	F	P	2011
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES ACTEURS ONT UN AVIS SUR L'EFFICACITÉ DE LA STRATÉGIE DÉPLOYÉE	"La stratégie de l'entreprise est bonne, nos résultats le témoignent. Le N. est grand, j'espère que cela durera." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES ACTEURS ONT UN AVIS SUR L'EFFICACITÉ DE LA STRATÉGIE DÉPLOYÉE	"On recrute quelqu'un pour le poste de directeur opérationnel qui est déjà occupé, cela me paraît malsain." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES ACTEURS SONT SOURCES DE PROPOSITION STRATÉGIQUE	"A OPE., c'est au niveau des réunions encadrements que l'on prend les décisions stratégiques. La Salle, la Cuisine, tout le monde est réunit." EOE11	E	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES ACTEURS SONT SOURCES DE PROPOSITION STRATÉGIQUE	"On fait des réunions PAP et on s'exprime sur ce qui serait bien de faire. Tout le personnel est présent à ces réunions PAP." EOE11	E	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES PROJETS SONT MENÉS DE FACON COLLÉGIALE	"Je travaille sur des projets de manière plus collégiale." SOE11	S	O	E	2011
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES PROJETS SONT MENÉS DE FACON COLLÉGIALE	"Dans le nouveau projet, tout le monde a été mis à contribution." SOP11	S	O	P	2011
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES DÉCISIONS PRISES PAR LA DIRECTION SANS CONSULTATION ENTRAINE DES IMPRÉVUS OPÉRATIONNELS	"Il y a des décisions prises sur la partie comptable sans concertation avec le service. Par exemple, il n'y a pas longtemps, ils ont acheté des caisses Pi. Qui ont été paramétrées sans concertation et cela a entraîné plein d'erreurs." SFP14	S	F	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	LES DÉCISIONS PRISES PAR LA DIRECTION SANS CONSULTATION ENTRAINE DES IMPRÉVUS OPÉRATIONNELS	"La direction prend des décisions et c'est nous qui sommes en face des clients. Par exemple le fait d'enlever les salades le soir pour monter le ticket moyen. Du coup il a des échauffements, des personnes qui n'acceptent pas et même qui nous insultent."	S	O	P	2014
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	CENTRALISATION DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"La stratégie est fluctuante et axée sur la volonté d'une personne qui travaille par coups de têtes ou coups de cœur. Ce n'est pas constamment positif, il y a des choses qui mériteraient plus de réflexion, notamment le recrutement." SFE5	S	F	E	2005
Espace organisationnel et stratégique	Auteurs de la stratégie	CENTRALISATION DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"Sur la stratégie de l'entreprise, notamment sur l'ouverture des futures enseignes et leurs aménagements, il n'y a pas de concertation de la part du Directeur du groupe et après, on est confronté à plein de problèmes." SOE14	S	O	E	2014
Espace organisationnel et stratégique	Périmètre stratégique	DÉCISION DE CHANGEMENT D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE	"L'arrêt de l'activité de K. a été extrêmement bénéfique pour l'ambiance de travail. Cela a permis aussi d'assainir les enjeux stratégiques : on n'est pas là uniquement pour faire du culturel." SFD11	S	F	D	2011

Espace organisationnel et stratégique	Périmètre stratégique	STRATÉGIE DÉPLOYÉE PAR DOMAINES D'ACTIVITÉ	"Sur la Fabrique, je sens une vraie stratégie qualité et une prise de conscience d'améliorer la qualité produit." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE MANAGEMENT PERMETTENT DE MOTIVER ET IMPLIQUER LES COLLABORATEURS	"Grâce au séminaire PAP, les gens se sentent concernés. Leur implication est plus importante dans la vie de l'entreprise." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE MANAGEMENT PERMETTENT DE MOTIVER ET IMPLIQUER LES COLLABORATEURS	"Avec le CAPN, on se sent plus intégré, plus concerné et plus impliqué dans l'évolution des choses." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LA FORMALISATION D'OUTILS RENFORCE LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"Les paroles, c'est un peu du vent. Maintenant, on a des outils pour promouvoir nos valeurs." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LA FORMALISATION D'OUTILS RENFORCE LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"90 % de l'entreprise ne pourrait pas fonctionner sans la gestion du temps et ses outils. Cela aide à poser des sujets sur la table, à négocier et à démentir des impressions qu'on peut avoir sur l'activité des personnes." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LA FORMALISATION D'OUTILS RENFORCE LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"Les outils du MSE sont appréciables car c'est un langage commun qui aide à la compréhension de la stratégie." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LA FORMALISATION D'OUTILS RENFORCE LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"On a beaucoup d'indicateurs à renseigner. Ils sont essentiels pour connaître l'activité. Je pense que la FAP est aussi essentielle pour rapprocher la facturation des temps passés pour les enseignes." SFE11	S	F	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS	"Le fait de pouvoir mettre en œuvre la formation via les CAPN et d'octroyer des primes. Cela nous permet de garder nos meilleurs éléments." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS	"L'impact du CAPN pour le collaborateur est qu'il sait qu'il peut avoir une prime. Cela le motive à se donner des objectifs pour l'avoir la prime et aussi évoluer dans son poste." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS	"Au départ, pour moi, le CAPN était stimulant pour bénéficier d'une prime. Mais ensuite, il est aussi devenu un bon moyen pour obtenir des formations. Il m'a permis d'élargir mes compétences." SFP11	S	F	P	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS	"Dans mon équipe j'ai des personnes qui ne croyaient pas au CAPN. Maintenant, ils ont franchi le cap. Ils touchent même 2/3 et ils sont plus rigoureux et dynamiques." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS	"L'outil CAPN est une façon de mettre dans le travail de tout le monde plus de challenge mais aussi plus d'intérêt." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS	"Pour certaines personnes le CAPN est considéré comme un moteur d'évolution. C'est très favorable pour la société." SOE11	S	O	E	2011

Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS	"Pour une jeune étudiante que j'ai recrutée, le CAPN lui permet de pousser au maximum ses limites et d'acquérir des nouvelles compétences." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE À L'ECHELLE INDIVIDUELLE VIA DES CONTRATS D'OBJECTIFS	"Il y a un véritable progrès des comportements grâce au rôle joué par le CAPN. Le personnel adopte un comportement très professionnel. Maintenant, ils remettent en question leurs façons de se comporter. Ils participent à l'évolution de l'image du groupe."	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	PROGRAMMATION DES ACTIONS STRATÉGIQUES GRACE A DES OUTILS	"3C, FOO, gestion courante, formation, tout est programmé sur les 6 mois à venir. Je sais ce que j'ai à faire. Il n'y a aucun restaurant qui travaille comme cela." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	PROGRAMMATION DES ACTIONS STRATÉGIQUES GRACE A DES OUTILS	"Depuis deux campagnes, on fait beaucoup plus de fiches d'ordonnancement par opérations." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	PROGRAMMATION DES ACTIONS STRATÉGIQUES GRACE A DES OUTILS	"On a des outils assez performants : l'agenda, le PLANIPLAP, le PLANIPLAP prévisionnel, l'agenda Lotus, les FOO, la GSA. On programme et on planifie de manière plus judicieuse." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LA FORMALISATION DES DÉCISIONS RESPONSABILISE LES ACTEURS ET AMÉLIORE LE TAUX DE REALISATION	"Lors des réunions, le fait d'écrire les choses qui sont dites sur les fiches de résolutions, cela garantit la traçabilité. De plus, c'est engageant tant au niveau du collaborateur, qu'au niveau de l'encadrement." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LA FORMALISATION DES DÉCISIONS RESPONSABILISE LES ACTEURS ET AMÉLIORE LE TAUX DE REALISATION	"A l'époque, nous disions beaucoup de choses en réunion d'équipe mais qu'on ne faisait pas. Aujourd'hui, grâce aux fiches de résolutions, on peut les faire. C'est stimulant." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LA FORMALISATION DES DÉCISIONS RESPONSABILISE LES ACTEURS ET AMÉLIORE LE TAUX DE REALISATION	"Le PLANIPLAP est un outil formidable. Il contrôle des affectations des tâches et la prise de décision." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	L'OUTIL DE GESTION DE COMPÉTENCES PERMET DÉTECTER LES BESOINS DE FORMATION	"Aujourd'hui, on a une vraie image des compétences de l'entreprise. Avec tous les dysfonctionnements existants, on s'aperçoit de l'évolution." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	L'OUTIL DE GESTION DE COMPÉTENCES PERMET DÉTECTER LES BESOINS DE FORMATION	"La grille de compétences équipe permet de voir les faiblesses de certaines opérations. Du coup, on s'organise pour former des collaborateurs." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	L'OUTIL DE GESTION DE COMPÉTENCES PERMET DÉTECTER LES BESOINS DE FORMATION	"Les besoins de formation sont bien repérés, via la grille de compétences d'équipe, et les grilles de compétences individuelles." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	L'OUTIL DE GESTION DE COMPÉTENCES PERMET DÉTECTER LES BESOINS DE FORMATION	"Grâce aux différentes grilles mises en place, nous pouvons contribuer convenablement à l'évaluation des compétences du personnel." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	L'OUTIL DE GESTION DE COMPÉTENCES PERMET DÉTECTER LES BESOINS DE FORMATION	"On a plus besoin de demander des formations : avec la grille de compétences, il y a plein de choses évidentes." SOP11	S	O	P	2011

Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES PLANS D' ACTIONS CLARIFIENT ET HARMONISENT LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"Au départ, il n'y avait pas de processus PAP. Maintenant, il y a beaucoup de choses qui sont mises en place et qui ne le seraient pas s'il n'y avait pas ce support." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES PLANS D' ACTIONS CLARIFIENT ET HARMONISENT LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"Il y a une réunion PAP pendant laquelle on parle des actions qui sont clairement définies. Il y a des actions sur lesquelles je suis pilote et d'autres, coopérant." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES PLANS D' ACTIONS CLARIFIENT ET HARMONISENT LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"La stratégie est beaucoup mieux définie grâce au PASINTEX. Il a permis de donner une perspective et une vision de l'entreprise et de ne pas laisser le personnel dans le flou. C'est un peu comme la vie on se sent mieux quand on sait où on va." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES PLANS D' ACTIONS CLARIFIENT ET HARMONISENT LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"Le PAP a clairement l'avantage de préciser le chemin et surtout le but. Cela permet de ne pas aller dans tous les sens." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES PLANS D' ACTIONS CLARIFIENT ET HARMONISENT LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"Mes coopérants sur des actions PAP se rendent beaucoup plus compte de ce que je leur demande. Il y a une prise de conscience et de responsabilité de leurs parts. Ils ont évolué grâce à l'appropriation des outils." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	L'ARTICULATION ENTRE DIFFÉRENTS OUTILS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS FAVORISE LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	"La stratégie est démultipliée car on a des objectifs qui viennent du PAP et du PASINTEX. Ils se retrouvent dans les CAPN." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	UTILISATION D'UN TABLEAU DE BORD D'ACTIVITÉ POUR FACILITER LE PILOTAGE STRATÉGIQUE	"L'apport du TDBP pour moi, c'est que je suis beaucoup plus rigoureux aujourd'hui. Il m'aide à préparer mes réunions, qui sont plus efficaces. Il reflète mon métier." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	UTILISATION D'UN TABLEAU DE BORD D'ACTIVITÉ POUR FACILITER LE PILOTAGE STRATÉGIQUE	"Le TDBP est un moyen qui garantit l'organisation et l'arrangement dans le travail. Il est devenu indispensable pour moi." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	UTILISATION D'UN TABLEAU DE BORD D'ACTIVITÉ POUR FACILITER LE PILOTAGE STRATÉGIQUE	"Le TDBP est un outil qui est devenu vivant pour moi. Il m'aide énormément dans ma gestion d'activité quotidienne. Avant, j'étais toujours perdu et débordé." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE MANAGEMENT PERMETTENT DE DIMINUER LES DYSFONCTIONNEMENTS	"Grâce aux différents outils, on ouvre plus les yeux en faisant beaucoup moins d'erreurs. On est beaucoup plus attentif dans son travail." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE MANAGEMENT PERMETTENT DE DIMINUER LES DYSFONCTIONNEMENTS	"Il y a moins de dysfonctionnements parce que c'est mieux organisé avec les outils." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE MANAGEMENT PERMETTENT DE DIMINUER LES DYSFONCTIONNEMENTS	"Le diagnostic était un vrai choc au départ. Il y avait plusieurs dysfonctionnements et petit à petit par des campagnes de PAP et CAPN et d'autres outils, cela a été résorbé." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE MANAGEMENT PERMETTENT D'ANIMER LES RÉUNIONS	"On a tous un TDBP qui nous aide dans les réunions. C'est quelque chose que j'ouvre régulièrement. Il y a une mise à jour toutes les semaines."	E	O	E	2011

	nt		EOE11				
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE MANAGEMENT PERMETTENT D'ANIMER LES RÉUNIONS	"J'ai appris à manier les outils. Maintenant, j'ai des bavards qui s'intéressent et nos réunions sont très riches." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DES OUTILS DE MANAGEMENT RENFORCENT LA QUALITÉ DU TRAVAIL	"Un dispositif d'amélioration qui donne ses fruits, c'est la fiche d'évaluation des stagiaires. On le voit à travers la qualité du travail du personnel qui a nettement évolué. Ils font moins d'erreurs et ils sont plus rapides." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DES OUTILS DE MANAGEMENT RENFORCENT LA QUALITÉ DU TRAVAIL	"Avec des outils appropriés, on travaille mieux et plus vite. On est en train d'avancer sur ce point." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUES SONT ÉLABORES EN CONCERTATION	"Avant, à NAH., on faisait tous nos CAPN de notre côté. Les objectifs se marchaient dessus. Maintenant, on fait une synchro CAPN. C'est plus pertinent que si on avait réfléchi dans notre coin." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUES SONT ÉLABORES EN CONCERTATION	"Les PAP sont faits de manière de plus en plus collaborative. Les gens ont compris qu'ils peuvent dire des choses et non pas attendre qu'on leur confie des missions." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	LES OUTILS DE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUES SONT ÉLABORES EN CONCERTATION	"Mes premiers CAPN, on me les a posés 'tout faits', maintenant, on en discute." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	L'ENSEMBLE DES ACTEURS PARTICIPENT AUX PLANS D'ACTIONS	"Le PAP, c'est la direction qui en écrit les grandes lignes. Après, on a tous quelque chose à y apporter pendant les séminaires qui sont préparés." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	L'ENSEMBLE DES ACTEURS PARTICIPENT AUX PLANS D'ACTIONS	"Toutes les personnes participent au PAP." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	UTILISATION D'UN OUTIL DE TRAÇABILITÉ DES DÉCISIONS	"On note ce qu'il y a à faire sur la fiche de résolution, c'est noir sur blanc, cela permet d'insister. Ainsi, la personne qui s'est engagée doit faire." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	MANQUE D'OUTIL DE FORMALISATION	"Lors de la réunion d'exploitation G., il n'y a pas de compte rendu donc si on est absent on ne sait pas ce qui s'est passé alors que ce sont des informations importantes. Parfois même, on n'a pas la fiche de résolutions." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	UTILISATION D'UN OUTIL DE GESTION DES COMPÉTENCES	"J'arrive toujours à justifier pourquoi je veux augmenter mes collaborateurs. Grâce à la grille de compétences, je montre facilement à mon supérieur hiérarchique de quoi sont capables mes collaborateurs." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	UTILISATION D'UN OUTIL DE GESTION DES COMPÉTENCES	"La grille de compétences est une ouverture pour moi. Elle permet de s'améliorer et de progresser. Je vais essayer de l'appliquer pour les régisseurs et les intermittents." SFP11	S	F	P	2011

Déploiement stratégique	Outils de déploiement	MISE EN PLACE D'OUTILS DE STIMULATION	"Il y a pas mal de choses qui ont été mises en place pour le personnel comme l'intéressement. Ce serait bien de mettre aussi en place un Comité d'Entreprise." SFE11	S	F	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DIFFICULTÉ D'HOMOGENÉISATION DE L'UTILISATION DES OUTILS DE TRAVAIL	"Beaucoup de gens qui sont partis n'ont pas pu s'adapter aux outils comme l'agenda et la 'FAP'. Ils pensaient, et moi aussi quand je suis arrivée, qu'ils étaient fliqués." SFE14	S	F	E	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DIFFICULTÉ D'HOMOGENÉISATION DE L'UTILISATION DES OUTILS DE TRAVAIL	"L'application des outils diffèrent selon les managers, cela nuit à l'application de la stratégie. Par exemple, le CAPN a totalement perdu sa fonction initiale car il est mal utilisé et quasiment jamais ou très peu raccordé au PAP." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DIFFICULTÉ D'HOMOGENÉISATION DE L'UTILISATION DES OUTILS DE TRAVAIL	"Au bar, il y a un manque d'uniformisation du respect des procédures, dès que c'est possible on « tord l'outil » et chaque personne a sa procédure." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DIFFICULTÉ D'HOMOGENÉISATION DE L'UTILISATION DES OUTILS DE TRAVAIL	"On est plein de corps de métiers différents à travailler avec les mêmes outils de travail, mais, ils ne sont pas adaptés à chaque corps de métiers." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	MANQUE D'UTILISATION DE TABLEAU DE BORD	"Je perd beaucoup de temps à chercher les informations sur la gestion de stock car elles ne sont pas dans le tableau de bord." EOE14	E	O	E	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	MANQUE D'UTILISATION DE TABLEAU DE BORD	"Les procédures sont dans le tableau de bord sauf que personne ne pilote le tableau de bord." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	ABSENCE D'OUTIL DE MANAGEMENT	"Partir du principe que le groupe se développe et que c'est aux personnes de prendre leurs places est très naïf. Il nous manque des outils d'entretien et d'évaluation." SFD5	S	F	D	2005
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	ABSENCE D'OUTIL DE MANAGEMENT	"Il n'y a pas de communication, briefing et débriefing, d'outils de management et de motivation, pas d'objectif, etc. On ne peut pas motiver les gens." SOE5	S	O	E	2005
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	INEFFICACITÉ DES CONTRATS D'ACTIVITÉ	"Le CAPN ça me fait rire. C'est un levier pour motiver et pour recruter mais ça n'arrive pas. Quand on fait 91,5% de conformité et que l'on ne touche rien ça démotive les collaborateurs." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DIFFICULTÉ D'ARTICULATION DES OUTILS STRATÉGIQUES	"Il y a des outils qui ne sont pas encore connectés. On a des PAP d'un côté et de l'autre des budgets." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	CERTAINS OUTILS DE MANAGEMENT SONT REMIS EN CAUSE	"Les cuisiniers sont des gens de terrain et on a du mal à leur faire remplir leur FAP, pour un plongeur c'est encore plus difficile. Même si on explique les tenants et aboutissants, cela n'est que des cases pour eux et ils ne voient pas la finalité." SOE5	S	O	E	2005
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	CERTAINS OUTILS DE MANAGEMENT SONT REMIS EN CAUSE	"Je ne vois pas l'intérêt de tout noter sur l'agenda et la FAP, ça ressemble à du flicage et en tout cas à de la perte de temps." SFP14	S	F	P	2014

Déploiement stratégique	Outils de déploiement	CERTAINS OUTILS DE MANAGEMENT SONT REMIS EN CAUSE	"Les gens de passages/extras je ne comprends pas pourquoi on les forme à la FAP alors que l'on sait qu'ils ne veulent pas faire leur vie avec nous. En plus ça les fait rire et ils ne voient pas l'intérêt de cet outil." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	CERTAINS OUTILS DE MANAGEMENT SONT REMIS EN CAUSE	"On a plein d'outils que l'on utilise peu ou mal. Beaucoup de gens sont du terrain et ne sont pas sensibles à ces outils (FAP, CAPN, FOO) malgré notre implication pour leur faire comprendre." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	CERTAINS OUTILS DE MANAGEMENT SONT REMIS EN CAUSE	"Je passe du temps à remplir ma FAP, et au final on ne fait pas grand-chose avec. Je pourrais faire autre chose pendant ce temps, de plus productif." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	CERTAINS OUTILS NE SONT PAS ACCESSIBLES	"Je ne vois pas l'intérêt de faire des UOP si on ne les diffuse pas aux nouveaux arrivants. J'ai su deux mois après mon arrivée que des UOP existaient sur ce que je faisais, elles servent à quoi ?" SFP14	S	F	P	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DES OUTILS PERMETTENT DE CLARIFIER LES ROLES	"La mise en place des fiches d'entretiens permet aux gens de savoir ce qu'ils ont à faire. Néanmoins, il faut quand même caler les tâches au bon moment." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DES OUTILS PERMETTENT DE CLARIFIER LES ROLES	"Les FOO apportent un réel intérêt dans les relations interservices. Elles garantissent l'organisation pour les personnes qui travaillent ensemble dans la même mission. En tant que pilote, c'est aussi un bon outil d'anticipation." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	DIFFICULTÉ D'APPROPRIATION DES OUTILS	"Les grilles de compétences ne prennent pas en considération les spécificités du site, elles sont les mêmes que celles des enseignes." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	UTILISATION DE BALANCE ÉCONOMIQUE POUR ÉVALUER LES PROJETS	"Grâce à la balance économique, on a pu obtenir une machine à glace pilée." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Outils de déploiement	UTILISATION DE BALANCE ÉCONOMIQUE POUR ÉVALUER LES PROJETS	"La balance économique m'aide vraiment à améliorer mon travail grâce à la réalisation de mes projets. Avant elle n'était pas pratiquée, maintenant, je la pratique plus pour alimenter mes plans d'investissement." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"On a peu de visibilité sur la stratégie de la part de la direction. On pourrait amener des idées ou anticiper certaines choses comme par exemple le recrutement d'une personne ou le licenciement d'une autre, on prendrait plus de précautions." SFE5	S	F	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"Les responsables, les personnes qui travaillent dans les bureaux connaissent la stratégie mais plus bas ils manquent d'informations. Par manque de temps je ne les redescends pas aux membres du personnel du bar de l'établissement A.H." SOE5	S	O	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"On manque de visibilité. Les décisions sont prises seulement par trois personnes de la direction et ne sont pas expliquées jusqu'en bas. Cela entretient les rumeurs et une ambiance de travail malsaine." SOP5	S	O	P	2005

Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"Tous les ans, il y a une réunion d'activité au niveau du personnel mais on ne parle pas vraiment de la stratégie." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"Une fois par mois on avait une réunion avec la direction mais maintenant elle se fait avec les managers. Il n'y a plus de dialogue sauf si on demande un rendez-vous." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"Pour l'instant on est dans le flou total, on ne sait pas ce que l'on va faire dans 6 mois." EOE14	E	O	E	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"Je trouve que l'on est très lésé sur les réunions d'équipes, les encadrants ont une réunion tous les vendredis et mais on ne sait jamais rien." EOP14	E	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"Je trouve qu'en tant que responsable on devrait être au courant des changements importants qui s'opèrent dans l'entreprise sur les postes clés." SFE14	S	F	E	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS REGRETTENT LE MANQUE DE DIFFUSION INTERNE D'INFORMATION STRATÉGIQUE	"On est au courant de la stratégie par les bruits de couloir. Il faut à la limite écouter aux portes pour savoir." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DES OUTILS DE COMMUNICATION FAVORISENT LA TRANSMISSION D'INFORMATION	"Il y a une grosse amélioration par rapport à la répartition des tâches. La communication entre les services est meilleure avec les 'Works flow'." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DES OUTILS DE COMMUNICATION FAVORISENT LA TRANSMISSION D'INFORMATION	"Les améliorations, c'est surtout sur la communication interne auprès de l'ensemble du personnel : on a le N. blog et le journal interne. Il y a un sentiment d'appartenance à l'entreprise par le biais de ces supports de communication interne." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DES OUTILS DE COMMUNICATION FAVORISENT LA TRANSMISSION D'INFORMATION	"Le rapport permet de voir le niveau d'activité de la veille, mais aussi d'être informé des problèmes survenus." EOP11	E	O	P	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DES OUTILS DE COMMUNICATION FAVORISENT LA TRANSMISSION D'INFORMATION	"Aujourd'hui, quasiment tout le monde a une boîte 'Lotus'. Donc tout le monde est au courant de ce qui se passe sans avoir à embêter le chef. Nous savons où aller chercher les informations pour une location par exemple." SOP11	S	O	P	2011

Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES INDICATEURS SONT DIFFUSES ET STIMULENT LES COLLABORATEURS	"On ne cache rien à personne au niveau des chiffres. C'est un plus pour le personnel, cela lui permet de voir le suivi." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES INDICATEURS SONT DIFFUSES ET STIMULENT LES COLLABORATEURS	"Avant, on n'avait pas accès aux informations sur le résultat de l'entreprise. Maintenant, il y a des indicateurs et ce sont les managers qui nous transmettent ces informations tous les mois." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES SONT CONNUES PAR LES ACTEURS	"Je n'ai pas de vision sur certains points qui font partie de mes missions : le pilotage de la trésorerie et des règlements sans arbitrage." EOE14	E	O	E	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES SONT CONNUES PAR LES ACTEURS	"Tout le monde est informé sur la stratégie." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES SONT CONNUES PAR LES ACTEURS	"Nous sommes bien informés sur les projets et la hiérarchie prend bien l'avis de tout le monde." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS ATTACHENT DE L'IMPORTANCE A LA QUALITÉ DU DIALOGUE VERTICALE	"La qualité d'écoute n'est pas bonne les collaborateurs ne veulent plus parler car ils ont peur des retombées et ne veulent pas d'histoires ils ne veulent pas être vu comme des balances." EOE14	E	O	E	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS ATTACHENT DE L'IMPORTANCE A LA QUALITÉ DU DIALOGUE VERTICALE	"Ça me pèse, je ne travaille plus en confiance avec la direction alors que durant plus de quatre ans, j'avais cette grande confiance. Entendre fréquemment « vous n'êtes pas bon, vous êtes un mauvais manager », on se pose des questions sur notre travail."	S	O	D	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS ATTACHENT DE L'IMPORTANCE A LA QUALITÉ DU DIALOGUE VERTICALE	"Le dialogue du CODIR avec nous, je l'ai trouvé maladroit : qu'on puisse nous dire que les gens qui travaillent trop, c'est des 'branques'. Je ne sais pas où ils ont travaillé avant, mais moi j'ai toujours vécu ça." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	MANQUE DE COMMUNICATION SUR L'AVANCÉE DES PROJETS	"On nous fait très peu de retours sur l'avancée des projets en cours." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE DOSAGE DU NIVEAU D'INFORMATION DIFFUSÉ EN INTERNE	"J'aurais plus de réserve dans la diffusion des informations. Tout le monde sait tout. Cela fait partie de la culture de l'entreprise." SFD14	S	F	D	2014

Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Il y a un gros dysfonctionnement dans cette société c'est la communication. Il y a une non compréhension des contraintes des autres services. On ne s'écoute pas forcément." EOE5	E	O	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Les petits cafés doivent venir à la pêche aux informations. Il y a un cloisonnement très important. Soit on ne sait pas utiliser les outils de communication soit on ne les utilise pas à bon escient." EOE5	E	O	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"On a souvent des problèmes de transmission d'informations, des retards de transmission des factures avec l'établissement E." EOE5	E	O	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Nous n'avons pas dans les bureaux les moyens de contacter le personnel cuisine et le service. Ce qui passe dans les casiers n'est pas lu et pour afficher quelque chose, il faut bien réfléchir à l'endroit où ils vont poser leur nez !" SFD5	S	F	D	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Les dispositifs de transmission d'informations par mail ne sont pas efficaces car nous n'avons pas de retour de certains mails importants. On est souvent obligés de se déplacer, de voir les gens en direct pour avoir nos informations." SFE5	S	F	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"En termes de communication-concertation-coordination, nous manquons de réflexes à tous les niveaux. Notre personnel n'a pas le réflexe de signaler les problèmes, par manque de sensibilité à ces problèmes ou par peur que ce soit un défaut d'autonomie." S	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Le truc le plus évident qui nous met des bâtons dans les roues, c'est qu'on a toujours autant de mal à obtenir les informations nécessaires à notre production de la part des responsables d'activités et d'établissements." SFD14	S	F	D	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"On perd du temps à aller à la pêche aux informations. On traite l'information, ils envoient un correctif, on retraite. Bref, on passe notre temps à tricoter et retricoter." SFD14	S	F	D	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"On fait des demandes de cotations de menus aux responsables de cuisine qui restent sans réponse alors que l'information a été demandée par mail et verbalement. Ce sont des informations importantes et il faut se débrouiller sans, on perd du temps." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Au snack, on se rend compte du manque de transmission d'informations devant le fait accompli. Par exemple, la machine à soda qui a lâché, ça nous prend du temps à trouver une solution durant le service alors qu'on aurait pu l'anticiper plus tôt." SOP14	S	O	P	2014

Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Le problème est la circulation de l'information. Par exemple le pain, cela change toutes les semaines et après on me tombe dessus. Il faut mal faire les choses pour qu'on nous tombe dessus pour savoir comment faire." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Lorsque l'on prend le plateau du samedi soir, on a en face de nous des managers qui ne sont pas au courant des pannes de matériel qui sont arrivés la veille." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"Nous on transmet les informations mais on ne sait pas si elles sont remontées aux personnes concernées." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"On ne communique que par mail. Les mails sont devenus une défense." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE TRANSMISSION ET D'ACCESSIBILITÉ AUX INFORMATIONS	"On oublie le côté communication classique entre les êtres humains et cela génère des oublis. On communique trop par mail." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS PRONENT LA TRANSPARENCE	"Comme il y a une ambiance très bon enfant dans l'établissement K. on ne se dit pas forcément quand il y a un souci ou que quelque chose pêche. On le dit sur le ton de la rigolade. On devrait avoir une intervention plus rapide et plus claire." SFE5	S	F	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS PRONENT LA TRANSPARENCE	"Il y a un problème de franchise dans le dialogue certaines personnes ne disent rien en face elles font des mails en direct à la direction je me méfie je ne veux pas être juger en permanence." EOE14	E	O	E	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	LES ACTEURS PRONENT LA TRANSPARENCE	"J'aimerais créer les conditions de rapports sincères, où on puisse se dire les choses." SFD14	S	F	D	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	MANQUE DE BOUCLAGE	"Les rendez-vous 3C sont faits mais on n'a pas de retour. On nous demande de participer, de vider notre sac, il n'y a rien derrière." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information interne	DIFFICULTÉ DE COMMUNICATION ENTRE SERVICES	"Le relationnel est spécial avec le service gestion car nous sommes des clients mais on ne l'est pas en fait! Ils sont en dehors du groupe. Ils doivent sortir de leur bulle, on ne parle pas le même langage." EOE14	E	O	E	2014

Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	DIFFICULTÉ D'HARMONISATION ENTRE INFORMATION INTERNE ET EXTERNE	"Il y a des retards entre la communication et la production : le lundi, l'équipe du café apprend une information par la communication externe différente de l'interne. On apprend une programmation prévue pour la semaine prochaine." SFD5	S	F	D	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	LA COMMUNICATION EXTERNE EST RÉALISÉE SUR LES PRODUITS	"Le groupe met en avant la bière et les concerts mais pas la restauration. Et pourtant au niveau du chiffre d'affaires et du résultat la restauration de l'établissement A.H. est l'activité la plus importante." SOE5	S	O	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	LA COMMUNICATION EXTERNE EST RÉALISÉE SUR LES PRODUITS	"Les 'flyers' de l'établissement K. sont distribués dans l'urgence. Les clients n'ont pas le temps d'être informés des concerts." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	LA COMMUNICATION EXTERNE EST RÉALISÉE SUR LES PRODUITS	"Il y a une grosse avancée en termes de Marketing. On a tous pris un peu plus d'expérience, et on a fait des plans de communications." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	MANQUE DE COMMUNICATION SUR LES PRODUITS	"Au niveau de la vente à emporter on ne la met pas suffisamment en avant alors que l'on pourrait vendre plus de bouteilles et de pain dans l'établissement A.H." SOE5	S	O	E	2005
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	UTILISATION D'OUTILS COMMUNICATION EXTERNES	DE "Pour réussir à attirer de la clientèle, on a accentué la communication : flyers, N.Télé, etc. On a mis en place des expositions et on a aussi proposé à des gens du quartier de s'impliquer." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	UTILISATION D'OUTILS COMMUNICATION EXTERNES	DE "On a remanié et créé de nouveaux outils de communication, par exemple N. Blog. On a écouté les clients et on a repensé la stratégie médias." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	UTILISATION D'OUTILS COMMUNICATION EXTERNES	DE "A NAH., il y a de moins en moins de clients qui nous demandent où est le restaurant. Les gens le connaissent et il y a l'affichage." SOE11	S	O	E	2011

Déploiement stratégique	Diffusion de l'information externe	LA COMMUNICATION EXTERNE EXPRIME LES VALEURS DE L'ORGANISATION	"On a bien travaillé depuis un peu plus d'un an sur la communication institutionnelle pour améliorer la notoriété, expliquer ce qu'on fait, nos valeurs et nos offres." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	TEMPORALITÉ DES OUTILS DE MANAGEMENT	"Le PLANIPLAP apporte beaucoup, et le prévisionnel permet de se projeter dans les six mois à venir." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	TEMPORALITÉ DES OUTILS DE MANAGEMENT	"Au départ, la FOO était difficile à réaliser, mais après, elle m'a permis de calibrer et structurer mon agenda et ma gestion du temps." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	TEMPORALITÉ DES OUTILS DE MANAGEMENT	"La FOO et le CAPN nous donnent le rythme. Cela permet d'être un maximum dans les temps et de voir plus loin." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	TEMPORALITÉ DES OUTILS DE MANAGEMENT	"On est dans l'action en permanence. C'est une bonne chose. L'action, il faut savoir la mesurer, par exemple à travers les PAP." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	TEMPORALITÉ DES OUTILS DE MANAGEMENT	"Pour moi, le PAP est une façon de faire des projets avec les FOO qui rendent ces projets structurés." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	LES ACTEURS ONT UNE VISION STRATÉGIQUE DANS LE TEMPS	"On a une stratégie beaucoup mieux bâtie et plus claire depuis un an. On arrive à imaginer ce que pourrait être N. dans trois ans." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	LES ACTEURS ONT UNE VISION STRATÉGIQUE DANS LE TEMPS	"Aujourd'hui, on a une vision de trois à cinq ans pour la stratégie. C'est beaucoup plus clair pour nous." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	LES OUTILS DE MANAGEMENT SONT AJUSTÉS SELON L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	"Mon rôle a évolué, donc le contenu de mon tableau de bord a évolué. J'ai, par exemple, un onglet CAPN pour les personnes dont je m'occupe." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	INTENSITÉ DES PRISES DE DÉCISIONS	"Grâce aux multiples et bonnes décisions de la Direction, le rendu et la qualité des prestations ont été améliorés. On a profité par exemple des vidéos projecteurs et des enceintes qui nous ont permis d'avoir des concerts plus expressifs." SFP11	S	F	P	2011

Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	INTENSITÉ DES PRISES DE DÉCISIONS	"Il y a tellement d'échange et une volonté d'avancer que les résolutions viennent facilement aujourd'hui." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	LES OUTILS DE MANAGEMENT SONT PILOTES RÉGULIÈREMENT	"Chaque semaine, on fait un audit sur environ 35 CAPN." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	LES OUTILS DE MANAGEMENT SONT PILOTES RÉGULIÈREMENT	"Maintenant, on évalue les CAPN tous les mois. On a formalisé une matrice pour mesurer le taux de réalisation des objectifs." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"A NSE., l'application sur laquelle nous saisissons les bons de livraison n'a pas changé mais elle est beaucoup plus rapide. Cela prenait beaucoup de temps au moment de valider, maintenant, c'est instantané." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"On a énormément fait bouger le matériel : en informatique, le changement des caisses, la mise en place d'une gestion des stocks. On a gagné en souplesse et en productivité." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"On a fait pas mal d'investissements pour remettre à niveau l'outil de production, les vestiaires, les bureaux et l'outil informatique." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"A NAH., la première cuisine était un couloir, on y faisait de la dinette. L'activité a beaucoup augmenté et nous avons déjà fait de gros travaux pour s'adapter." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"On a changé le matériel informatique. Le matériel évolue en fonction de l'activité." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"Avant, il fallait que j'apporte mes poêles de la maison. Maintenant, en cuisine, nous sommes équipés." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"Il y a un an et demi, on avait une machine à glace pilée manuelle. On mettait trois quart d'heure pour faire deux seaux. Maintenant, on met cinq minutes. On gagne du temps et de la place." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement	Actualisation	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"Le mobilier a radicalement changé, même en terrasse." SOP11	S	O	P	2011

stratégique	on - Temporali té						
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"Les pieds de tables sont plus faciles à nettoyer que ceux des tables en bois que nous avons avant." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"On sent qu'il y a une réflexion et une conscience de dire si le matériel est inadapté, il faut le changer." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	L'OUTIL DE PRODUCTION EST ÉVOLUTIF	"Quand on a refait la cuisine à NAH., on a changé les friteuses qui étaient trop petites." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	LENTEUR DES ACTIONS SUITE AUX DÉCISIONS	"On met beaucoup de temps pour faire les choses il y a de la léthargie." EOE14	E	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ÉVOLUENT	"Chaque année, le personnel ainsi que les formateurs évoluent. Cela fidélise les personnes et réduit la rotation des effectifs." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ÉVOLUENT	"On a fait monter en compétences très sérieusement les responsables d'établissements dans plusieurs domaines : piloter leurs budgets, gérer leurs équipes, piloter leur masse salariale et développer leurs actions commerciales." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ÉVOLUENT	"Le contenu de nos postes a évolué. On a maintenant plus de responsabilités." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	MANQUE D'ÉVOLUTION DE L'ÉQUIPEMENT	"Le groupe ne se donne pas les moyens de réussir. Depuis 7 ans, l'équipement n'a pas changé et se dégrade. C'est toujours les mêmes plafonds, les mêmes bancs, les mêmes stores et les machines à laver ne fonctionnent pas." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Actualisati on - Temporali té	MANQUE D'ANTICIPATION ET DE RESSOURCE TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Les encadrants ne sont pas capables de programmer le temps pour les missions, du coup c'est le non respect des délais." EOE14	E	O	E	2014

Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	MANQUE D'ANTICIPATION ET DE RESSOURCE TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"On n'est jamais prêt quand on lance un produit. Quand on achète la machine à Sundae qui est compliquée, on ne fait aucune formation dessus et on s'en sert mal. Cela n'est pas anticipé dans les actions stratégiques." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	MANQUE D'ANTICIPATION ET DE RESSOURCE TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"On nous demande de beaucoup formaliser mais on ne nous donne pas la ressource temps nécessaire pour le faire car la <i>priorité</i> terrain est plus importante. Par exemple, on n'a pas le temps de finir la campagne CAPN et on se fait menacer de ne pas en avoir.	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	LES ACTIONS-DÉCISIONS STRATÉGIQUES PRENNENT EN COMPTE LA TEMPORALITÉ	"Le PLANIPLAP permet de numériser combien de temps on passe sur une activité. Cela permet de chiffrer par exemple combien telle opération va coûter, en tenant compte des taux horaires de chaque collaborateur." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	LES ACTIONS-DÉCISIONS STRATÉGIQUES PRENNENT EN COMPTE LA TEMPORALITÉ	"En 2005, à NAH., on se retrouvait souvent en sous-effectif. Aujourd'hui, c'est très rare grâce à la planification. On gère mieux les ressources pour assurer le service, mieux servir et mieux vendre. C'est une source de performance." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	LES ACTIONS-DÉCISIONS STRATÉGIQUES PRENNENT EN COMPTE LA TEMPORALITÉ	"On a nettement amélioré le taux de mise en œuvre des actions PAP en connectant la stratégie avec la gestion du temps." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	LES ACTIONS-DÉCISIONS STRATÉGIQUES PRENNENT EN COMPTE LA TEMPORALITÉ	"On a progressé sur la capacité d'alerte. Il y a une nette amélioration pour l'équipe managériale grâce aux FOO mises en place. Les timings et les échéances sont beaucoup plus respectés." SOE11	S	O	E	2011
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Faute de planification, nous avons tendance à privilégier l'urgent à l'important, ce qui engendre des délais trop courts et des retards. Par exemple, la mise en place des investissements sur les outils de travail aurait dû être faite depuis 1 an." EOE5	E	O	E	2005
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Il n'y pas de pilotage du temps global de l'exploitation du site donc il y a un mauvais pilotage des heures." EOE14	E	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Des retards s'accumulent faute de coordination avec la direction. Par exemple, nous avons décidé de changer la carte du bar avec de nouveaux tarifs, mais nous devons attendre que la direction se déplace pour rentrer les nouveaux tarifs dans les caisses."	S	O	E	2005
Déploiement stratégique	Actualisation Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Je trouve que les périodes de campagne PAP/CAPN sont mal calées par rapport à l'activité du lieu, car elles sont en même temps que des périodes de suractivité pour moi." SFE14	S	F	E	2014

Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Ces trois missions en même temps, c'était couru d'avance que je n'y arriverais pas. C'est hyper frustrant de travailler autant et d'avoir peu de résultats." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Comme toujours depuis sept ans, les CAPN ne sont pas signés dans les délais." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Il faut faire progresser notre préparation budgétaire sur le timing et la formalisation, une bonne fois pour toute." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Nous avons beaucoup d'interventions sur le terrain, donc je prends beaucoup de retard sur le traitement de certains points, notamment la campagne CAPN et les dispositifs 3C dont nous ne pouvons pas toujours garantir tous les entretiens." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"On est submergé de pleins de missions et on a des problèmes pour programmer, on arrive un peu avant et on termine tard pour faire rentrer la charge de travail dans l'agenda." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Pour la campagne CAPN, on a des deadlines incohérentes voire infaisables avec les dates où l'on nous a fourni les objectifs collectifs. On est toujours en retard." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"Tout est concentré sur la même période par exemple : les PAP, CAPN, les budgets, la rentrée, la clôture du bilan, l'anniversaire. Il faut redéfinir l'articulation et la synchronisation de toutes ces campagnes." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"J'ai eu ma formation intégration planifiée il y a six mois alors que je suis là depuis quatre ans. Certains extras ont eu leur intégration deux ans après leur arrivée." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Actualisation - Temporalité	DIFFICULTÉ DE COORDINATION ET DE GESTION DU TEMPS DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"On a tellement de choses à faire que respecter les deadlines ce n'est pas évident." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	LA PERIODICITE DES DISPOSITIFS DE RÉUNION EST AJUSTEE EN FONCTION DES BESOINS	"En fonction des personnes, on peut passer à deux réunions 3C par mois. C'est assez souple au niveau de la périodicité." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	LA PERIODICITE DES DISPOSITIFS DE RÉUNION EST AJUSTEE EN FONCTION	"Le dispositif de réunions s'est structuré. Au début, le réflexe a été d'en mettre trop. Et puis, on a assaini en essayant d'éliminer les réunions	S	F	D	2011

	onelle	DES BESOINS	fourre-tout." SFD11				
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	LA PERIODICITE DES DISPOSITIFS DE RÉUNION EST AJUSTEE EN FONCTION DES BESOINS	"Le rendez-vous 3C me permet de m'asseoir avec mes collaborateurs mais je fais déjà du management sur le terrain au jour le jour. Est-ce qu'une heure est pertinente ? Cela semble trop inflexible, il faudrait ajuster en fonction des personnes." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	LA PERIODICITE DES DISPOSITIFS DE RÉUNION EST AJUSTEE EN FONCTION DES BESOINS	"Les rendez-vous 3C, les formations et entretiens sont souvent décalés, il y a souvent des imprévus, parfois cela peut être le jour même." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	"En 2005, le management des équipes était inexistant. On n'avait pas le réflexe de manager les personnes. On a mis en place un 3C mensuel individuel et une réunion d'équipe hebdomadaire. Mais il reste encore beaucoup de progrès à faire." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	"On a beaucoup plus d'encadrement intermédiaire. Aujourd'hui, la moyenne des équipes est de 5 à 8 personnes." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	"Avant, nous étions moins nombreux. L'avantage maintenant, c'est qu'un manager peut faire son travail de bureau alors qu'avant, il était toujours en retard sur cette partie là." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	"Il y a plus de niveaux hiérarchiques." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	"La grosse différence, c'est l'augmentation du nombre de responsables. Quand je suis arrivé, il n'y avait que le chef qui gérait toute l'équipe." SOP11	S	O	P	2011
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE-EXTERNE NÉCESSITE DE LA RÉACTIVITÉ	"Depuis quatre ans, on a entre 15 et 20 % de croissance de l'activité. Il faut de la réactivité et de la souplesse de la part des équipes. Mais cette progression rapide de l'activité génère de nouveaux dysfonctionnements." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE-EXTERNE NÉCESSITE DE LA RÉACTIVITÉ	"La sensibilité économique a augmenté et notre capacité de réaction aussi. Avant, on suivait beaucoup nos chiffres, mais il y avait peu de personnes capables de réagir. Aujourd'hui, si on parle masse salariale le 15 du mois, on agit immédiatement." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	L'EXTERNALISATION D'ACTIVITÉS DIMINUE LE NIVEAU DE RÉACTIVITÉ	"Le niveau de réactivité des entreprises réparatrices n'est pas bon, par exemple le robot coupe est cassé depuis le octobre et le prestataire l'a seulement récupéré le mi-novembre et le problème n'est pas résolu." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	L'EXTERNALISATION D'ACTIVITÉS DIMINUE LE NIVEAU DE RÉACTIVITÉ	"Il y a des défauts de livraison, nous avons besoin de caisses de stockage et on se retrouve à court de caisse car le livreur tarde à nous les ramener. On perd quelques minutes assez souvent." SOP14	S	O	P	2014

Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"Les procédures en place sont trop longues et trop lourdes pour les personnes qui font de la production." EOE5	E	O	E	2005
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"Depuis 8 mois, l'établissement E. souhaite donner de l'autonomie aux petits cafés mais il nous demande de plus en plus de justificatifs sur les recettes et nous étouffe avec son système de pénalité." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"Il y a un manque de confiance réel entre l'administratif et les petits cafés. Plus ça va et plus on nous met des procédures et de la pression. Ça devient de plus en plus difficile." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"Les procédures existantes sont des usines à gaz. Par exemple, nous avons des fiches bar, restaurant à transmettre à la comptabilité mais personne ne les remplit. La comptabilité stocke des choses, en déstocke. Les chiffres ne veulent plus rien dire." SO	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"On perd du temps dans des processus qui ne sont pas optimisés et avec un volume d'informations énorme." SFD14	S	F	D	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"Sur les UOP, on est allé trop loin. Il y a des sujets où il n'y a pas besoins d'UOP comme 'réaliser un rapport de gestion'. Il faut faire en sorte que les UOP correspondent à des champs de responsabilités." SFD14	S	F	D	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"Les procédures sont plutôt cohérentes, mais certaines sont peut-être trop détaillées." SFE14	S	F	E	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"Il y a des procédures toutes les 30 secondes, cela n'aide pas à stabiliser une équipe. Cela apporte de l'incompréhension." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	CERTAINES PRATIQUES SONT CONSIDÉRÉES LOURDES OU RIGIDES	"On me demande de finir maximum à 16h car l'entrepôt ferme à cette heure-là, mais en fonction des commandes il m'est difficile de finir dans les temps. Ils ne gèrent pas très bien les estimations de temps travail." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	ABSENCE DE TEST POUR LE LANCEMENT DES ACTIONS STRATÉGIQUES	"On fait tout d'un coup sur toutes les sociétés, mais parfois on devrait faire des établissements tests pour voir si ça fonctionne correctement. Comme les caisses Pi qui ont engendré plein de dysfonctionnements." SFP14	S	F	P	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	LES CHANGEMENTS DE PRODUITS ENTRAÎNENT DES DIFFICULTÉS	"Le silo a changé de carte et on manque de règles et procédures comme on avait avec l'ancienne. On n'a pas de fiche de process sur les nouvelles salades alors on fait par nous-mêmes." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Agilité organisationnelle	LES DECISIONS N'ENTRAÎNENT PAS TOUJOURS DES ACTIONS	"La première réunion que j'ai faite on nous a promis plein de choses mais presque rien n'est fait." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Autonomie	DÉFAILLANCE DU SYSTÈME DE DÉLÉGATION	"La mise en place de la grille de délégation permet de poser et d'encadrer les choses." EOE11	E	O	E	2011

	Délégiatio n									
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DÉFAILLANCE DÉLÉGATION	DU	SYSTÈME	DE	"La politique des enseignes est menée par les gérants et c'est collaboratif." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DÉFAILLANCE DÉLÉGATION	DU	SYSTÈME	DE	"La répartition des tâches est concertée. Aujourd'hui, on essaie de déléguer." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DÉFAILLANCE DÉLÉGATION	DU	SYSTÈME	DE	"Les responsables d'établissements ont délégué aussi à leur encadrement, par exemple, pour les caisses et certains recrutements." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE EST SOURCE DE STIMULATION DES ACTEURS				"Ma responsable me donne plus de choses à faire et plus d'autonomie, cela me donne envie d'encore mieux apprendre." EOE11	E	O	E	2011
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DIFFICULTÉ DE DÉCLINAISON ET DE DÉLÉGATION DE LA STRATÉGIE				"Il y a un énorme problème de manque de définitions de fonctions et de délégation. Les relations hiérarchiques ne sont pas toujours claires." SFD5	S	F	D	2005
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DIFFICULTÉ DE DÉCLINAISON ET DE DÉLÉGATION DE LA STRATÉGIE				"La direction continue à gérer tous les détails au lieu de veiller à la cohérence générale. Chaque entreprise devrait avoir une certaine autonomie et son propre directeur. La direction ne fait pas confiance à ses lieutenants." SFD5	S	F	D	2005
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DIFFICULTÉ DE DÉCLINAISON ET DE DÉLÉGATION DE LA STRATÉGIE				"Les managers font tout en même temps et ne peuvent déléguer car les personnes ne sont pas polyvalentes. Par exemple, je ne peux pas demander à un barman de prendre les commandes ou de faire les plannings si je suis absent." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DIFFICULTÉ DE DÉCLINAISON ET DE DÉLÉGATION DE LA STRATÉGIE				"L'équipe de Direction n'anticipe pas assez au niveau des relais auprès des équipes, notamment pour monter en puissance sur le PASINTEX." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DIFFICULTÉ DE DÉCLINAISON ET DE DÉLÉGATION DE LA STRATÉGIE				"J'ai un problème de délégation car je n'ai pas toujours les compétences requises dans mon équipe pour pouvoir déléguer. Par exemple je ne devrais jamais bosser le mercredi mais je suis toujours là car je compense pour tout le monde." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Autonomi e - Délégiatio n	DIFFICULTÉ DE DÉCLINAISON ET DE DÉLÉGATION DE LA STRATÉGIE				"Je n'ai pas de prise de relai, personne pour déléguer et pour pouvoir m'aider alors que sur les grosses périodes j'en aurais besoin, ne serait-ce que pour répondre aux clients car si je tarde trop ils peuvent aller voir	S	O	E	2014

	n		ailleurs." SOE14				
Déploiement stratégique	Autonomie - Délégation	DIFFICULTÉ DE DÉCLINAISON ET DE DÉLÉGATION DE LA STRATÉGIE	"Je ne peux pas déléguer car je n'ai pas les compétences dans mon équipe, ils ne sont mêmes pas capables de faire la rotation marchandise, je n'ai pas assez confiance en eux et ça peut être dangereux si je délègue." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Autonomie - Délégation	MANQUE DE CLARTÉ DU NIVEAU D'AUTONOMIE	"Comme je travaille dans un lieu autonome en tant que responsable, je ne connais pas toujours les limites de mes responsabilités. Le cadre n'a pas été déterminé ou mal." EOE5	E	O	E	2005
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	LES MOYENS NE SONT PAS EN ADÉQUATION AVEC LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	"Le groupe souhaite mettre un pied sur le marché de la grande et moyenne surface mais il ne développe pas les moyens suffisants pour affronter les centrales d'achat. On manque de compétitivité." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	INADÉQUATION ENTRE TAILLE DE L'EFFECTIF ET VOLUME D'ACTIVITÉ	"On manque de personnel en cuisine au sein de l'établissement A.H. On est trois pour faire des services de 400 couverts. On a 5 postes à pourvoir pour que la cuisine puisse fonctionner. J'ai une surcharge de travail importante." SOP5	S	O	P	2005
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	INADÉQUATION ENTRE TAILLE DE L'EFFECTIF ET VOLUME D'ACTIVITÉ	"Il y a un manque d'effectif. Au café O. on est 6 ; 4 à temps plein et 2 à temps partiel. Il y a des bars aussi grands qui fonctionnent avec plus de personnel. Tant que l'on ne tombe pas malade on nous en demande de plus en plus, on tire sur la corde." S	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	INADÉQUATION ENTRE TAILLE DE L'EFFECTIF ET VOLUME D'ACTIVITÉ	"On est toujours en manque d'effectif, cela fait trop de boulot par personne et crée une certaine fatigue. Combien de fois il y a des personnes qui appellent pour dire « j'ai mal au ventre » car les gens sont démotivés et n'ont plus envie de se donner."	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	INADÉQUATION ENTRE TAILLE DE L'EFFECTIF ET VOLUME D'ACTIVITÉ	"On est en sous effectif par rapport au niveau de notre activité." SOE14	S	O	E	2014
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	INADÉQUATION ENTRE TAILLE DE L'EFFECTIF ET VOLUME D'ACTIVITÉ	"Il y a trop de sous effectif en soirée qui désorganise le travail." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	INADÉQUATION ENTRE TAILLE DE L'EFFECTIF ET VOLUME D'ACTIVITÉ	"On a trop d'activité, il manque un responsable de salle pour accueillir les gens. Le responsable bar ne peut pas s'occuper de tout." SOP14	S	O	P	2014
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	LES ACTIONS-DÉCISIONS STRATÉGIQUES PRENNENT EN COMPTE LA TEMPORALITÉ	"On a nettement amélioré le taux de mise en œuvre des actions PAP en connectant la stratégie avec la gestion du temps." SFD11	S	F	D	2011
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	L'OUTIL DE PRODUCTION N'EST PAS ADAPTÉ AU VOLUME D'ACTIVITÉ	"La cuisine n'est pas équipée pour faire des plats à base de bière ou qui s'accompagnent de bière. On a moins de volume passé en restauration. J'ai vu un groupe de 400 personnes qui était venu manger et il n'y avait	S	O	E	2005

			pas de bière à table, que du vin." SOE5				
Déploiement stratégique	Moyens de la mise en œuvre	L'OUTIL DE PRODUCTION N'EST PAS ADAPTÉ AU VOLUME D'ACTIVITÉ	"Le site est trop petit par rapport à notre activité." SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"Le gros problème que l'on a est le décalage entre la stratégie et sa mise en œuvre. La courroie de transmission entre la direction et les managers a été nulle." SFD5	S	F	D	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"On a redéfini la répartition des tâches de l'établissement K. sans que l'on s'y tienne. Entre la dernière répartition et le travail d'aujourd'hui il y a pas mal d'écart. J'ai toujours voulu faire confiance aux gens car ils font plus d'heures." SFD5	S	F	D	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"Je trouve qu'il y a un gouffre entre ce qui est dit par le directeur et ce qui est mis en place, il existe un vrai décalage." EOP14	E	O	P	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"Il y a un décalage entre ce qui est programmé et la réalité, par exemple le lundi je dois faire trois heures de réception-location mais j'en passe sept. Je consacre plus de temps que prévu et je décale des missions car la <i>priorité</i> reste la demande client	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"Il y a un décalage entre là où on est et là où on voudrait être. On ouvre de nouveaux points de ventes, on entend les grands projets de P., de grands travaux à G., mais ne devrait-on pas d'abord consolider les équipes ?" SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"Il y a une trop grande différence entre ce que les dirigeants nous promettent et ce qu'ils font, du coup il y a une perte de motivation et on n'y croit plus." SOP14	S	O	P	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	DÉFINITION D'UN CAP STRATÉGIQUE	"On a une vraie stratégie qui est devenue lisible, claire et mieux comprise. Il y a de l'innovation dedans et on développe l'offre." SFD11	S	F	D	2011
Pilotage stratégique	Objectifs	PRISE DE DÉCISION FACILITÉE PAR L'OUTIL BALANCE ÉCONOMIQUE	"La balance économique m'aide vraiment à améliorer mon travail grâce à la réalisation de mes projets. Avant elle n'était pas pratiquée, maintenant, je la pratique plus pour alimenter mes plans d'investissement." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Objectifs	LES ACTIONS STRATÉGIQUES SONT PRÉPARÉES	"On a beaucoup progressé dans la préparation des PAP depuis trois ans. On construit moins dans tous les sens. Le cap qu'on est en train de franchir, c'est la préparation des actions avant de les proposer." SFD11	S	F	D	2011
Pilotage stratégique	Objectifs	LA STRATÉGIE POSSÈDE DES OBJECTIFS DE RÉSULTATS IMMEDIATS ET/OU DE CRÉATION DE POTENTIEL	"Les objectifs de création de potentiel sont stimulants pour l'employé et bénéfiques pour l'employeur." EOE11	E	O	E	2011
Pilotage stratégique	Objectifs	LA STRATÉGIE POSSÈDE DES OBJECTIFS DE RÉSULTATS IMMEDIATS ET/OU DE CRÉATION DE POTENTIEL	"Le PAP permet de travailler sur le développement des résultats et le potentiel des gens." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage	Objectifs	FLOU STRATÉGIQUE	"La stratégie du groupe devrait être clarifiée. Nous connaissons les valeurs	E	O	E	2005

stratégique			du groupe mais le contenu est à préciser." EOE5				
Pilotage stratégique	Objectifs	FLOU STRATÉGIQUE	"Le manque de visibilité sur la stratégie entraîne des perturbations dans notre travail. Pour le changement de gérance au niveau du café F., il a fallu un mois pour avoir toutes les informations de vente de cession pour faire l'ensemble des procédures."	S	O	E	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	FLOU STRATÉGIQUE	"On ne sait pas si on est dans une politique de volume ou de marge. On n'a pas encore cette vue et cette perspective." SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	INQUIETUDES CONCERNANT LA STRATÉGIE	"On nous a prévenu la veille que l'on n'aurait pas notre prime, on peut se demander si on va rester car on est inquiet de la pérennité de l'entreprise." SOP14	S	O	P	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	INQUIETUDES CONCERNANT LA STRATÉGIE	"Quand le directeur du site est parti, on ne nous a pas dit qu'il était parti, on n'a pas eu de réunion. Cela ne se fait pourtant pas du jour au lendemain, cela crée des rumeurs, on s'inquiète pour la pérennité de l'entreprise." SOP14	S	O	P	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	LES PROJETS STRATÉGIQUES STIMULENT LES COLLABORATEURS	"On est « shooté » à l'euphorie des projets." SFD14	S	F	D	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	CERTAINS OBJECTIFS MANQUENT DE RÉALISME	"Je me trouve dans une situation inconfortable pour présenter le capn aux nouveaux collaborateurs car je sais que nous ne l'aurons jamais." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	CERTAINS OBJECTIFS MANQUENT DE RÉALISME	"Je trouve le capn inatteignable et surtout non négociable." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	CERTAINS OBJECTIFS MANQUENT DE RÉALISME	"Pour le CAPN, j'ai eu des objectifs comme faire des situations dont je savais à l'avance que je ne pourrais pas les faire. On m'a demandé des trucs super compliqués alors que je débute." SFP14	S	F	P	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	CERTAINS OBJECTIFS MANQUENT DE RÉALISME	"Nos objectifs CAPN sont augmentés chaque année alors qu'on ne les atteint jamais, on se mord la queue." SOP14	S	O	P	2014
Pilotage stratégique	Objectifs	CHANGEMENTS D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	"Le groupe a des grands objectifs stratégiques, qui se concrétisent plus ou moins. Cela a été le cas pour l'investissement d'une ligne d'embouteillage. Une semaine après la décision, la direction a envisagé un autre scénario." SOP5	S	O	P	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	NOMBREUX INVESTISSEMENTS	"Franchement on n'a pas à se plaindre, car dès qu'ils peuvent, ils investissent." EOP11	E	O	P	2011
Pilotage stratégique	Objectifs	NOMBREUX INVESTISSEMENTS	"A la Fabrique, on a fait de gros investissements, notamment en termes de centrifugeuse. La blonde est filtrée, ce qui fait que sa qualité est plus constante." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Objectifs	DIFFICULTÉ À IDENTIFIER LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES	"La définition de nos priorités est un de nos gros soucis car on ne sait pas calibrer nos projets. Tout a quasiment le même niveau de priorités. Du coup, je définis mes priorités. C'est très peu concerté avec mes collègues." SFD5	S	F	D	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	DIFFICULTÉ À IDENTIFIER LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES	"Il est important de prioriser les actions : il y a trop de chantiers en ligne de mire." SOE14	S	O	E	2014

Pilotage stratégique	Objectifs	NOMBREUX PROJETS EN COURS	"On a beaucoup de projets en même temps : la réorganisation de l'établissement A.H., les caisses, un site web. Ce sont des choses tellement importantes que je n'en trouverais pas une à reporter." SFD5	S	F	D	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	LA MULTITUDE DE PROJETS NUIT À LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE	"La direction a énormément de projets mais ne voit pas qu'il faudrait résoudre les problèmes concrets, comme par exemple changer une machine à glaçon qui ne peut pas faire de la glace pendant toute une soirée." SOE5	S	O	E	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	ABSENCE DE CAP STRATÉGIQUE	"Il y a le café, les salles de concerts, les caves, les grandes surfaces. On a choisi d'élargir notre clientèle pour vendre plus de bière mais je ne pense pas qu'il y ait une stratégie bien définie." SOD5	S	O	D	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	ABSENCE DE CAP STRATÉGIQUE	"Dès qu'il y a un peu d'argent on essaie d'investir ailleurs. C'est super négatif et pas valorisant. On devrait se recentrer au lieu de s'éparpiller." SOP5	S	O	P	2005
Pilotage stratégique	Objectifs	ABSENCE DE CAP STRATÉGIQUE	"Il n'y a pas d'objectif global pour le service ni d'une définition de missions pour l'entreprise." SFD14	S	F	D	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	MANQUE D'INDICATEURS SOCIAUX	"Nous avons des indicateurs d'activité, mais il nous en manque plein en social et en organisation en particulier." SFD5	S	F	D	2005
Pilotage stratégique	Système d'information	PRÉSENTATION DES INDICATEURS EN RÉUNION	"La présentation des indicateurs de suivi de vente en réunion permet de montrer à ses collaborateurs qu'ils ne font pas bien leur boulot. Exemple : quatre desserts vendus seulement, sur 110 couverts." EOE11	E	O	E	2011
Pilotage stratégique	Système d'information	LES INDICATEURS FACILITENT LA PRISE DE DÉCISIONS	"Des indicateurs pertinents en Communication et Marketing ont été construits : budgets, analyse d'écart. On sait combien ça nous coûte et ce que cela va alimenter comme travail." SFD11	S	F	D	2011
Pilotage stratégique	Système d'information	LES INDICATEURS FACILITENT LA PRISE DE DÉCISIONS	"A NAH., on arrive à créer un TDBP pour chaque activité. Cela permet de bien trouver les informations quand on en a besoin." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Système d'information	LES INDICATEURS FACILITENT LA PRISE DE DÉCISIONS	"Avant, les indicateurs nous permettaient juste de montrer ce que chacun faisait, et de se valoriser. Maintenant, ils permettent de prendre des décisions." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Système d'information	LES INDICATEURS FACILITENT LA PRISE DE DÉCISIONS	"En Fabrique, nous sommes devenus des spécialistes des indicateurs : ils nous permettent d'être plus justes dans nos actes de décision, et d'évaluer si on peut encaisser des commandes." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Système d'information	LES ACTIONS STRATÉGIQUES MANQUENT D'ÉVALUATION	"C'est une grosse fragilité de ne pas mesurer les résultats des actions qu'on mène." SFD11	S	F	D	2011
Pilotage stratégique	Système d'information	LES ACTIONS STRATÉGIQUES MANQUENT D'ÉVALUATION	"Je n'ai pas de retour sur la qualité des animations car je ne suis pas là quand elles ont lieu." SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	LES ACTEURS PARTAGENT LE MEME LANGAGE	"Le MSE est un langage commun. Une langue que tout le monde peut parler. C'est une langue commune malgré les spécificités professionnelles	S	O	E	2011

	on			de chacun." SOE11					
Pilotage stratégique	Système d'information	DÉFAILLANCE D'INFORMATION	DU	SYSTÈME	"Il faut améliorer le processus de la situation, cela manque de formalisme et le document de fin de mois n'est pas assez complet. J'envoie des documents mais je n'ai pas de retour sur leur contenu et la justesse des éléments." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	DÉFAILLANCE D'INFORMATION	DU	SYSTÈME	"La sortie de la situation tous les trois mois provoque de la perte d'information et des problèmes d'animation d'équipe." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	DÉFAILLANCE D'INFORMATION	DU	SYSTÈME	"Le dispositif de construction budgétaire est trop long : de début juillet à fin octobre, avec une matrice erronée et des éléments non pris en compte (par exemple, hausse de la tva en janvier)." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	DÉFAILLANCE D'INFORMATION	DU	SYSTÈME	"Nous recevons des documents avec des erreurs : matrice budget, valeur CHVACV, dates fausses, indicateur de masse salariale. Cela nuit à leur crédibilité, nous ne sommes pas dans une relation de confiance." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	DÉFAILLANCE D'INFORMATION	DU	SYSTÈME	"Il y a très peu de contrôle de gestion. L'outil informatique n'est pas encore opérationnel. On est dans le noir total. On est dans un service comptable sans culture du contrôle." SFD14	S	F	D	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	DÉFAILLANCE D'INFORMATION	DU	SYSTÈME	"Sur la partie analytique du compte d'exploitation, on ne voit pas vraiment d'un coup d'œil ce qu'il nous faut." SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	LES INDICATEURS N'ENTRAÎNENT PAS DE DÉCISION			"En cas de mauvais résultats il n'y a pas d'actions concrètes de notre part." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	LES INDICATEURS N'ENTRAÎNENT PAS DE DÉCISION			"Il n'y a pas assez de contrôle des chiffres, on nous les présente en réunion mais c'est tout." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	LES INDICATEURS N'ENTRAÎNENT PAS DE DÉCISION			"On nous parle des chiffres, mais cela ne règle pas les problèmes que l'on rencontre." EOP14	E	O	P	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	LES INDICATEURS N'ENTRAÎNENT PAS DE DÉCISION			"On produit de l'information pour de l'information dans une notion de délai. Mais, on ne la contrôle pas et on ne l'analyse pas. On perd complètement le rôle de conseil et de soutien auprès des établissements." SFD14	S	F	D	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	MANQUE D'INDICATEURS D'ÉVALUATION		ET	"On a peu d'indicateurs de qualité tels que des études de satisfaction. La dernière a plus d'un an. On en a peu pour l'établissement E. également." SFD5	S	F	D	2005
Pilotage stratégique	Système d'information	MANQUE D'INDICATEURS D'ÉVALUATION		ET	"Il n'y a pas de système d'évaluation ou de surveillance du fonctionnement de la cuisine de l'établissement A.H. Nous ne savons pas si nous sommes bons ou non." SOP5	S	O	P	2005
Pilotage stratégique	Système d'information	SYSTÈME D'INDICATEURS DÉFAILLANT			"Le suivi couvert mensuel ne permet pas de savoir la répartition entre le snack et la restauration de l'établissement A.H. On n'a pas les pointes	S	O	E	2005

	on		réelles dans la journée. Des indicateurs à ce niveau nous permettraient de mieux organiser le travail." SOE5				
Pilotage stratégique	Système d'information	SYSTÈME D'INDICATEURS DÉFAILLANT	"La fiabilité des informations n'est pas suffisante : matrice avec des erreurs, erreurs de saisie. Il faut renforcer l'autocontrôle, les deux audits dans l'année, ce n'est pas assez." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	SYSTÈME D'INDICATEURS DÉFAILLANT	"La sortie de la situation tous les trois mois ne correspond pas au rythme nécessaire pour l'animation et le pilotage de l'activité, il y a une perte d'information et du temps de réaction en cas de problème. Elle sort trop tard : le 20 du mois." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	SYSTÈME D'INDICATEURS DÉFAILLANT	"Le responsable bar travaille sur des indicateurs de suivi des objectifs concernant les soirées, mais ces indicateurs ne me parlent pas, je ne vois pas trop où il veut en venir, du coup je ne les utilise pas." SFE14	S	F	E	2014
Pilotage stratégique	Système d'information	SYSTÈME D'INDICATEURS DÉFAILLANT	"Sur la masse salariale, je tire mon épingle du jeu avec des indicateurs que j'ai mis en place. Les indicateurs de l'entreprise ne sont pas fiables." SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES ACTEURS DE L'ORGANISATION NE COMPRENENT PAS TOUJOURS LES DÉCISIONS	"La direction ne s'implique pas vraiment dans l'établissement F. et on est parfois dans le flou. Ça fait deux ans que l'on travaille sur un projet d'achat d'une ligne d'embouteillage. Ca a été repoussé en septembre." SOD5	S	O	D	2005
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES ACTEURS DE L'ORGANISATION NE COMPRENENT PAS TOUJOURS LES DÉCISIONS	"Nous préparons le fromage pour tous les petits cafés. Cela prend beaucoup de temps et de travail pour zéro bénéfice. Certaines personnes de l'établissement A.H. ne comprennent pas pourquoi nous devons faire le travail des autres." SOE5	S	O	E	2005
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES ACTEURS DE L'ORGANISATION NE COMPRENENT PAS TOUJOURS LES DÉCISIONS	"Nous ne pouvons pas avoir de dégagement de scène et il y a des aberrations sur le nombre de groupes accueillis. L'établissement K. fait des programmations de 4 formations au lieu de 2 dans l'établissement A.H. et 5 au lieu de 3 dans l'établissement K."	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES ACTEURS DE L'ORGANISATION NE COMPRENENT PAS TOUJOURS LES DÉCISIONS	"Normalement un cadre qui a un forfait jour n'a pas à justifier de l'organisation de son travail (plannings et horaires), je ne comprends pas pourquoi je dois rendre des comptes à mon responsable." SFE14	S	F	E	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	MODE DE MANAGEMENT DÉFAILLANT	"Il y a beaucoup de laxisme dans le management qui a été mis en place et le café A. a perdu de l'argent. Il faut recadrer les techniques de vente et diversifier les produits pour pouvoir faire du chiffre." EOE5	E	O	E	2005
Pilotage stratégique	Vigilance interne	MODE DE MANAGEMENT DÉFAILLANT	"Il n'y a pas de gérant donc tout le monde peut faire ce qu'il veut vivement que cela change." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	MODE DE MANAGEMENT DÉFAILLANT	"Il y a un certain laxisme du management sur le terrain car ils se sont réveillés sur les pertes au moment du CAPN." SOP14	S	O	P	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	MANQUE DE VIGILANCE AU PILOTAGE DES COÛTS ET DES PRIX	"Il n'y a pas eu assez de travail sur les prix. On connaît les coûts de production mais pas les coûts commerciaux et logistiques. On ne sait et pas à quel prix minimum on peut vendre. On s'est aperçu que sur les bouteilles on a très peu de marge." SOE5	S	O	E	2005

Pilotage stratégique	Vigilance interne	MANQUE DE VIGILANCE AU PILOTAGE DES COÛTS ET DES PRIX	"Le système de prime mis en place n'est pas un véritable système de récompense car il est fixé par rapport à la marge réalisée. Pour le café A., il est fixé à 74% de la marge. En mars, nous avons atteint 73% et nous n'avons pas eu nos primes." SOP5	S	O	P	2005
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES COLLABORATEURS SONT CONSIDÉRÉS COMME DES CLIENTS INTERNES	"C'est la première fois que je vois un tel accompagnement. On prend le temps de s'asseoir, c'est comme un moment intime. On nous considère avec un avis humain, et non pas avec un avis de production. L'entreprise s'intéresse au devenir des gens." EOE11	E	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES COLLABORATEURS SONT CONSIDÉRÉS COMME DES CLIENTS INTERNES	"Le bien du diagnostic pour moi, c'est que j'ai appris davantage à écouter et respecter les personnes avec qui je travaille. Je les considère comme nos clients internes." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES ACTEURS INTEGRENT LA DIMENSION ÉCONOMIQUE DANS LEURS ACTIONS	"Comme il y a des responsables sensibilisés à la marge, à la gestion des stocks et aux gaspillages, cela permet d'en parler plus facilement aux équipes." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES ACTEURS INTEGRENT LA DIMENSION ÉCONOMIQUE DANS LEURS ACTIONS	"J'acquiesce de la sensibilité économique petit à petit. C'est quelque chose qui n'avait pas d'intérêt pour moi et dont je ne voyais pas les effets. Je commence à en tenir compte dans ma façon de travailler." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	PROCESSUS DÉFINIT DE RÉOLUTION DE PROBLÈME	"Désormais, aujourd'hui, l'idée de mettre en place des groupes de travail pour discuter et traiter des dysfonctionnements est devenue un réflexe." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	PROCESSUS DÉFINIT DE RÉOLUTION DE PROBLÈME	"Grâce au diagnostic, on s'est rendu compte de la situation et de la position de notre société." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	PROCESSUS DÉFINIT DE RÉOLUTION DE PROBLÈME	"L'important, c'est qu'il y ait des échanges permanents pour diagnostiquer les dysfonctionnements." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	MANQUE DE DISPOSITIF DE PILOTAGE	"L'axe processus est sous-utilisé. On n'utilise pas assez le dispositif de groupe de projet ou les mini-diagnostics pour préparer nos PAP." SFD11	S	F	D	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	MANQUE DE SENSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DES ACTEURS	"Il existe un réel manque de sensibilité économique, le cap n'est pas un cadeau, ils ne comprennent pas que c'est lié à des enjeux économiques." EOE14	E	O	E	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	CERTAINS ACTEURS SE REMETTENT EN CAUSE	"Chaque manager fait son auto-analyse mais la direction ne le fait pas, alors qu'elle doit le faire avant nous." SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	DIFFICULTÉ D'ÉVALUATION DES CHOIX STRATÉGIQUES	"J'ai fait faire des balances économiques, tout était faux. Il nous manque des balances économiques fiables en prévisionnel et dans la réalité." SFD14	S	F	D	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	DIFFICULTÉ D'ÉVALUATION DES CHOIX STRATÉGIQUES	"On dit que l'on va créer du chiffre d'affaires. On prévoit des achats et on ne projette pas le retour sur investissement." SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	DIFFICULTÉ DE PILOTAGE ÉCONOMIQUE	"L'entreprise n'est pas pilotée par la trésorerie. Aujourd'hui, elle devrait avoir un matelas de trésorerie. Il faut mettre de la rigueur dans notre façon de travailler pour retrouver de la sérénité et ne plus vivre ces problèmes de trésorerie." SFD14	S	F	D	2014

Pilotage stratégique	Vigilance interne	DIFFICULTÉ DE PILOTAGE ÉCONOMIQUE	"On n'a pas encore inventé le modèle économique. Mais si on n'a pas de modèle économique, les précisions budgétaires sont fausses et donc les objectifs CAPN peu fiables." SOE14	S	O	E	2014
Pilotage stratégique	Vigilance interne	LES ACTIONS SONT ÉVALUÉES	"Pour chaque événement, on met en place des groupes de travail qui se terminent par un débriefing, chose qu'on ne faisait pas avant. Aujourd'hui, on ne peut pas travailler autrement." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	AMÉLIORATION DU MODE DE MANAGEMENT	"La mise en œuvre du MASE a porté ses fruits car il y a eu une augmentation du résultat, des marges et il y a peu de rotation du personnel. J'ai une équipe très stable." EOE11	E	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	AMÉLIORATION DU MODE DE MANAGEMENT	"On a beaucoup appris dans la pédagogie managériale. On a pris conscience de l'importance de la qualité de notre management sur l'équipe." EOE11	E	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	AMÉLIORATION DU MODE DE MANAGEMENT	"En management, on est parti de zéro. On a fait un grand bon en avant. On arrive à faire comprendre aux gens que ce qu'on met en œuvre en termes de formation et d'évaluation est le résultat du management." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance interne	AMÉLIORATION DU PILOTAGE DES COÛTS	"Avec la mise en place des codes vendeurs, nous avons été plus responsabilisés. Au niveau des repas du personnel, certains s'en prenaient pour 19 €, il y avait des abus sur les consommations." SOP11	S	O	P	2011
Pilotage stratégique	Vigilance externe	DES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION CLIENT SONT MISES EN PLACE	"NE. a recruté un responsable formé au Marketing. Cela a permis de mettre en place des actions communes comme le client mystère." EOE11	E	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance externe	NOTORIÉTÉ DE L'ENTREPRISE	"J'aime bien dire que je travaille au N. On a cette image d'entreprise jeune." SFE11	S	F	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance externe	NOTORIÉTÉ DE L'ENTREPRISE	"La notoriété de notre entreprise a beaucoup augmenté, et les gens nous connaissent." SOE11	S	O	E	2011
Pilotage stratégique	Vigilance externe	LE CLIENT EST AU CŒUR DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES	"Sur NAH., la progression d'activité a été très forte, car on s'est mis à s'occuper du client et à vendre." SFD11	S	F	D	2011

Annexe 7. Lecture des pratiques stratégiques de l'entreprise N.

PÉRIODE 2005-2008

**Légende :**

*Pratique stratégique identifiée dans des matériaux de recherche-intervention*

*Pratique stratégique identifiées via des matériaux externes (documents produits par l'entreprise)*

Thème	Sous thème	Objectif stratégique	Pratique stratégique	Auteur de la pratique	Porteur de la pratique	Source
1 Sources de différenciation	101 Produits	Produire un pain maison	Ouverture d'une boulangerie juin 2007	Dir.	Dir.	AP Dirigeant 11/05/2007
		Proposer un concept unique sur la région	Combinaison de 3 produits en même temps : bière / restauration / concert (pratique initiale)	Dir.	Tous	site internet
	102 Marché	Augmenter la notoriété locale + croissance	Ouverture de 2 nouveaux établissements 2005	Dir.	Encadr. Pers.	OJIN 2005
		Améliorer la satisfaction client	Réalisation d'enquêtes régulières pour connaître la satisfaction des clients.	Encadr.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005
	103 Technologie	Réaménagement des locaux	Amélioration de la zone catering pour les artistes. Agrandissement de la zone de stockage pour NAH. Installation des bureaux de l'équipe NF dans la brasserie. Nouvel espace pour l'équipe de sécurité. Création d'une zone de stockage des affiches et des flyers, des keggys et des accessoires	Pers.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005
		Mise en place d'une signalétique	Création de code couleur + logo similaire présent dans tous les établissements	Dir.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005

			Création graphique : nouvelles cartes de visites, verres sérigraphiés, pochettes de présentations, les cartes bar et resto, sacs plastiques, sets de tables	Pers.	Tous	Groupe de projet 2005	
			Port des tee-shirts polo, chemises	Encadr.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005	
		Animer les établissements	Création de N. télé pour rendre dynamique la communication mais aussi pour animer les enseignes = Diffusion de musiques	Dir.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005	
2	Potentiel humain	201	Compétences - Formation	Améliorer la connaissance des produits par les collaborateurs	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005
				Mise en place d'un cursus de formation	Encadr. Pers.	Encadr.	Groupe de projet 2005
				Présentation de toutes les lignes de produit à tous les collaborateurs de l'entreprise	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005
				Mise en place de formations opérationnelles sur tous les secteurs - Approfondissement sur le service, la sécurité et la cuisine.	Encadr. Pers.	Encadr.	Groupe de projet 2005
				Formalisation de toutes les opérations habituellement effectuées dans tous les services pour guider les formations <i>via</i> rédaction d'un manuel de formation intégrée	Encadr.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005
				Rédaction de cahiers de procédures/modes opératoires pour tous les postes	Encadr.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005
				Mise en place d'un cursus de recrutement - intégration lié à la formation	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005
				Formalisation d'un processus de recrutement avec des critères d'évaluation, fiche d'entretien, vérification des références.	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005
Réunion d'accueil 1 fois par mois pour les nouveaux.	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005				
Mise en place d'un tuteur pendant l'intégration des nouveaux collaborateurs	Encadr. Pers.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005				
Définition d'une politique de formation <i>via</i> : définition des messages clés concernant les produits/métiers/comportement/compétences attendus	Encadr. Pers.	Encadr. Pers.	Groupe de projet 2005				

				Mise en place d'un parcours d'accueil (présentation des activités, présentations des personnes, historique, valeurs du N., du métier du N. : ACUEILLIR)	Encadr. Pers.	Encadr.	Groupe de projet 2005
	202	Comportements - Énergie Coûts performances cachés opérationnels	Améliorer le professionnalisme de tous les collaborateurs	Mise en place d'une règle de préparation des réunions et des supports de travail.	Encadr.	Tous	AUDIT 3C 2006
	203	Coûts performances cachés stratégiques					
	204	Coûts performances cachés stratégiques	Rotation du personnel	2 sorties de personnes du comité de direction	Dir.	Dir.	AP Dirigeant 16/11/2007
	205	Socle - Cohésion	Renforcer la cohésion	Départ du directeur du site S-E (ouvert en 2005) qui est remplacé par une autre personne	Dir.	Dir.	11/05/2007 AP Dirigeant
				Diminution du nombre d'extras dans les services	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005
				Implication des intermittents dans les règles de vie de l'entreprise	Encadr.	Tous	Groupe de projet 2005
3							
	301	Décentralisation stratégique synchronisée	Renforcer le pilotage des dispositifs	Mise en place de pilote-responsable pour chaque dispositif de réunion	Dir.	Encadr.	AUDIT 3C 2006
	302	Interfaces stratégiques	Nouveaux dispositifs de réunions	Mise en place d'un C7 = comité de direction stratégique restreint	Dir.	Dir.	AP Dirigeant 2 / 2006
				Mise en place d'une gouvernance restreinte à 3	Dir.	Dir.	AP Dirigeant 2 /

		internes (Dispositif 3C)		Réunion du personnel trimestrielle	Encadr. Pers.	Encadr.	2006 Groupe de projet 2005
	303	Auteurs de la stratégie	Stratégie juridique et de pilotage des établissements	Choix stratégique de ne plus envisager la franchise mais un réseau propre avec des contrats de partenariats (portage 3 années puis contrat de partenariat 5 ans).	Dir.	Dir.	AP Dirigeant 11/05/2007
	304	Périmètre stratégique	Stratégie actionnariale	Réalisation d'un pacte d'associés et intégration de collaborateurs au capital	Dir.	Dir.	AP Dirigeant 11/05/2007
4	Déploiement stratégique	Outils de déploiement	Mise en place d'outils de management	Mise en place de contrats d'objectifs individuels : contrats d'activité personnellement négociable	Dir.	Tous	AP Dirigeant 11/05/2007
			Mise en place des plans d'actions et de contrats d'activité	Dir.	Dir. Encadr.	Groupe de projet 2005	
			Réalisation de grilles de délégation pour clarifier les zones de responsabilité	Dir.	Dir. Encadr.	Groupe de projet 2005	
			Réalisation de plans d'actions prioritaires par tous les managers	Dir.	Dir. Encadr.	Groupe de projet 2005	
			Mise en place de fiches de résolutions pour les réunions	Dir.	Dir. Encadr.	Groupe de projet 2005	
		Mise en place de tableaux de bord de pilotage d'activité pour tous les collaborateurs	Dir.	Tous			
402	Diffusion de l'information interne	Créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs	Rédaction d'un texte fondateur : vocation et métiers	Dir.	Tous	POMP Communication 2006	
				Diffusion des valeurs et défense permanente des métiers en utilisant l'ensemble des supports du groupe	Dir.	Tous	POMP Communication 2006

			Mise en place d'un système de partage et d'échange des musiques	Pers.	Encadr.	Groupe de projet 2005
		Améliorer la circulation de l'information	Mise en place d'une boîte de messagerie personnelle pour tous les salariés	Pers.	Tous	Groupe de projet 2005
			Déploiement d'un nouvel affichage d'informations internes	Pers.	Pers.	Groupe de projet 2005
			Création d'une gazette trimestrielle pour informer tout le personnel sur informations importantes	Encadr.	Pers.	Groupe de projet 2005
		Créer le BUZZ autour des événements (Concert, festival, sortie d'une nouvelle bière, ouverture d'un établissement etc...)	Mise en place de relation-communication auprès des journalistes, bénévoles, réseau des disquaires, labels et maisons de disques, groupement de salles de concerts et radios	Dir. Encadr.	Encadr.	POMP Communication 2006
		Renforcer la notoriété de l'entreprise	Création d'un nouveau site internet	Encadr.	Encadr.	POMP Communication 2006
			Mise en place d'une newsletters auprès des clients/prospects	Pers.	Encadr. Pers.	
			Mise en avant sur le site internet de l'agenda musical	Encadr.	Pers.	POMP Communication 2006
			Diffusion systématique des flyers pour promouvoir les concerts	Encadr.	Pers.	POMP Communication 2006
403	Diffusion de l'information externe					
404	Actualisation - Temporalité					
405	Agilité organisationnelle	Diminution de la présence en réunion	Allègement de 20 h de réunions par mois du dirigeant	Dir.	Dir.	AP Dirigeant 3 16/03/2007
406	Autonomie - délégation	Clarifier les rôles et les règles de délégation	Réaliser un organigramme hiérarchique et fonctionnel.	Pers.	Dir.	Groupe de projet 2005
			Rédaction des définitions de fonctions en lien avec les éventails de délégation concertée.	Pers.	Dir. Encadr.	Groupe de projet 2005

	407	Moyens de la mise en œuvre						
5	Pilotage stratégique	501	Objectifs	Surveillance d'indicateur de productivité global	Création et pilotage de l'indicateur CHVACV	Dir.	Dir.	AP Dirigeant 3 16/03/2007
		502	Système d'information	Pilotage du coût-valeur des activités	Lancement de la nomenclature des activités	Dir.	Tous	AP Dirigeant 11/05/2007
				Amélioration du logiciel SI	Amélioration ou création d'indicateurs (système PI)	Dir.	Encadr.	Groupe de projet 2005
		503	Vigilance stratégique interne	Organiser une maîtrise plus sereine de l'entreprise grâce à la structuration des équipes et au développement de méthodes de management partagées	Développer les temps de parole et d'écoute en réunion d'équipe	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005
		504	Vigilance stratégique externe	Améliorer la satisfaction client	Mise en place d'enquete de satisfaction	Encadr.	Pers.	Groupe de projet 2005
				Mise en place de clients mystères	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005	
				Prise en charge des réclamations clients	Encadr.	Encadr.	Groupe de projet 2005	

## PÉRIODE 2009-2012

Thème	Sous-thème	Objectif stratégique	Pratique stratégique	Auteur de la pratique	Porteur de la pratique	Source
1 Sources de différenciation	101 Produits	Limiter les pertes	Fermeture du site de saint etienne (cause : site en difficulté qui n'entraîne pas dans le concept : le savoir faire était différent : gastro)	Direction	Direction	Observation
	102 Marché	Améliorer la qualité produit	Des investissements de machines importants sont réalisés notamment pour la production de bière et pour la restauration ont permis d'augmenter la productivité, la qualité des produits et la qualité de service au client.	Encadrement	Encadrement- Personne l	Evaluation 2011 / Avis d'expert
	103 Technologie					
2 Potentiel humain	201 Compétences Formation	Développement des compétences	L'ensemble des personnes souligne l'intensité et la constance de l'effort fourni par l'entreprise dans le domaine de la formation. Le développement des compétences est considéré comme un levier stratégique majeur, source d'efficacité et d'innovations.	Personnel	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
		Capitalisation des savoir-faire	La capitalisation des savoir-faire a fait l'objet d'un investissement temps significatif. Le Groupe mobilise beaucoup de ressources pour bâtir et formaliser un catalogue de formations internes diversifiées.	Encadrement	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert

	202 Comportements - Énergie		De nombreux dysfonctionnements ont été réduits par la mise en œuvre de <b>formations intégrées</b> , c'est-à-dire pilotées par les managers et centrées sur les gestes concrets.	Encadrement	Encadrement- Personnel	Evaluation 2011 / Avis d'expert
	203 Coûts performances cachés opérationnels					
	204 Coûts performances cachés stratégiques					
	205 Socle - Cohésion	Amélioration de l'ambiance de travail	L'ambiance de travail s'est améliorée grâce au développement de comportements plus professionnels. L'encadrement constate un meilleur état d'esprit chez le personnel qui exprime son adhésion aux valeurs portées par l'entreprise.	Encadrement	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
		Stabilisation de la politique salariale	Une politique sociale et de rémunération plus attractive a été mise en place. Ce volet social comprend principalement la mise en place d'une grille de salaires stabilisée, un intéressement et la prime sur objectifs liée au Contrat d'Activité Périodiquement Négociable.	Direction	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
3 Espace organisationnel et stratégique	301 Décentralisation stratégique synchronisée	Renforcement de l'encadrement	L'encadrement des équipes a été renforcé pour accompagner la croissance des effectifs et répondre aux enjeux du management de proximité. Les effectifs de moins de dix personnes par équipe ont stimulé le développement du rôle des cadres qui intègrent mieux la gestion des activités et le management des personnes.	Direction	Encadrement- Personnel	Evaluation 2011 / Avis d'expert

		Clarification des règles et procédures	La clarification des règles et procédures, par exemple au bar et en cuisine, ont permis d'harmoniser et de stabiliser les prestations dans les établissements. Un meilleur respect de ces règles a également diminué les surconsommations de ressources.	Encadrement	Personnel	Evaluation 2011 / Avis d'expert
302	Interfaces stratégiques internes (Dispositif 3C)	Dispositif de réunion structuré	Des réunions périodiques et fréquentes, mises en place dans chaque équipe et entre les managers et chacun de leurs collaborateurs, structurent un dispositif d'échanges efficace pour piloter la production et nourrir un dialogue continu entre managers et personnel.	Encadrement	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
303	Auteurs de la stratégie	Implication des différents personnels	La démarche de changement a permis d'impliquer réellement toutes les équipes dans les actions de progrès et de faire émerger une qualité de dialogue constructive entre toutes les catégories de personnel.	Tous	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
304	Périmètre stratégique					
401	Outils de déploiement	Utilisation d'outils de management	L'outil Tableau de Bord de Pilotage est utilisé très largement dans toutes les équipes. Il permet de fiabiliser les informations communiquées en réunion et stimule la préparation de celles-ci par leurs animateurs et leurs participants.	Tous	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
			La tenue de fiches de résolutions est devenue un réflexe dans les dispositifs de communication-coordination.	Tous	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert

			Des outils de gestion du temps sont aujourd'hui utilisés par la Direction, l'encadrement et une grande partie du personnel. L'agenda est l'un des pivots de ce système de gestion du temps qui a permis d'augmenter la productivité.	Tous	Tous	
			Le « concept N. » s'est renforcé et se traduit par une plus forte adhésion de l'encadrement et du personnel à la stratégie. Cette dernière est mieux comprise par le personnel qui participe pleinement à sa déclinaison à travers les Plans d'Actions Prioritaires.	Tous	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
			Le professionnalisme du management a globalement progressé. Il s'appuie notamment sur l'outil Contrat d'Activité Périodiquement Négociable qui est pratiqué dans un esprit de dialogue et permet de partager le niveau d'exigence attendu en matière de comportements.	Encadrement	Encadrement	Evaluation 2011 / Avis d'expert
402	Diffusion de l'information interne					
403	Diffusion de l'information externe					
404	Actualisation - Temporalité					
405	Agilité organisationnelle	Arrêt de projets	Projet cinéma abandonné non abouti à cause des législations trop contraignantes	Direction	Direction	
		Développement de la délégation et de l'autonomie	Le développement de la délégation, de l'autonomie et de la responsabilisation des personnes constituent les principes mis en œuvre pour bâtir l'organisation actuelle. Celle-ci est jugée plus efficace et se traduit par un enrichissement du travail souligné par le personnel.	Tous	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
406	Autonomie - délégation					

	407	Moyens de la mise en œuvre					
5	501	Objectifs					
	502	Système d'information	Pilotage d'indicateurs	Pilotage et augmentation de la CHVACV 2009/2010 = 24 €	Direction	Encadrement	
				Implantation du contrôle de gestion socio-économique : pilotage du coût valeur des activités	Direction	Tous	POMP 2008
	503	Vigilance interne stratégique	Diminution de la rotation de personnel	la gestion de l'absentéisme et de la rotation du personnel s'est professionnalisée avec pour effets : une diminution des absences non programmées, une maîtrise des coûts de recrutement et d'intégration, et enfin, une meilleure adéquation des effectifs à la charge de travail.	Encadrement	Personnel	Evaluation 2011 / Avis d'expert
			Pilotage du changement	L'entreprise a acquis des compétences dans le pilotage du changement. La notion de dysfonctionnements est perçue positivement comme un levier d'amélioration comme en témoigne le niveau élevé de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée.	Tous	Tous	Evaluation 2011 / Avis d'expert
	504	Vigilance externe stratégique					

## PÉRIODE 2013-2015

Thème	Sous-thème	Objectif stratégique	Pratique stratégique	Auteur de la pratique	Porteur de la pratique	Source
1 Sources de différenciation	101 Produits	Renforcer le projet culturel	Incarner la diversité culturelle avec des événements de nouveaux horizons	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
			Organisation d'un festival urbain : association de tous les produits Nin. Durant une semaine + événements particuliers	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
		Amélioration de la qualité produit	Venue de clients mystères	Personnel	Tous	G pro 2014 Gerland
			Tests de contaminants	Encadrement- Personnel	Tous	G pro 2014 Gerland
			Amélioration de la stabilité colloïdale (bière)	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
			Amélioration de la stabilité microbiologique en fûts	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
			Amélioration de la résistance à l'oxydation	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
		Développement de nouveaux produits	Nouveau produit sundae 2013	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
			Nouveau produit soda 2013	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
			Nouveau produit vodka 2015	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
			Nouveau produit whisky 2015	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
	Nouveau produit 2014 Le burger du moment	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015		

102	Marché			Nouveau produit 2014 Le bagel	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
				Soirées blindtest	Personnel	Encadrement-personnel	Observation
				Mise en place des soirées human jukebox	Personnel	Encadrement-personnel	Observation
				Projet Cidre	Direction	Direction-Encadrement	Observation
			Amélioration des produits existants	Travail sur bières FRUITEE et AMBREE	Direction	Encadrement-personnel	Séminaire PAP 16 09 2014
				Promouvoir le burger de saison en image à produit événementiel vecteur de Traffic	Direction	Encadrement-personnel	Séminaire PAP 16 09 2014
			Différenciation en continue	Face à l'émergence de la concurrence sur les burgers dans la région : nouvelles source de différenciation des burgers sur la qualité des sauces	Direction	Encadrement-personnel	Discussion informelle
				Différenciation sur la bière en formant les vendeurs pour conseiller le client "protocole de cérémonie autour de la bière"	Encadrement-Personnel	Encadrement-Personnel	Discussion informelle
				Nouveau packaging 2014	Encadrement-Personnel	Tous	Séminaire PAP 16 09 2014
			Renforcer la notoriété locale	Ouverture de nouveaux établissements	Direction	Encadrement	AP membre codir
				Mettre en valeur les artistes locaux	Direction	Encadrement	Rapport d'activité annuel 2014-2015
				Gain de 6 médailles à des concours de bière	Direction	Tous	
	Prix accessible à tous	57 évènements avec des	Direction	Encadrement-			

103	Technologie		associations locales		personnel		
		Mise en place d'une guerre des prix	Toutes les bières au même prix	Direction	Encadrement-personnel	Rapport d'activité annuel 2014-2015	
			Gratuité des évènements	Direction	Encadrement-personnel		
			Aucune segmentation client affichée	Direction	Tous		
			Projet Pologne	Direction	Direction		
			09/2014 : prix des burgers dans la moyenne locale; 2015 ==> décision de baisse des prix face à la concurrence croissante	Direction	Tous		
			Mise en valeur de la formule midi semaine (prix attractif)	Encadrement	Encadrement-personnel	Observation	
			Développer une image dynamique sur internet	Création d'un nouveau site internet en 2014	Direction	Tous	site internet v2015
			Mise à jour régulière des évènements de l'organisation sur les réseaux sociaux				
			26 000 fans sur la page facebook Nin	Personnel	Personnel	Séminaire PAP 16 09 2014	
	Diffusion de la N.télé dans les établissements	Direction	Encadrement-personnel	Rapport d'activité annuel 2014-2015			
	Organisation de 1029 concerts entre 2014 et 2015	Tous	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015			
	Augmenter la taille des télévisions pour mettre en valeur le contenu	Encadrement	Personnel	Rapport d'activité annuel 2014-2015			

			Retravailler la grille de programmation pour mettre plus en avant nos produits, nos offres et notre concept. Développer l'interactivité avec les clients (Menu Board tactile, tweetwall etc...) Finaliser le déploiement des tablettes pour la gestion des playlists en live. Ouverture de nouveaux établissements : enseignes et franchises	Encadrement Direction-Encadrement Encadrement Direction	Encadrement-Personnel Encadrement-Personnel Encadrement-Personnel Direction-Encadrement	Rapport d'activité annuel 2014-2015 Rapport d'activité annuel 2014-2015 Rapport d'activité annuel 2014-2015 AP membre codir
			Déployer une signalétique liée au concept Nouveau mobilier, décoration, signalétique, cuisine, vidéo qui entre dans le concept	Encadrement Encadrement-Personnel	Encadrement Encadrement-Personnel	Séminaire PAP 16 09 2014
2 Potentiel humain	201	Compétences - Formation	Accueillir et former les nouveaux collaborateurs	Personnel Personnel Direction-Encadrement	Tous Tous Encadrement	G pro 2014 Gerland G pro 2014 Gerland
	202	Comportements - Énergie	Politique d'essaiage Embauche de contrat d'alternances, apprentissages + intermittents du spectacle	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015

	203	Coûts performances cachés opérationnels	Améliorer la qualité d'accueil	Augmenter la présence des encadrants sur le terrain	Direction	Encadrement	G pro 2014 Gerland
			Détecter des sources d'amélioration	Réalisation de mini diag équipe	Encadrement	Tous	
	204	Coûts performances cachés stratégiques					
	205	Socle - Cohésion	Renforcer l'esprit d'équipe	Licenciement de collaborateurs qui ne partagent pas les mêmes valeurs	Direction	Tous	
			Développer les interactions entre fonctionnels et opérationnels	Visite de dirigeants fonctionnels dans les établissements	Direction	Direction	Séminaire PAP 16-09-2014 p10
3 Espace organisationnel et stratégique	301	Décentralisation stratégique synchronisée					
	302	Interfaces stratégiques internes (Dispositif 3C)	Tenir des réunions stratégiques	Mise en place de 2 comités de direction par mois durant 2h	Direction	Direction-Encadrement	Gpil 2013-2015
				Comités périodiques par familles d'activité	Direction	Direction-Encadrement	
				Création de groupes de travail pour développer le produit Human Jukebox	Personnel	Personnel	

	303	Auteurs de la stratégie	Diversifier les sources de propositions stratégiques	Les managers participent à l'élaboration de la stratégie en faisant des propositions en groupes de travail avec toutes les catégories de personnel	Encadrement-personnel	Tous	
	304	Périmètre stratégique	Relier chaque domaine d'activité de l'entreprise à une stratégie globale	Retranscription des axes stratégiques de l'organisation au sein de chaque périmètre à l'intérieur des plans d'actions	Tous	Tous	PAP CF 2013
			Stratégie actionnariale	Participation financière de nouveaux collaborateurs clés et rachats de parts de certains actionnaires qui quittent la société	Direction	Direction	
			Mise en place d'une stratégie de distribution de la bière	Construction de nouveaux circuits de distribution en France et dans le monde (export, particuliers France, cavistes, partenariats industriels et co-branding)	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
				Distribution de la bière dans les réseaux associatifs et CHR dans les territoires limitrophes à nos bases NF producteur partenaires distributeurs (contrats grossistes et CHR)	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015
				Saturer en propre notre business modèle d'origine dans l'agglomération lyonnaise et les départements limitrophes (enseignes, réseau GMS, réseau	Direction	Tous	Rapport d'activité annuel 2014-2015

			associatif, particuliers entreprises)				
4 Déploiement stratégique	401	Outils de déploiement	Décliner la stratégie auprès de chaque manager et équipe	Mise en place de plan d'actions à chaque périmètre piloté par le manager et connectés à la stratégie globale 09/14 La direction a décidé que les CAPN devront comprendre 80% d'objectifs de résultats immédiats Un objectif semi collectif sur l'excédent brut d'exploitation (EBE) en cohérence avec les budgets prévisionnels (30%) Un objectif de comportement pourra être fixé. Cet objectif peut être relatif au respect des règles de l'entreprise N. ou à la qualité du management CAPN objectifs individuels et collectifs avec point en réunion mensuelle sur le niveau d'atteinte des objectifs pour stimuler les collaborateurs	Tous  Direction  Direction  Direction	Tous  Tous  Tous  Tous	PAP  Rapport d'activité annuel 2014-2015  Rapport d'activité annuel 2014-2015
	402	Diffusion de l'information interne	Sensibilisation de la contribution de chaque collaborateur à la performance	Présentation semestriel des résultats marquants et des perspectives à l'ensemble des managers	Direction	Direction- Encadrement	Séminaire PAP 16-09- 2014

			Diffusion tableau CA/marge/prime cost/EBE aux managers	Direction	Direction- Encadrement	Séminaire PAP 16-09- 2014
403	Diffusion de l'information externe	Communication sur les réalisations marquantes	Création d'un rapport d'activité disponible sur internet	Direction	Encadrement	site internet
		Communication sur les valeurs de l'organisation	Diffusion des valeurs : site internet, rapport d'activité...	Direction	Encadrement	site internet
		Promotion des produits	45 000 agendas distribués sur les concerts par an Mise en avant de la qualité des produits dans les cartes "produits aop, origine France, qualité du pain, frites maison..."			Rapport d'activité annuel 2014-2015
404	Actualisation - Temporalité	Actualiser la stratégie régulièrement	Réalisation d'un séminaire tous les 6 mois pour évaluer les plans d'actions du semestre passé et préparer le prochain semestre + passage du PAP au CAPN	Direction	Direction- Encadrement	
405	Agilité organisationnelle	Ajustement des produits	Renouvellement de la carte (nouvelles formules + burgers) pour réagir en cas de grosse activité + volonté d'améliorer la marge	Direction- Encadrement	Encadrement	
			Changement des assiettes	Encadrement	Personnel	
			Fermeture d'un établissement restauration	Direction	Direction	
			Report des travaux G. (établissement principal)	Direction	Direction	

			<p>Changement de fournisseur pain à burger et steak haché</p> <p>Différents tests sur les frites pour définir le bon produit</p> <p>Amélioration du Nindog (hotdog) suite à des remarques sur le produit</p> <p>Rationalisation de la gamme boisson</p> <p>Pas de millésime 2014 de la Grand Cru</p> <p>La Rousse sera mise en bouteilles seulement en hiver</p> <p>La Noire sera mise en bouteille seulement une fois dans l'année</p> <p>Mise en place d'éventail de délégation concertée pour la gestion des commandes</p>	<p>Encadrement</p> <p>Encadrement</p> <p>Encadrement</p> <p>Direction</p> <p>Direction</p> <p>Direction</p> <p>Encadrement</p>	<p>Encadrement</p> <p>Encadrement</p> <p>Encadrement</p> <p>Tous</p> <p>Tous</p> <p>Tous</p> <p>Encadrement-personnel</p>		
	406	Autonomie délégitation					
	407	Moyens de la mise en œuvre	<p>Attribution de budget par activité : 40 000 € communication</p> <p>Structure d'accompagnement du réseau</p> <p>Centralisation achats / budgets / RH</p>	<p>Direction-Encadrement</p> <p>Direction</p> <p>Direction</p>	<p>Encadrement</p> <p>Direction-Encadrement</p>	<p>Séminaire PAP 16 09 2014</p> <p>Séminaire PAP 16 09 2014</p> <p>Séminaire PAP 16 09 2014</p>	
5	501	Objectifs	Piloter des indicateurs clés	Sélection de 10 indicateurs clés	Direction	Direction	
	502	Système d'information		Pilotage en comité de direction d'un TDBP direction avec 10 indicateurs principaux			

	503	Vigilance stratégique interne	Mesurer la performance par activité	Mise en place d'un contrôle de gestion par les activités mesurées en temps passé / valeur ajoutée créée	Direction	Direction	
			Pilotage par le coût-valeur des activités : bar- restaurant / boisson / musique /	Direction	Direction-Encadrement		
			Mise en place d'audit dans les établissements sur concept / normes / qualité	Direction	Direction-Encadrement		
			Refonte du processus budgétaire	Direction	Direction-Encadrement	Gpro SDG 2014	
			Fiabilisation des indicateurs	Direction	Direction-Encadrement		
	504	Vigilance stratégique externe	Connaître son environnement externe	Mise à jour d'une étude de marché/veille concurrentielle tous les 6 mois et présentation en séminaire stratégique	Direction	Tous	
				Analyse comparative des concurrents ==> analyse des prix connaissance approfondie de l'environnement externe	Direction	Encadrement-Personnel	Rapport d'activité annuel 2014-2015
		Prise en compte de l'avis des clients	Surveillance des réseaux internet (Yelp, Tripadvisor) ==> qualité et constance remise en cause - avis sur les prix nuancé	Direction	Encadrement-Personnel	Rapport d'activité annuel 2014-2015	

---

		Identifier les sources de différenciation des concurrents	Positionnement de chaque concurrent sur des segments en fonction de leur différenciation pour identifier de nouvelles pistes	Direction	Encadrement- Personnel	Rapport d'activité annuel 2014-2015
--	--	---	--	-----------	---------------------------	-------------------------------------



PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. FABRIQUES Oct 2005-Mars 2006

© ISEOR

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES**  
*(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)*

MAJ :

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)								PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE					OBSERVATIONS					
			DH	FE	JD	VC	RB	CF	CC	DG	A	M	J	J	A		S				
1. Préparer une nouvelle phase de développement stratégique en s'appuyant sur une cohésion et une articulation forte de toutes les entités autour de notre vocation de vecteur de plaisir, d'authenticité et de diversité	1.1. Devenir en l'espace de 3 ans une enseigne de référence pour l'accueil irréprochable de la clientèle	1.1.1. Participer au travail sur la vocation et nos métiers	c																		Voir FOO DG
		1.1.2. Intégrer le travail sur notre vocations et nos métiers dans le livret d'accueil stagiaire	c	p									X								
2. Clarifier, capitaliser et partager les savoir-faire, normes, règles et procédures qui font l'identité de l'entreprise et qui garantissent son efficacité durable.	2.1. Rédiger de manière concertée les procédures de travail en intégrant les contraintes de chaque activité	2.1.1. Pour les opérations les plus sensibles, réaliser des FOO et les fiches UOP de N. fabriques production	p	c								X	X	X	X	X	X				UOP PRODUCTION en Priorité

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. FABRIQUES Oct 2005-Mars 2006

c ISEOR

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES**  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ :

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)								PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE					OBSERVATIONS			
			DH	FE	JD	VC	RB	CF	CC	DG	A	M	J	J	A		S		
		2.1.2. Harmoniser les grilles de compétence et les grilles d'UOP au sein du groupe	c	c						p								X	
	2.2. Rétablir un climat de confiance dans le travail	2.2.1. Proposer un format de journal interne au N.	c							p	X								
		2.2.2. Rédiger le contenu N. fabriques production du journal interne	c	p						c		X							
	2.3. Créer les conditions d'une séparation entre lieu de travail et lieu de loisir	2.3.1. Déclinaison du règlement intérieur pour N. FABRIQUES	c	c			p					X							
Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires <b>PRINCIPE DE STIMULATION</b>			Répartition dans l'espace <b>PRINCIPE DE DECENTRALISATION</b>								Répartition dans le <b>PRINCIPE DE SYNCHRONISATION</b>					Points sensibles <b>PRINCIPE DE VIGILANCE</b>			

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. FABRIQUES Oct 2005-Mars 2006

O c ISEOR

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES**  
 (annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ :

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)								PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE					OBSERVATIONS
			DH	FE	JD	VC	RB	CF	DG	A	M	J	J	A	S	
5. Mobiliser tous les acteurs dans l'amélioration de la rentabilité et l'indépendance financière de l'entreprise, afin que chacun trouve durablement son compte dans l'entreprise	5.1. Développer les outils d'aide au pilotage des activités et à la faisabilité des projets	5.1.1. Construire les budgets prévisionnels 2006-2007	p	c											X	
		5.1.2. Mise en place d'un logiciel de gestion commercial et de gestion de la production	c	p											X	Voir FOO CC
		5.1.3. Finaliser la mise en place des tableaux de bord	p	c								X				QUALITE
		5.1.4. Harmoniser les tableaux de bord et organiser leur pendant dans la GED	c	p											X	RP,GRH,PROD,QUALITE
		5.1.5. Se former sur la balance économique	p	c								X				
	5.2. Créer les conditions d'une plus grande synergie entre les différents acteurs de l'entreprise	5.2.1. Formaliser et simplifier le flux d'informations	c						p						X	

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. FABRIQUES Oct 2005-Mars 2006

c ISEOR

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES**  
 (annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ :

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)							PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE					OBSERVATIONS		
			DH	FE	JD	VC	RB	CF	DG	A	M	J	J	A		S	
	5.3. Tout mettre en œuvre pour respecter les prévisionnels 2005-2006	5.3.1. Présenter un prévisionnel d'investissements pour le semestre	p	c							X						
		5.3.2. Négocier des délais de règlements plus longs avec nos fournisseurs	c	p	c		c				X	X	X	X			



PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. FABRIQUES Oct 2005-Mars 2006

© ISEOR

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES**  
 (annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ :

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)							PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE					OBSERVATIONS				
			DH	FE	JD	VC	RB	CF	FB	DG	A	M	J	J		A	S		
4. Accroître l'exigence partagée dans les relations clients-fournisseurs internes et externes, en développant un sens aigu de l'hospitalité, de la chaleur humaine et du respect mutuel: la qualité intégrale	4.1. Appliquer la suite du travail pour les visites	4.1.1 Mettre en place la communication pour les visites	p	c			c						X						
		4.1.2. Faire les posters pour les visites	c	p			c							X					
		4.1.3. Réaliser des visites tests pour évaluer les guides actuels	p	c			c							X					
		4.1.4. Faire la balance éco des visites (réactualiser le prix)	p	c			c							X					
		4.1.5. Créer la GED pour les visites	c	p			c							X					Voir CC
	4.2. Mettre en place le contrôle qualité	4.2.1. Appliquer le plan d'analyse minimale	c	p									X	X	X	X	X		

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. FABRIQUES Oct 2005-Mars 2006

 c ISEOR

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES**  
 (annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ :

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)								PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE					OBSERVATIONS		
			DH	FE	JD	VC	RB	CF	FB	DG	A	M	J	J	A		S	
		4.2.2. Créer un tableau de bord qualité	c	p									X					
		4.2.3. Créer Qualité dans la GED	c	p										X				
		4.2.4. Créer des indicateurs qualité	c	p										X				Incidents, nbre analyse...
	4.3. Créer un verre N.	4.3.1. Contacter créateurs / fournisseurs	p	c						c			X	X				
		4.3.2. Choisir le verre	c	c	c	c	c	p	c	c				X				
		4.3.3. Faire la balance économique	p	c			c								X			
		4.4. Créer un nouveau produit B75 cl	4.4.1. Définir la nouvelle bière	p	c	c		c	c					X				
	4.4.2. Créer la sérigraphie		c	p						c	c			X				
	4.4.3. Etablir le plan com		c	p						c	c			X	X			Annonce, soirée spéciale...
	4.4.4. Sortie du nouveau produit		p	c													X	
	4.5. Améliorer la logistique	4.5.1. Participer à la réorganisation de l'espace de travail de la FABRIQUE	p	c										X				Nouveaux matériels, bureaux, stockage...

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. FABRIQUES Oct 2005-Mars 2006

© ISEOR

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES**  
 (annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ :

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)										PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE					OBSERVATIONS					
			DH	FE	CC	JD	VC	RB	SD	CF	DG	A	M	J	J	A	S						
3. Développer un management des personnes et des activités de grande qualité, qui favorise le professionnalisme et l'implication de tout le potentiel humain.	3.1. Participer à la mise en place du parcours d'accueil	3.1.1. Déterminer le contenu de La Fabrique dans le parcours découverte	c	p												X					Voir FOO SD		
		3.1.2. Mise en œuvre du parcours d'accueil des nouvelles recrues	c	c							p										X		
	3.2. Mettre en place une véritable politique de formation par l'encadrement	3.2.1. Créer un dispositif de formation permanent dans l'entreprise	3.2.1. Créer un dispositif de formation permanent dans l'entreprise	c		p																X	
			3.2.2. Créer une procédure de formation des guides pour les visites de la Fabrique	p	c										X								grille et fiche UOP
			3.2.3. Former JD comme guide pour les visites de la FABRIQUE	p	c													X	X	X			
			3.2.4. Lister toutes les interactions FAB-NAH	p	c										X								Incidents, stock NAH, commandes...
			3.2.5. Etablir des procédures pour ses interactions	p	c											X							
			3.2.6. Former les managers du bar à partir de ces procédures.	p	c													X	X				

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. FABRIQUES Oct 2005-Mars 2006

© ISEOR

**TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES**  
*(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)*

MAJ :

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)										PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE					OBSERVATIONS					
			DH	FE	CC	JD	VC	RB	SD	CF	DG	A	M	J	J	A	S						
		3.2.7. Utiliser les grilles UOP pour évaluer et former les stagiaires.												X									
	3.3. Faire de la gestion du temps le premier indicateur de la performance de l'entreprise	3.3.1. Améliorer l'utilisation de l'agenda	c												X								
		3.3.2 Construire des indicateurs pertinents à partir des plannipaps	c	p												X							
	3.4. Rendre la politique de rémunération de l'entreprise plus incitatrice et plus juste	3.4.1. Préparer deuxième campagne de CAPN en intégrant les comportements	c																			X	
	3.5. Faire du management et des comportements le fer de lance de l'entreprise. Construire une équipe de cadres restreinte et solide.	3.5.1. Définir un management N.	c												X								
		3.5.2. Réaliser la grille de compétence du management N..	c														X						
		3.5.3. Réaliser la grille d'UOP du management N.	c														X						
		3.5.4. Réaliser le MAFI du management N.	c															X	X	X			
		3.5.5. Réaliser les grilles de comportement encadrement et personnel de base	c																X	X	X		



PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

1

PAP N1 / SERVICE ADMINISTRATIF ET COMPTABLE 2ème SEMESTRE Exercice 2005-2006

© ISEOR 1986

TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ : 20/06/94

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)										OBSERVATIONS			
			CC	LV	SI	CG	A	M	J	J	A	S				
1. Préparer une nouvelle phase de développement stratégique en s'appuyant sur une cohésion et une articulation forte de toutes les entités autour de notre vocation de vecteur de plaisir, d'authenticité et de diversité	1.1. Devenir en l'espace de 3 ans une enseigne de référence pour l'accueil irréprochable de la clientèle	1.1.1. Participer à la rédaction du document de synthèse sur notre vocation et nos métiers	C												cf. FOO DG	
		1.1.2. Intégrer la notion de "message clef" en lien avec notre vocation et nos métiers dans les UOP existantes sur le semestre	P	C	C	C										notions de client et de message clef doivent être systématiquement renseignées
		1.1.3. Organiser le rangement périodique du bureau adm/cta et des zones communes	C	C	P	C										proposer des FOO et tenir un TDBP cc : FOO de mise en place
		1.1.4. Décliner les UOP sur l'excellence de l'accueil et des relations humaines pour les activités administratives et	P	C	C	C										FOO VC
	1.3. Développer l'enseigne N1	1.3.1. Elaborer la FOO, le TDBP et un POMP d'ouverture d'un nouvel établissement/société du point de vue administratif/comptable	C	P	C	C										Prévoir les cas partenariat et franchise
		1.3.2. Dégager les ressources temps sur l'équipe adm/cta pour la prise en charge du dossier de N1	P	C	C	C										Ouverture prévue pour début septembre 06 : 1 + kafé melies
2.1. Rédiger de manière concertée les procédures de travail en intégrant les contraintes de chaque activité	2.1.2. Réaliser les FOO et fiches d'UOP situation	2.1.2. Réaliser les FOO et fiches d'UOP situation	C	P	C	C									Suivant l'organisation des TDBP mis en place au 1er semestre	
		2.1.3. Réaliser les FOO et fiches d'UOP indicateurs activité, gestion, RH et GST	C	P	C	C										voir SD pour GST

06/07/2016

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

2

PAP N. : / SERVICE ADMINISTRATIF ET COMPTABLE 2ème SEMESTRE Exercice 2005-2006

ISEOR 1986

TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ : 20/06/94

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)											OBSERVATIONS			
			CC	LV	SI	CG	A	M	J	J	A	S					
2. Clarifier, capitaliser et partager les savoir-faire, normes, règles et procédures qui font l'identité de l'entreprise et qui garantissent son efficacité durable	2.1. Rédiger de manière concertée les procédures de travail en intégrant les contraintes de chaque activité	2.1.3. Réaliser les FOO et fiches d'UOP administration/paramétrage P3	C			P		X	X								
		2.1.4. réaliser les FOO et fiche d'UOP administration imprimante/scanner Rex	P							X							
		2.1.5. Réaliser les FOO et fiche d'UOP administration GED	P								X						
	2.2. Piloter l'harmonisation des grilles de compétences au sein du groupe	2.1.1. Réaliser les GC/UOP de ENT et KAO	P					X									
		2.2.1. auditer les grilles UOP	P					X									
	2.3. Rétablir un climat de confiance	2.3.1. Former l'encadrement intermédiaire à des notions basiques en matière comptable et sociale	C	C	C	P											Lancer LV, SI et CG comme animateurs voir VC sur les points de la GC métiers
		2.3.3. Participer à la rédaction du premier numéro du journal interne N i	C	C	P	C			X								
	2.4. Créer les conditions d'une séparation entre lieu de travail et lieu de loisir	2.4.1. Décliner le règlement intérieur sur N . Entreprises	P						X								FOO VC
		2.4.2. Présenter le règlement intérieur et les notes de services parues à l'équipe adm/cta	P						X								

06/07/2016

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

3

PAP N: / SERVICE ADMINISTRATIF ET COMPTABLE 2ème SEMESTRE Exercice 2005-2006

ISEOR 1986

TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ : 20/06/94

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)											OBSERVATIONS			
			CC	LV	SI	CG	A	M	J	J	A	S					
	2.4.Créer les conditions d'une séparation entre lieu de travail et lieu de loisir	2.4.3. définir les modes de mise à disposition du règlement intérieur et des notes de service	C		P											Affichage dans le bureau archivage Lotus ou GED	
3.Développer un management des personnes et des activités de grande qualité qui favorise le professionnalisme et l'implication de tout le potentiel humain		3.1.1.Elaborer la présentation Adm/cta pour le livret d'accueil	C	P	C	C										cf. FOO SD	
		3.1.2. Elaborer la FOO d'accueil par le service adm/cta	C	P	C	C										id profils cidessous	
		3.1.3. déterminer les formations de base à dispenser à l'entrée d'une nouvelle recrue en matière adm/cta (GC/UOP/FOO)	C	C	C	P										Profils resp ets/encadrant/personnel de base	
		3.1.4. Participer à l'évaluation des nouvelles recrues	P	C	C	C											
		3.1.5. Intégration de S. G. + directeur adjoint	C	P		C											
		3.2.Créer un dispositif de formation permanent dans l'entreprise	3.2.1.Elaborer le dispositif de formation interne	C		P											FOO CC Etablir le nombre d'heures de foramation par mois et par entité
			3.2.2. mise en œuvre du dispositif	C			P										s'appuyant sur un TDBP, FOO et supports de formation
		3.4.1. Programmation de l'agenda à s+3	P	C	C	C											

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

4

PAP N1 / SERVICE ADMINISTRATIF ET COMPTABLE 2ème SEMESTRE Exercice 2005-2006

© ISEOR 1986

TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ : 20/06/94

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)											OBSERVATIONS
			CC	LV	SI	CG	A	M	J	J	A	S		
3. Développer un management des personnes et des activités de grande qualité qui favorise le professionnalisme et l'implication de tout le	3.4. Augmenter la productivité du service adm/cta	3.4.2. Réaliser le planiplap prévisionnel et sa révision mensuelle	P	C	C	C	X	X	X	X	X	X	X	
		3.4.3. Modification du planiplap pour l'analyse des prestations solvables	P			C	X							obj sept : dans une réunion enseignes : présentation du travail réalisé
		3.4.4. définir des budgets temps sur chaque mission confiée	P				X	X	X	X	X	X	X	
		3.4.5. réduire de 30% les temps de réalisation des opérations comptables et sociales	P	C	C	C	X	X	X	X	X	X	X	analyse à fin août
		3.5. rendre la politique de rémunération de l'entreprise plus incitatrice et plus juste	C				X							notamment sur les domaines administratifs et comptables
		3.5.2. Participer à l'élaboration de la grille de rémunération	C					X						
		3.5.3. Accroître la qualité des productions sociales et comptables pour les mettre en cohérence avec le niveau des rémunérations versées	P	C	C	C	X	X	X	X	X	X	objectifs à déterminer (et à étaler sur le semestre) en termes de qualité finale et en termes de productivité DECOMPOSER L'ACTION	
		3.6.1. Participer à la définition du management N.	C					X	X	X	X	X	CF FOO CF	

06/07/2016

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

5

PAP N1 / SERVICE ADMINISTRATIF ET COMPTABLE 2ème SEMESTRE Exercice 2005-2006

ISEOR 1986

TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ : 20/06/94

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)											OBSERVATIONS		
			CC	LV	SI	CG	A	M	J	J	A	S				
3. Développer un management des personnes et des activités de grande qualité qui favorise le professionnalisme et l'implication de tout le potentiel humain	3.6. Faire du management et des comportements le fer de lance de l'entreprise. Construire une équipe de cadres restreinte et solide	3.6.2. Participer à la réalisation de la GC du management N.	C												Consolidation ISEOR	
		3.6.3. Participer à la réalisation de la grille d'UOP du management N.	C												Consolidation ISEOR	
		3.6.4. Participer à la réalisation du MAFI du management N	C												Consolidation ISEOR	
		3.6.5. Participer à la réalisation des grilles de comportements encadrement et personnel de base	C												Consolidation ISEOR	
	3.7. Développer le rôle de pilotage des RIM de l'équipe	3.7.1. Elaboration et tenue des TDBP de mission par les pilotes (RIM)	P	C	C	C										RIM : Responsable Interne de Mission
		3.7.2. Evaluer les TDBP et leur tenue	P													
4.1. Formaliser les prestations de Ninkasi Entreprises sous forme de POMP	4.1.1. Valoriser financièrement le POMP administratif comptable	P														
	4.1.1. Compléter le POMP de l'activité administrative, comptable et sociale par l'approfondissement des prestations réalisées par Vincent Covolo Christophe Fargier et Sébastien Dubost	P	C	C	C										FOO	
	4.1.2. Participer à la réalisation du POMP Communication	C														

06/07/2016

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

6

PAP N: / SERVICE ADMINISTRATIF ET COMPTABLE 2ème SEMESTRE Exercice 2005-2006

ISEOR 1986

TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ : 20/06/94

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)												OBSERVATIONS		
			CC	LV	SI	CG	A	M	J	J	A	S					
		4.1.3.Mettre en forme le catalogue final de l'ensemble des prestations de N . Entreprises	C	P												Cf. PAP DG	
4.Accroître l'exigence partagée dans les relations clients-fournisseurs internes et externes en	4.2.Développer l'information sur les évolutions en matière fiscale te sociale à destination des clients du service administratif et	4.2.1.Mettre en place un dispositif de veille fiscale et sociale	C	P		C	X										
		4.2.2.Mettre en place un dispositif de diffusion de l'information aux responsables d'entités	C	C		P		X									
		4.2.3.Mettre en place un dispositif de diffusion de l'information aux salariés	C	C		P		X									
5.1.Développer les outils d'aide au pilotage des activités et à la faisabilité des projets	5.1.Développer les outils d'aide au pilotage des activités et à la faisabilité des projets	5.1.1.Construire le budget prévisionnel 2006-2007 administratif et comptable en précisant le prévisionnel d'investissements	P													Lotus 6.5 ? Developpements Lotus ? Coffre inifugé ?	
		5.1.2.Définir un programme précis d'inventaires surprises sur tous les stocks du groupe et le mettre en œuvre	C	P	C	C		X									Par une équipe cta+SD Y compris FAB, COM, FOURN FOO SD
		5.1.4.Mise en place d'un logiciel de gestion de production et de gestion commerciale	P					X	X	X	X	X	X	X	X	X	avec F E
		5.1.8. Mettre en place un TDBP sur la gestion des charges sociales	C		C	P		X									taux de charges par catégorie de personnel, reports, montant des pénalités ou majorations...
		5.2.1.Proposer un flux de circulation d'information pour les Entrées/sorties de salariés sans le développement Lotus	P			C	X									cf. FOO CF	

06/07/2016

PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

7

PAP N [ / SERVICE ADMINISTRATIF ET COMPTABLE 2ème SEMESTRE Exercice 2005-2006

ISEOR 1986

TABLEAU SYNOPTIQUE DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

MAJ : 20/06/94

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)											OBSERVATIONS			
			CC	LV	SI	CG	A	M	J	J	A	S					
	5.3.Tout mettre en œuvre pour respecter les prévisionnels 2005-2006 (propos : ...pour respecter la rentabilité prévue en 2005-2006)	5.3.1.Présenter le prévisionnel mensuel adm/cta et fournitures actualisé pour le 2ème semestre	P	C	C		X									à coordonner avec les autres axes analytiques	
		5.3.2.Présenter le prévisionnel d'investissement priorisé pour le semestre	P				X										dossiers illimités CCMX, coffre inifugé ?
		5.3.3.Faire un état des lieux des délais de règlement fournisseurs et proposer les modalités d'allongement	C	P					X								
		5.3.4.Mise en place de la facturation des intérêts de retard de règlement aux clients externes	C	P			X										définir un montant minimal de dû HT pour application de la mesure
		5.3.5.Simplifier le travail de relance des clients en mettant en place l'import des fiches tiers en	C		P		X										
		5.3.6.Elargir la gamme des prestations facturées par Ninkasi	P	C	C	C	X										pour contrebalancer les décalages péniche et St Etienne
Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires <b>PRINCIPE DE STIMULATION</b>			Répartition dans l'espace <b>PRINCIPE DE DECENTRALISATION</b>								Points sensibles <b>PRINCIPE DE VIGILANCE</b>						



PJUC : Reproduction interdite et représentation réservée, document strictement confidentiel

PAP N. 2ème SEMESTRE exercice 2005-2006.

ISEOR

MAJ :

TABLEAU SYNOPSIS DE DEMULTIPLICATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES  
(annexes : fiches de démultiplication des actions prioritaires)

AXE STRATEGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs des actions)													PLANNING PREVISIONNEL SCHEMATIQUE 199x					OBSERVATIONS		
			VC	PV	CR	OB	CJ	GAB	JG	HL	KB	SC	SB	MM	A	M	J	J	A	S			
4. Clarifier, capitaliser et partager les savoirs faire, normes et procédures qui font l'identité de l'entreprise et qui garantissent son efficacité durable.	4.1. Pour les opérations les plus sensibles, réaliser les FOO et les	4.1.1. Rédaction des FOO pour toutes les opérations de mise en	P	C	C	C	C	C	C					C									
		4.1.2. Rédaction des fiches UOP pour les opérations liées à des	P	C	C	C	C	C	C					C									
	4.2. Harmoniser les grilles de compétence et les grilles d'UOP au sein de NAH	4.2.1. Harmoniser les grilles de compétence au sein de NAH	P	C	C	C	C	C	C					C									
		4.2.2. Harmoniser les UOP	C	C	C	C	C	C	C					C									
5. Définir une procédure et des critères de recrutement	5.1. Définir les valeurs auxquelles le candidat doit adhérer	5.2.1. Elaborer un questionnaire pour le recrutement	P	C	C	C	C	C	C					C								PAP 1er semestre 05-06	
		6.1.1. Etendre l'utilisation de l'agenda à 50% de NAH	C	C	C	P	C	C	C					C									Cibler les potentiels d'évolution
		6.1.2. Mettre en place un affichage des agendas afin d'améliorer la concertation dans les équipes	C	C	C	C	C	P	C					C									
		6.2.1. Introduire la notion de dysfonctionnements dans le planipap	P	C	C	C	C	C	C					C									Régulation de dysfonctionnement-glisement de fonction
6. Développer un management de personnes et des activités de grande qualité qui favorise le professionnalisme et l'implication de tous les potentiels humains	6.2. Construire des indicateurs pertinents à partir des planipaps	6.2.2. Rédaction d'un rapport d'analyse mensuel sur les actions	P	C	C	C	C	C	C					C								Prédation de ces rapports en équipe	
		7.1.1. Définir les fiches produits et services de NAH	C	P	C	C	C																Locations de salle, restauration, bar, concert
		7.2.1. Etude de la disposition des plats sur la carte	P								C	C	C	C	C								travail sur les saisonnalités et mise en avant des produits
		7.2.2. créer une carte par saison	P	C						C	C	C	C	C	C								
		7.2.3. Mise en place d'un plan de communication et de promotion de la restauration	P							C	C	C	C	C									
		7.2.4. Travailler sur l'esthétique du plat	P	C						C													
		7.3.1. Créer de nouvelles sauces et les valoriser	C	C	P					C													prévoir VAE



Annexe 8b. Convergences des axes stratégiques et des synthèses des pratiques stratégiques identifiées

<b>Axes stratégiques</b>	<b>Synthèse 2005 - 2008</b>	<b>Synthèse 2009 - 2012</b>	<b>Synthèse 2013 - 2015</b>
1. Préparer une nouvelle phase de développement stratégique en s'appuyant sur une cohésion et une articulation forte de toutes les entités autour de notre vocation de vecteur de plaisir, d'authenticité et de diversité.	L'entreprise se développe <i>via</i> l'ouverture de plusieurs établissements dans une zone géographique concentrée.  La communication externe est intense. L'idée est de "faire le buzz", ce qui assoit une notoriété. Pour cela, l'entreprise utilise différents canaux de communication : bénévoles, medias, sites internet...	L'entreprise ouvre de nouveaux établissements sous la forme de franchise et fait donc machine arrière sur la décision de se développer uniquement « en réseau propre ». Ce changement s'explique par des opportunités liées aux personnes. On utilise à nouveau des franchises. Par ailleurs, il y a des difficultés suite au pacte d'associé.	La stratégie de distribution est clarifiée et intensifiée. Il s'agit de développer des enseignes détenues en propre dans l'agglomération lyonnaise et les départements limitrophes (enseignes, réseau GMS, réseau associatif, particuliers entreprises). La concentration géographique est une volonté clairement affichée.
2. Clarifier, capitaliser et partager les savoir-faire, normes, règles et procédures qui font l'identité de l'entreprise et qui	Un cursus de formation et d'intégration structuré est mis en place. Ainsi, la connaissance des produits par les collaborateurs renforce leur compréhension du concept. Cela améliore la mise en œuvre du cap stratégique. L'entreprise se professionnalise avec des procédures et des manuels de formation	L'ensemble des personnes souligne l'intensité et la constance de l'effort fourni par l'entreprise dans le domaine de la formation. Le développement des compétences est considéré comme un levier stratégique majeur, source d'efficience et d'innovations.	Le processus d'intégration et de formation des collaborateurs est largement modifié.  L'entreprise instaure une politique d'essai au niveau de la gestion personnel. Cela se traduit par l'embauche de contrat d'alternances, de contrats d'apprentissages et d'intermittents du spectacle.

<p>garantissent son efficacité durable.</p>	<p>qui apparaissent.</p>	<p>La capitalisation des savoir-faire a fait l'objet d'un investissement temps significatif. Le Groupe mobilise beaucoup de ressources pour bâtir et formaliser un catalogue de formations internes diversifiées.</p> <p>La clarification des règles et procédures, par exemple au bar et en cuisine, ont permis d'harmoniser et de stabiliser les prestations dans les établissements. Un meilleur respect de ces règles a également diminué les surconsommations de ressources.</p> <p>De nombreux processus ont été structurés, notamment dans les domaines comptables et des ressources humaines. Dans le domaine RH, la gestion de l'absentéisme et de la rotation du personnel s'est professionnalisée avec pour effets : une diminution des absences non programmées, une maîtrise des coûts de recrutement et d'intégration, et enfin, une meilleure adéquation des effectifs à la charge de travail.</p>	
---	--------------------------	---	--

<p>3. Développer un management des personnes et des activités de grande qualité qui favorise le professionnalisme et l'implication de tous le potentiel humain.</p>	<p>Un organigramme hiérarchique et fonctionnel est clarifié. Cela permet une répartition plus performante du rôle de chaque collaborateur.</p> <p>Un nouveau dispositif de réunion est mis en place. Un comité de direction stratégique est instauré en vue d'élaborer et déployer la stratégie d'entreprise.</p> <p>De la rotation du personnel a lieu à tous les niveaux de l'entreprise.</p>	<p>L'encadrement des équipes a été renforcé pour accompagner la croissance des effectifs et répondre aux enjeux du management de proximité. Les effectifs de moins de dix personnes par équipe ont stimulé le développement du rôle des cadres qui intègrent mieux la gestion des activités et le management des personnes.</p> <p>L'ambiance de travail s'est améliorée grâce au développement de comportements plus professionnels. L'encadrement constate un meilleur état d'esprit chez le personnel qui exprime son adhésion aux valeurs portées par l'entreprise.</p> <p>Des réunions périodiques et fréquentes, mises en place dans chaque équipe et entre les managers et chacun de leurs collaborateurs, structurent un dispositif d'échanges efficace pour piloter la production et nourrir un dialogue continu entre managers et personnel.</p>	<p>Il y a un important turnover au sein de l'équipe direction et des responsables d'établissements, cela ralentit la mise en œuvre stratégique.</p> <p>Pour favoriser la réflexion stratégique, l'entreprise met en place des comités stratégiques à différents niveaux : produits, concept... (à compléter).</p> <p>Les collaborateurs mettent en place des groupes de travail pour réfléchir à des projets stratégiques.</p>
---	---	--	--

<p>4. Accroître l'exigence partagée dans les relations clients-fournisseurs internes et externes en développant un sens aigu du service rendu</p>	<p>L'entreprise implante ou améliore de nouveaux indicateurs de pilotage. Le système d'information, élaboré avec un outil technologique perfectionné, est désormais très lié au pilotage de la stratégie.</p> <p>L'entreprise implante une méthodologie de contrôle de gestion basée sur le coût valeur de chaque activité. Cela est rendu possible par la mesure du temps passé par les collaborateurs sur chaque activité.</p>	<p>La réalisation de mini diagnostic périodique permet de toiletter les dysfonctionnements et de remettre en question le fonctionnement de l'organisation.</p>	<p>L'entreprise fait preuve d'une certaine agilité organisationnelle en modifiant fréquemment ses processus de fabrication. Il y a des changements de fournisseur ou de processus pour le pain, les frites, les sauces. Il y a un renforcement de la fonction qualité par un membre du comité de direction. Celui-ci audite et aide les établissements pour la mise en oeuvre stratégique et opérationnelle du cap stratégique. Le comité de direction analyse rigoureusement le coût valeur de chaque activité pour prendre des décisions stratégiques.</p> <p>Il y a une refonte du processus budgétaire avec une fiabilisation des indicateurs.</p>
<p>5. Mobiliser tous les acteurs dans l'amélioration de la rentabilité et de l'indépendance financière de l'entreprise afin que chacun trouve durablement son compte dans</p>	<p>Deux leviers sont utilisés en vue du développement organisationnel : l'intégration au capital des acteurs <i>via</i> un pacte d'associés et un réseau d'établissements en nom propre, sans franchise.</p> <p>Un sentiment d'appartenance interne apparaît <i>via</i> l'élaboration d'un texte fondateur, une gazette interne et une importante redescente d'information interne.</p>	<p>Une politique sociale et de rémunération plus attractive a été mise en place. Ce volet social comprend principalement la mise en place d'une grille de salaires stabilisée, un intéressement et la prime sur objectifs liée à un outil d'atteinte d'objectif.</p> <p>Le « concept N. » s'est renforcé et se traduit par une plus forte adhésion de l'encadrement et du personnel à la stratégie. Cette dernière est mieux comprise par le personnel qui participe</p>	<p>Malgré plusieurs difficultés suite à la stratégie actionnariale, le dirigeant souhaite toujours partager les capitaux avec les nouveaux collaborateurs clés.</p>

---

l'entreprise		pleinement à sa déclinaison à travers les Plans d'Actions Prioritaires	
--------------	--	--	--

<p>6. Renforcer le concept en accentuant ce qui nous différencie des autres enseignes : accueil, produits de qualité, accessibilité, convivialité »</p>	<p>L'aménagement des locaux de chaque établissement respecte une signalétique qui permet l'identification au concept de l'entreprise.</p> <p>Une attention particulière est portée sur l'amélioration de la satisfaction client, comme peuvent en témoigner les enquêtes de satisfaction, les clients mystères ou la prise en charge des réclamations clients.</p>	<p>Des décisions stratégiques sont prises suite à plusieurs d'échec. Par exemple, l'entreprise fait marche arrière sur des projets (cinéma) ou ferme un établissement. Ces deux projets ne respectaient pas le cap stratégique et ne correspondaient pas au savoir-faire initial.</p>	<p>Face à une concurrence de plus en plus importante, de nombreuses décisions sont prises pour maintenir des sources de différenciation par rapport à la concurrence : baisse des prix, sauce pour les burgers. Une attention particulière est portée sur la qualité produit. L'entreprise a gagné de nombreux prix nationaux et internationaux. L'entreprise continue de développer de nouveaux produits (sundae), alors qu'il y a du mouvement au niveau des établissements avec plusieurs ouvertures et fermetures. L'entreprise renforce l'interactivité avec ses clients (Menu Board tactile, tweetwall etc...), télé dans les établissements, présence sur réseaux sociaux, Cela traduit une personnalisation du produit/service en faveur des clients. D'ailleurs, cela a permis le développement d'un nouveau produit : les soirées « human jukebox ». La communication externe est toujours aussi intense. D'ailleurs, un nouveau site internet met en avant les valeurs et le concept de l'organisation</p> <p>La veille concurrentielle se développe, avec une surveillance des concurrents et des réseaux sociaux pour prendre en compte l'avis client.</p>
---	--	---	---

<p>7. Améliorer l'organisation et l'outil de travail dans un souci d'une meilleure efficacité et de qualité de service interne et externe</p>	<p>Des d'outils de management et de stratégie sont intégrés au fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, le dirigeant élabore un plan d'action stratégique qui est décliné auprès de tous les managers. Chacun des collaborateurs possède des objectifs en lien avec le cap stratégique ce qui permet une déclinaison.</p>	<p>Des investissements conséquents sont réalisés notamment pour la production de bière et pour la restauration. Cela a permis d'augmenter la productivité, la qualité des produits et la qualité de service au client.</p> <p>L'outil Tableau de Bord de Pilotage est utilisé très largement dans toutes les équipes. Il permet de fiabiliser les informations communiquées en réunion et stimule la préparation de celles-ci par leurs animateurs et leurs participants.</p>	<p>Une attention particulière est portée sur la déclinaison d'objectifs liés au cap stratégique sur chaque établissement et chaque manager.</p>
---	---	---	---



Annexe 8c. Regroupement des synthèses des périodes stratégiques de l'entreprise N.

	Période 2005 - 2008	Période 2009 - 2012	Période 2013 - 2015
<b>Sources de différenciation</b>	<p>L'entreprise se développe <i>via</i> l'ouverture de plusieurs établissements dans une zone géographique concentrée.</p> <p>L'aménagement des locaux de chaque établissement respecte une signalétique qui permet l'identification au concept de l'entreprise.</p> <p>Une attention particulière est portée sur l'amélioration de la satisfaction client, comme peuvent en témoigner les enquêtes de satisfaction, les clients mystères ou la prise en charge des réclamations clients.</p>	<p>Des investissements conséquents sont réalisés notamment pour la production de bière et pour la restauration. Cela a permis d'augmenter la productivité, la qualité des produits et la qualité de service au client.</p>	<p>Face à une concurrence de plus en plus importante, de nombreuses décisions sont prises pour maintenir des sources de différenciation par rapport à la concurrence : baisse des prix, sauce pour les burgers.</p> <p>Une attention particulière est portée sur la qualité produit. L'entreprise a gagné de nombreux prix nationaux et internationaux. L'entreprise continue de développer de nouveaux produits (sundae), alors qu'il y a du mouvement au niveau des établissements avec plusieurs ouvertures et fermetures.</p> <p>L'entreprise renforce l'interactivité avec ses clients (Menu Board tactile, tweetwall etc...), télé dans les établissements, présence sur réseaux sociaux, Cela traduit une personnalisation du produit/service en faveur des clients. D'ailleurs, cela a permis le développement d'un nouveau produit : les soirées « human jukebox ».</p>

<p><b>Potentiel humain</b></p>	<p>Un cursus de formation et d'intégration structuré est mis en place. Ainsi, la connaissance des produits par les collaborateurs renforce leur compréhension du concept. Cela améliore la mise en œuvre du cap stratégique.</p> <p>L'entreprise se professionnalise avec des procédures et des manuels de formation qui apparaissent.</p> <p>De la rotation du personnel a lieu à tous les niveaux de l'entreprise.</p>	<p>L'ensemble des personnes souligne l'intensité et la constance de l'effort fourni par l'entreprise dans le domaine de la formation. Le développement des compétences est considéré comme un levier stratégique majeur, source d'efficacité et d'innovations.</p> <p>La capitalisation des savoir-faire a fait l'objet d'un investissement temps significatif. Le Groupe mobilise beaucoup de ressources pour bâtir et formaliser un catalogue de formations internes diversifiées.</p> <p>L'ambiance de travail s'est améliorée grâce au développement de comportements plus professionnels. L'encadrement constate un meilleur état d'esprit chez le personnel qui exprime son adhésion aux valeurs portées par l'entreprise.</p>	<p>Le processus d'intégration et de formation des collaborateurs est largement modifié.</p> <p>L'entreprise instaure une politique d'essai au niveau de la gestion personnel. Cela se traduit par l'embauche de contrats d'alternances, de contrats d'apprentissages et d'intermittents du spectacle.</p> <p>Il y a un important turnover au sein de l'équipe direction et des responsables d'établissements, cela ralentit la mise en œuvre stratégique.</p>
--------------------------------	--	--	---

<p><b>Espace organisationnel et stratégique</b></p>	<p>L'entreprise se professionnalise avec des procédures et des manuels de formation qui apparaissent.</p> <p>Un organigramme hiérarchique et fonctionnel est clarifié. Cela permet une répartition plus performante du rôle de chaque collaborateur.</p> <p>Un nouveau dispositif de réunion est mis en place. Un comité de direction stratégique est instauré en vue d'élaborer et déployer la stratégie d'entreprise.</p> <p>Deux leviers sont utilisés en vue du développement organisationnel : l'intégration au capital des acteurs <i>via</i> un pacte d'associés et un réseau d'établissements en nom propre, sans franchise.</p>	<p>Des décisions stratégiques sont prises suite à plusieurs d'échec. Par exemple, l'entreprise fait marche arrière sur des projets (cinéma) ou ferme un établissement. Ces deux projets ne respectaient pas le cap stratégique et ne correspondaient pas au savoir-faire initial.</p> <p>L'encadrement des équipes a été renforcé pour accompagner la croissance des effectifs et répondre aux enjeux du management de proximité. Les effectifs de moins de dix personnes par équipe ont stimulé le développement du rôle des cadres qui intègrent mieux la gestion des activités et le management des personnes.</p> <p>La clarification des règles et procédures, par exemple au bar et en cuisine, ont permis d'harmoniser et de stabiliser les prestations dans les établissements. Un meilleur respect de ces règles a également diminué les surconsommations de ressources.</p> <p>Des réunions périodiques et fréquentes, mises en place dans chaque équipe et entre les managers et chacun de leurs collaborateurs, structurent un dispositif d'échanges efficace pour piloter la production et nourrir un dialogue continu entre managers et personnel.</p> <p>De nombreux processus ont été structurés, notamment dans les domaines comptables et des ressources humaines. Dans le domaine RH, la gestion de l'absentéisme et de la rotation du personnel s'est professionnalisée avec pour effets : une diminution des absences non programmées, une maîtrise des coûts de recrutement et d'intégration, et enfin, une meilleure adéquation des effectifs à la charge de travail.</p>	<p>Pour favoriser la réflexion stratégique, l'entreprise met en place des comités stratégiques à différents niveaux : produits, concept.</p> <p>Malgré plusieurs difficultés suite à la stratégie actionnariale, le dirigeant souhaite toujours partager les capitaux avec les nouveaux collaborateurs clés.</p> <p>L'entreprise fait preuve d'une certaine agilité organisationnelle en modifiant fréquemment ses processus de fabrication. Il y a des changements de fournisseur ou de processus pour le pain, les frites, les sauces.</p> <p>Les collaborateurs mettent en place des groupes de travail pour réfléchir à des projets stratégiques.</p>
---	--	--	---

<p><b>Déploiement stratégique</b></p>	<p>Des d'outils de management et de stratégie sont intégrés au fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, le dirigeant élabore un plan d'action stratégique qui est décliné auprès de tous les managers. Chacun des collaborateurs possède des objectifs en lien avec le cap stratégique ce qui permet une déclinaison.</p> <p>Un sentiment d'appartenance interne apparaît via l'élaboration d'un texte fondateur, une gazette interne et une importante redescende d'information interne.</p> <p>La communication externe est intense. L'idée est de "faire le buzz", ce qui assoit une notoriété. Pour cela, l'entreprise utilise différents canaux de communication : bénévoles, medias, sites internet...</p>	<p>Une politique sociale et de rémunération plus attractive a été mise en place. Ce volet social comprend principalement la mise en place d'une grille de salaires stabilisée, un intéressement et la prime sur objectifs liée à un outil d'atteinte d'objectif.</p> <p>Le « concept N. » s'est renforcé et se traduit par une plus forte adhésion de l'encadrement et du personnel à la stratégie. Cette dernière est mieux comprise par le personnel qui participe pleinement à sa déclinaison à travers les Plans d'Actions Prioritaires.</p> <p>L'outil Tableau de Bord de Pilotage est utilisé très largement dans toutes les équipes. Il permet de fiabiliser les informations communiquées en réunion et stimule la préparation de celles-ci par leurs animateurs et leurs participants.</p> <p>Un séminaire tous les 6 mois permet d'évaluer les plans d'actions du semestre passé et préparer le prochain semestre. Ce séminaire permet également la déclinaison de la stratégie à tous les niveaux hiérarchique et auprès de chaque collaborateur grâce au passage du plan d'action stratégique vers les contrats d'objectifs de chaque collaborateur.</p> <p>L'entreprise ouvre de nouveaux établissements sous la forme de franchise et fait donc machine arrière sur la décision de se développer uniquement « en réseau propre ». Ce changement s'explique par des opportunités liées aux personnes On utilise à nouveau des franchises. Par ailleurs, il y a des difficultés suite au pacte d'associé.</p>	<p>La communication externe est toujours aussi intense. D'ailleurs, un nouveau site internet met en avant les valeurs et le concept de l'organisation</p> <p>Une attention particulière est portée sur la déclinaison d'objectifs liés au cap stratégique sur chaque établissement et chaque manager.</p> <p>La stratégie de distribution est clarifiée et intensifiée. Il s'agit de développer des enseignes détenues en propre dans l'agglomération lyonnaise et les départements limitrophes (enseignes, réseau GMS, réseau associatif, particuliers entreprises). La concentration géographique est une volonté clairement affichée.</p>
---------------------------------------	--	---	--

<p><b>Pilotage stratégique</b></p>	<p>L'entreprise implante ou améliore de nouveaux indicateurs de pilotage. Le système d'information, élaboré avec un outil technologique perfectionné, est désormais très lié au pilotage de la stratégie.</p> <p>L'entreprise implante une méthodologie de contrôle de gestion basée sur le coût valeur de chaque activité. Cela est rendu possible par la mesure du temps passé par les collaborateurs sur chaque activité.</p>	<p>La réalisation de mini diagnostic périodique permet de toiletter les dysfonctionnements et de remettre en question le fonctionnement de l'organisation.</p>	<p>Il y a un renforcement de la fonction qualité par un membre du comité de direction. Celui-ci audite et aide les établissements pour la mise en oeuvre stratégique et opérationnelle du cap stratégique.</p> <p>Il y a une refonte du processus budgétaire avec une fiabilisation des indicateurs.</p> <p>La veille concurrentielle se développe, avec une surveillance des concurrents et des réseaux sociaux pour prendre en compte l'avis client.</p> <p>Le comité de direction analyse rigoureusement le coût valeur de chaque activité pour prendre des décisions stratégiques.</p>
------------------------------------	--	--	--



**Annexe 9. Note de synthèse de l'audit des contrats d'activité périodiquement négociables de 2008**

Ce document a été réalisé par l'équipe d'intervenant chercheurs de 2008.

**Contrats d'activité périodiquement négociables audités**

L'avis d'expert présenté dans ce document est issu de l'audit de **30 contrats d'activité périodiquement négociables (soit un ou plusieurs CAPN réalisés(s) par chacun des encadrants)** concernant la période du **1<sup>er</sup> avril 2006 au 30 septembre 2006, première campagne CAPN réalisée au sein de l'entreprise.**

L'ensemble de ces documents a été collecté au mois de septembre 2006.

**Méthodologie d'audit des contrats d'activité périodiquement négociables**

L'audit des CAPN a consisté à analyser tous les CAPN transmis par l'entreprise, soit 30 CAPN, au travers d'une grille d'audit de qualité créée et expérimentée par l'ISEOR.

Chaque CAPN a fait l'objet d'une analyse individuelle portant sur **47 critères** d'audit répartis en **6 grands thèmes** décomposés comme suit :

Présentation de l'outil.

Formulation et cohérence des objectifs.

Formulation et cohérence des indicateurs et de l'étalonnage.

Formulation et cohérence des moyens alloués.

Arborescence des CAPN et des PAP.

Evaluation du CAPN.

**Deux grilles de synthèse** résumant l'audit des CAPN (l'une présentant une cotation globale de chacun des critères (*cf. annexe n°1*) et l'autre présentant le détail de chacun des CAPN audités (*cf. annexe n°2*)) ont ensuite été réalisées, afin de préparer l'avis d'expert de synthèse des différents CAPN.

**Présentation de l'audit**

La note de synthèse reprend, à partir des critères d'audit utilisés, l'analyse formelle, politique, technique et opérationnelle de chacun des CAPN. Elle est construite en quatre parties :

Les **conclusions globales** de l'audit réalisé ;

les **réalisations marquantes** : principaux points positifs issus de l'audit des contrats d'activité périodiquement négociables ;

les **points à surveiller** pour pérenniser la démarche d'élaboration des contrats d'activité périodiquement négociables et l'outil au sein de l'entreprise : points de vigilance et de progrès ;

les **recommandations** : propositions d'actions d'amélioration formulées par les intervenants permettant d'améliorer l'élaboration, l'utilisation et le contenu de l'outil lui-même et de préparer la prochaine campagne de CAPN.

**NOTE** : Pour tout le document, l'abréviation CAPN a été utilisée pour « contrats d'activité périodiquement négociables » et celle de PAP pour « plans d'actions prioritaires ».

## CONCLUSION GLOBALE DE L'AUDIT

Les CAPN audités constituent la première campagne CAPN au sein de l'entreprise, de ce point de vue, l'**utilisation formelle** du CAPN semble être assez bien assimilée dans sa dimension technique. La **démultiplication** de l'outil entre les niveaux hiérarchiques paraît effective, justifiant d'une réelle motivation pour son utilisation. Les encadrants jouent sérieusement le jeu de l'implantation de l'outil comme le démontre le **taux de signature** élevé des CAPN.

**Les liens hiérarchiques** établis pour la réalisation des CAPN ne correspondent pas à l'organigramme formalisé avant la campagne. S'agit-il d'un défaut de mise à jour ou bien d'un retrait de la responsabilité de management à certains hiérarchiques ?

Dans certains CAPN l'**étalonnage manque de précision** et peut être contestable *a posteriori*, ce qui laisse imaginer des difficultés probables au moment de l'évaluation des différents objectifs du CAPN. En effet, l'établissement d'un étalonnage clair et précis au moment de l'élaboration du CAPN permet de poser les règles du jeu de façon irrévocable d'une part, et de stimuler les efforts à la fois collectifs, semi-collectifs et individuels d'autre part.

L'annexe de la **Charte CAPN** prévoit que 50 % des objectifs doivent correspondre à des objectifs de Résultats Immédiats dont 30 % liés au collectif. Or, il semblerait que chaque service dispose d'une version différente de « l'objectif collectif », il n'est donc pas collectif. Il serait important que la formulation de ces objectifs, ainsi que le pourcentage qui leur est attribué, fassent l'objet d'une annexe semestrielle non équivoque pour tous les services, dans la charte.

La **notion d'indicateur**, confondue dans certains cas avec celle de niveau initial, ne semble pas claire, ce qui fausse parfois l'étalonnage. Par conséquent, on peut subodorer le manque d'indicateurs de mesure et d'alerte dans le tableau de bord de pilotage des responsables. La qualité future des CAPN dépend aussi de l'amélioration des indicateurs.

La notion même d'exigence est diluée vers une forme de **consensus mou**. Dans les CAPN audités, les objectifs de comportement sont souvent des objectifs de méthodes, or cela peut être le cas si le comportement du subordonné est jugé suffisamment professionnel.

Les CAPN montrent un usage fort et peut-être candide des **moyens alloués**, qui pourraient devenir très vite opposables au responsable hiérarchique, alors que la prime CAPN est le moyen principal alloué aux efforts. Les moyens ne doivent pas devenir un frein au passage à l'acte.

Dans certains CAPN, les objectifs sont des **objectifs d'effort** sans résultats concrets (exemple : passer x % de son temps à effectuer une opération).

## RÉALISATIONS MARQUANTES

RM 01. L'ensemble des CAPN est bien présenté, dactylographié sur un **support harmonisé**. La transmission du support-type du CAPN semble s'être généralisée dès la première campagne CAPN réalisée au sein de l'entreprise, ce qui traduit une volonté d'harmonisation dans l'utilisation de l'outil.

RM 02. La **dimension contractuelle** du CAPN semble être assimilée, comme le démontre la co-signature des deux parties dans la quasi-globalité (un seul cas où il manque la signature du subordonné) des CAPN. Cet acte engage de façon formelle le responsable hiérarchique et son subordonné sur le contenu du document. Ce taux de signature est positif et conforte l'enracinement durable de l'outil.

RM 03. La **période semestrielle** (du 1er avril au 30 septembre 2006) sur laquelle portent les objectifs du contrat est explicitement mentionnée et respectée pour la quasi-totalité des CAPN audités. Les objectifs apparaissent effectivement liés à des **priorités du semestre**, comme l'illustrent les nombreux objectifs portant sur le développement de l'offre de nouveaux produits.

RM 04. Le **nombre d'objectifs** contenu dans les CAPN est réaliste, de cinq à sept, conformément aux normes imposées dans la charte des CAPN.

RM 05. Le **montant maximum de la prime** est souvent indiqué (sauf dans un service, où cette mention est trop fréquemment omise). Les **objectifs** sont pour la plupart concrets, stimulants et compréhensibles (même si un service rencontre des difficultés dans la formulation des objectifs - le responsable n'a t'il pas trop de CAPN à gérer ?) et traduisent clairement des performances attendues sur la période, ce qui contribue à l'implication des acteurs dans le dispositif.

RM 06. La **stratégie de l'entreprise** semble se démultiplier à travers les objectifs des CAPN, impliquant ainsi l'ensemble des acteurs, notamment dans une vision de réduction des dysfonctionnements, permettant l'auto-financement de la prime, ainsi que dans une optique de développement de la structure par le biais d'objectifs de création de potentiel nombreux et pertinents.

RM 07. Soucieuse à la fois de sa survie et de son développement, l'entreprise a fait le choix pertinent d'intégrer visuellement dans les CAPN des objectifs à la fois de **résultats immédiats**, de **création de potentiel** et de **comportements**, la dernière catégorie répondant surtout à des problèmes de gestion du temps.

RM 08. Les niveaux **collectifs**, **semi-collectifs** et **individuels** sont souvent présents dans les CAPN et semblent pour la plupart traduire une **exigence d'amélioration**.

RM 09. La **pondération** des objectifs apparaît souvent significative de l'importance des objectifs et stimulante, en particulier grâce au nombre peu élevé d'objectifs qui permet d'affecter des coefficients de l'ordre de 20 %, voire parfois davantage, par exemple 30 % pour l'objectif collectif.

RM 10. L'**étalonnage des objectifs** est toujours indiqué, de façon assez claire, précise, et paraît assez peu contestable *a posteriori*, ce qui semble montrer que cette partie du CAPN a été assez bien assimilée par les encadrants de l'entreprise. Cela fait ressortir clairement la volonté des responsables de manager les performances.

RM 11. Les **indicateurs** utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs sont souvent variés, à la fois de nature qualitative, quantitative et financière, même si les deux dernières catégories sont plus fréquemment utilisées, ce qui n'est pas un mal en soi.

RM 12. Des **moyens spécifiques** sont fréquemment alloués afin de donner au subordonné de réelles possibilités d'atteindre les objectifs fixés. Cette dimension démontre que la négociation d'un CAPN repose bien sur la recherche de contreparties réciproques aux efforts de chacun et de consensus opératoire pour un temps.

RM 13. Les CAPN semblent reprendre des objectifs **conformes au PAP** de l'entreprise, et la **déclinaison** des CAPN **entre niveaux hiérarchiques** a pu être observée dans plusieurs cas. Cette articulation est importante car elle permet de conforter la **transversalité et l'intégration** des outils du management socio-économique.

RM 14. Les CAPN contiennent très souvent des objectifs liés à l'**amélioration des compétences**, ce qui semble montrer que l'utilisation du CAPN n'est pas totalement déconnectée de celle de la **grille de compétences** des services.

## POINTS À SURVEILLER

PS 01. Le **nom du responsable hiérarchique est rarement** identifiable sur la première page des CAPN et les documents signés paraissent remonter difficilement à la direction de l'entreprise, contrairement à la mention de la charte CAPN qui stipule que la version originale doit être conservée dans "une armoire fermée accessible uniquement pour la direction".

PS 02. Par définition, un **objectif collectif** est un objectif qui se retrouve de façon identique dans tous les CAPN, il s'agit donc d'objectifs semi-collectifs dans les CAPN audités. De plus, dans certains cas, les 50 % de Résultats Immédiats indiqués dans la charte ne sont pas respectés.

PS 03. Certains CAPN transmis pour audit présentent des étalonnages ne requérant **pas de réelle exigence d'amélioration concrète** de la part du subordonné. Le niveau un tiers correspond ainsi parfois à la non réalisation de l'objectif, ce qui revient à dire qu'une partie de l'objectif est acquise d'avance... En outre, certains étalonnages traduisent une amélioration qui reste trop peu exigeante, ne permettant pas une réduction effective des dysfonctionnements.

PS 04. Le **montant maximum de la prime** n'est pas toujours indiqué à la page du CAPN prévue à cet effet. Il est dommage de se priver de son caractère stimulant.

PS 05. Les **liens hiérarchiques directs** formalisés par un organigramme avant la campagne CAPN ne sont pas toujours respectés dans l'établissement des CAPN. Est-ce un **manque de confiance** en certains des encadrants qui est ainsi souligné ou la conséquence de compétences managériales lacuneuses ? Où peut-être l'organigramme n'a-t-il pas été mis à jour ?

PS 06. La plupart **des étalonnages** établis pour atteindre les objectifs sont de nature quantitative ou financière au détriment du qualitatif, l'utilisation du "nombre de défaillance" et de "dates butoir" est largement développée. Avec l'habitude et l'expérience, il serait intéressant d'introduire davantage de qualitatif dans les indicateurs et l'étalonnage.

PS 07. Pour certains objectifs des CAPN, l'**étalonnage** est imprécis, avec des fourchettes semi-ouvertes et non réellement distinctes entre les niveaux. Ce défaut risque de rendre l'entretien d'évaluation difficile en termes de négociation entre le responsable hiérarchique et son subordonné.

PS 08. Dans de nombreux cas la formulation du **niveau initial de l'indicateur** manque de clarté. Cette observation interroge sur la **tenue réelle d'indicateurs** efficaces **de pilotage**, ancrés dans les tableaux de bord des responsables. Elle réduit les possibilités de point d'évaluation en cours de semestre et contribue également à une évaluation complaisante de certains objectifs, faute d'indicateurs précis et régulièrement tenus à jour.

PS 09. Des incohérences étonnantes ont été relevées dans certain CAPN, où au vu de certains objectifs et des **compétences** de la personne, il est compréhensible qu'elle ne puisse pas mener à bien la mission. S'agit-il d'une reprise d'objectifs d'un autre CAPN afin d'éviter la recherche d'objectifs plus appropriés ?

PS 10. Les CAPN montrent un usage fort et peut-être candide des **moyens alloués** qui pourraient être opposables au responsable hiérarchique.

PS 11. Dans certains CAPN, les objectifs sont des **objectifs d'effort** sans résultats concrets (exemple : passer x % de son temps à effectuer une opération).

PS 12. Dans les CAPN audités, **les objectifs de comportement** sont souvent des objectifs de méthodes. La notion de qualité des comportements est diluée de ce fait.

## RECOMMANDATIONS

REC 01. La règle émise par la charte CAPN évoquant la centralisation des CAPN signés vers la direction devrait être appliquée afin d'établir un dispositif de contrôle du fonctionnement de l'outil dans l'entreprise, tout en respectant le rôle des responsables hiérarchiques en ne s'ingérant pas dans leur évaluation des CAPN de la campagne du semestre.

REC 02. L'ensemble des CAPN audités est co-signé par les deux parties, cependant le nom du responsable doit être clairement identifiable sur la première page des CAPN pour des raisons de lisibilité pour tous.

REC 03. L'objectif collectif permet de mobiliser l'ensemble de l'entreprise sur la réussite d'une action collective importante sur le semestre. En ce sens, il est important que la formulation de cet objectif, ainsi que le pourcentage qui lui est attribué, fassent l'objet d'une annexe semestrielle.

REC 04. L'organigramme montre que les liens hiérarchiques formels diffèrent de ceux retenus pour la réalisation du CAPN. S'il ne s'agit pas d'un défaut de mise à jour, il serait positif de respecter l'organigramme, ce qui permettrait notamment d'octroyer du temps aux encadrants surchargés en CAPN, et de développer les compétences managériales des responsables hiérarchiques directs.

REC 05. La prime représente une source de motivation financière pour le subordonné, elle correspond à la récompense des efforts fournis pour l'atteinte d'objectifs collectifs, semi-collectifs et individuels. Ainsi l'absence d'indication concernant le montant maximum de la prime fait perdre au CAPN son aspect incitatif.

REC 06. Pour faciliter la proposition d'objectifs personnalisés, stimulants et innovants, des évolutions pourraient être envisagées :

les responsables hiérarchiques pourraient établir et tenir à jour un « tableau de bord de management » pour chacun de leurs collaborateurs afin de capitaliser les idées tout au long du semestre (on n'invente pas des objectifs le jour du rendez-vous CAPN) ;

les collaborateurs pourraient faire davantage de propositions d'objectifs pour le semestre et ne pas attendre que tout vienne de l'initiative de leur responsable, ce qui d'ailleurs renforcerait non seulement le caractère négociable du CAPN, faisant partie intégrante de l'outil, mais aussi l'implication des personnes et leur capacité de négociation avec leur environnement.

REC 07. Si l'entreprise souhaite que le CAPN soit un outil crédible et durable, elle doit veiller à ce qu'il soit professionnellement exigeant. Les CAPN sont assez bien faits, cependant si certaines dérives perdurent, elles pourraient rapidement se transformer en problèmes généralisés.

REC 08. Le CAPN montre que la notion même d'indicateur reste encore déficitaire pour les responsables. Le CAPN devrait comporter des indicateurs permettant de mesurer la qualité, la productivité, les coûts, l'atteinte de la stratégie... comme le tableau de bord de chaque responsable.

REC 09. Les objectifs de comportement sont largement présents dans les différents CAPN, mais ils concernent majoritairement des actions d'amélioration de la gestion du temps. Ce type d'objectifs est certes important pour la gestion de l'activité, cependant d'autres objectifs davantage liés au comportement de la personne, notamment vis-à-vis des autres, peuvent être proposés. C'est un acte de management qui nécessite du courage et de l'engagement personnel de la part des encadrants, mais c'est un domaine où la dynamique d'équipe peut aider significativement à franchir les obstacles.

REC 10. Pour les cas exceptionnels de réalisation de CAPN, tels qu'un recrutement en cours de semestre, le CAPN doit tenir compte du temps imparti pour la réalisation des objectifs et proposer ainsi des actions réalisables en termes de temps et de compétences sur le semestre.

#### **CI-DESSOUS : GRILLE DE SYNTHÈSE DE L'AUDIT DES CONTRATS D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLES**

<b>1. Présentation de l'outil</b>	
Le CAPN est dactylographié	<input checked="" type="checkbox"/>
Le support utilisé est un formulaire normalisé avec le copyright	<input checked="" type="checkbox"/>
La police utilisée permet une bonne lisibilité	<input checked="" type="checkbox"/>
Le CAPN est défini sur 6 mois	<input checked="" type="checkbox"/>
La période du CAPN est mentionnée	<input checked="" type="checkbox"/>
Les noms et/ou équipes des personnes concernées sont indiqués	<input checked="" type="checkbox"/>
Le CAPN est émargé par le responsable	<input checked="" type="checkbox"/>
Le CAPN est émargé par la personne concernée (facultatif ..... Mais ?)	<input checked="" type="checkbox"/>
Le montant maximum de la prime est indiqué	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>2. Formulation et cohérence des objectifs</b>	
Le nombre d'objectifs est réaliste	<input checked="" type="checkbox"/>
Les objectifs sont suffisamment concrets, stimulants et compréhensibles	<input checked="" type="checkbox"/>
La formulation des objectifs traduit clairement les performances attendues sur la période	<input checked="" type="checkbox"/>
Les objectifs sont pertinents d'un point de vue économique (auto-financement)	<input checked="" type="checkbox"/>
Des objectifs contribuent à la réduction des dysfonctionnements	<input checked="" type="checkbox"/>
Des objectifs contribuent aux objectifs stratégiques de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>
Des objectifs contribuent aux résultats immédiats de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>
Des objectifs contribuent à la création de potentiel de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>
Des objectifs contribuent à l'amélioration du comportement	<input checked="" type="checkbox"/>
Des objectifs de résultats immédiats, de création de potentiel et de comportements sont équilibrés	<input checked="" type="checkbox"/>

Des objectifs contribuent à l'amélioration des performances de l'ensemble (collectif)	<input checked="" type="checkbox"/>
Des objectifs contribuent à l'amélioration des performances attendues du métier ou du service (semi-collectif)	<input checked="" type="checkbox"/>
Les objectifs sont significatifs des performances attendues de la personne (individuel)	<input checked="" type="checkbox"/>
La pondération est conforme aux règles fixées par l'entreprise : (50% pour les résultats immédiats dont 30% pour le collectif)	<input checked="" type="checkbox"/>
La somme des pondérations fait 100 %	<input checked="" type="checkbox"/>
La pondération est significative de l'importance de l'objectif	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>3. Formulation et cohérence des indicateurs et de l'étalonnage</b>	
Il y a un lien direct entre les indicateurs et les objectifs	<input checked="" type="checkbox"/>
Les indicateurs sont de nature qualitative, quantitative, et financière	<input checked="" type="checkbox"/>
Le niveau initial de l'indicateur est indiqué	<input checked="" type="checkbox"/>
L'étalonnage est indiqué	<input checked="" type="checkbox"/>
L'étalonnage est peu contestable <i>a posteriori</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
L'étalonnage est compréhensible et précis	<input checked="" type="checkbox"/>
L'étalonnage traduit une exigence d'amélioration concrète	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>4. Formulation et cohérence des moyens alloués</b>	
Des moyens spécifiques alloués sont identifiés lorsque c'est nécessaire	<input checked="" type="checkbox"/>
Les moyens alloués sont en lien avec l'objectif	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>5. Arborescence des CAPN et des PAP</b>	
La déclinaison du CAPN N+1 est effective	<input checked="" type="checkbox"/>

Les objectifs contribuent à la réalisation du CAPN N+1	■
L'atteinte des objectifs est relayée par le CAPN N-1	■
Le CAPN reprend des objectifs du PAP	■
Le CAPN reprend des objectifs du PAP N+1	■
<b>6. Evaluation du CAPN</b>	
Les réalisations du semestre sont notées factuellement	—
Le niveau d'étalonnage atteint et le calcul du coefficient obtenu pour chaque objectif est fait pour chacune des lignes du CAPN	—
Lorsqu'un objectif est neutralisé, le motif de cette neutralisation est indiqué et n'est pas du fait de la personne évaluée	—
Le total des coefficients obtenus est fait	—
Le pourcentage de prime obtenu correspond bien au pourcentage d'atteinte du CAPN calculé dans l'évaluation	—
Si le CAPN est payé au-delà du total des coefficients obtenus, la décision est motivée	—
Le total de la prime en euros est clairement indiqué	—
Le montant de la prime obtenue est contresigné par le responsable hiérarchique	—

## CONTRATS D'ACTIVITÉ PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE AUDITÉS

### 1) OBJECTIFS FIXES ET MOYENS SPECIFIQUES MIS A DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDE- -RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats , Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 69 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investis- ements cuisine, son, vidéo, lsoor...	30%
2	Maîtriser la masse salariale cuisine par rapport au CA	Taux de 25,7% du 1-10-05 au 28-02-06	Moins de 24,7%	Entre 24,8% et 25,1%	Entre 25,2% et 25,6%	Agil time, Tableau de bord Formatio n Gestion	20%
3	Création de potentiel Améliorer la qualité de l'offre restauration (produits et services)	Questionnaire administré depuis Février 2006	Mise en œuvre de plus de 15 actions concrètes	Mise en œuvre de plus de 10 actions concrètes	Mise en œuvre de plus de 5 actions concrètes	Présenta tion d'un plan d'actions au 30/06	15%
4	Rédiger un projet d'amélioration de l'organisation de la cuisine portant sur l'aménagement et les équipements	Intégrer la sortie de la fabrication du pain	Réalisé au 30- 06	Réalisé au 31- 07	Réalisé au 31- 08	Soutien de C.	15%
5	Comportement Amélioration des dispositifs 3C en cuisine : 1 réunion mensuelle équipe et 1 réunion individuelle mensuelle avec chaque collaborateur	Fiches de résolution	TOUTES SAUF 5 MANQUANTES	TOUTES SAUF 6 A 9 MANQUANTES	TOUTES SAUF 10 A 12 MANQUANTES		10%
6	Amélioration de la gestion du temps		TENUE DE L'AGENDA +SUIVI DES HEURES+ TENUE AGIL TIME Au 30-06	TENUE DE L'AGENDA + SUIVI DES HEURES au 31- 05	TENUE DE L'AGENDA Au 30-04	Formatio n interne MSE + Agil Time	10%
						TOTA L	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDERATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 59 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, leor...	30 %
2	Maîtriser la masse salariale bar par rapport au CA	Taux de 26.1% Du 1 <sup>er</sup> oct 2005 au 28 fév 2006	Moins de 24.9% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25% à 25.5% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25.6% à 26% Du 1-04-06 au 30-05-06	Agil time, Tableau de bord	20 %
3	<b>Création de potentiel</b> REDACTION DU MAFI	MAJ de la grille de compétence au 30.09.06	MAFI rédigé au 15.07	MAFI rédigé au 15.08	MAFI rédigé au 15.09	Soutien Hassenne / OB	15 %
4	<b>Comportement</b> Tenue de l'Agenda + Tenue classeur individuel	Tous les tableaux prêts pour Validation Paye	Prêts pour Fin de mois + 1 J	Prêts pour Fin de mois + 3 J	Pas Prêt	Tableaux de suivi	5 %
5	Retards, Repas	Retards non prévenu / Repas pris pendant le service	0 incidents	Entre 1 et 3 incidents	Entre 4 et 6 incidents	Réu Mensuel	15 %
6	Compte rendu, Notation horaires	Compte rendu clair et honnête, horaires réels et lisibles	0 incidents	Entre 1 et 3 incidents	Entre 4 et 6 incidents	Tableau de suivi	5 %
7	Accueil, gestion des entrées	Formation en cours : anticipation, réaction	0 incidents	Entre 1 et 3 incidents	Entre 4 et 6 incidents	Soutien Hassenne	10 %
						<b>TOTAL</b>	100 %

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYEN SPE CIFI- QUES ALLOU ES	% PONDE- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats  Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 59 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, liseor...	30 %
2	Maîtriser la masse salariale bar par rapport au CA	Taux de 26.1% Du 1 <sup>er</sup> oct 2005 au 28 fév 2006	Moins de 24.9% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25% à 25.5% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25.6% à 26% Du 1-04-06 au 30-05-06	Agil time, Tableau de bord	20 %
3	<b>Création de potentiel</b>  GESTION SOIREES IMPORTANTES en tant que MANAGER (jeudi / vendredi / samedi)	Incidents de soirée, sur points déjà vus	1 incident	Entre 2 et 3 incidents	Entre 4 et 6 incidents	Réu suivi bi-mensuel	10 %
4	MISE EN PLACE ANIMATIONS LE DIMANCHE	Balance éco / validat° com / validat° teknic	Réalisé au 30.06	Réalisé au 31.07	Réalisé au 31.08	Soutien OB	10 %
5	SOIREES DVD LIVE	Classeur de suivi / date / prog / copie mail	Prog + Com OK à M - 21 j	Prog + Com OK à M - 14 j	Prog + Com OK à M - 7 j	Lotus Réu suivi bi-mensuel	5 %
6	<b>Comportement</b>  Amélioration Attitude d'encadrement	Réflexions déplacées, tenue, loyauté, respect, modestie, courage	1 incident	Entre 2 et 4 incidents	Entre 5 et 8 incidents	Réu suivi bi-mensuel	15 %
7	<b>Comportement</b>  Tenue de l'agenda + suivi d'heures	Agenda à jour avec planning mensuel + rendu suivi d'heures fin de mois	1 incident	Entre 2 et 4 incidents	Entre 5 et 8 incidents	Réu suivi bi-mensuel	10 %
						<b>TOTAL</b>	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYENS SPECIFI- QUES ALLOUES	% PONDE- -RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	<b>Résultats immédiats</b> Réalisation du résultat Prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66156 € du 1 avril au 30 septembre 2006 (44782 € N-1)	+ de 66156	Entre 66155 € et 59940 €	Entre 59939 € et 52925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, Iseor	30%
2	Maîtriser la masse salariale cuisine par rapport au CA	Taux de 25.7% du 01-10-05 au 28-02 06	Moins de 24.7%	Entre 24.8% et 25.3%	Entre 25.4% et 25.6%	Agil Time, Ta- bleau de bord	20%
3	<b>Création de potentiel</b> Maîtriser le poste grill	Régularité et qualité de service	Au 31/05	Au 30/06	Au 31/07		15%
4	Maîtriser la confection de 2 desserts (crèmes créole et crumble)	Respect de la recette et qualité de la présentation	Au 15/05	Au 15/06	Au 15/07	2 heures de formatio- ns	15%
5	<b>Comportement</b> Utiliser la fiche de préparation	Nombre de fiche non utiliser	Moins de 8	Entre 8 et 10	Entre 10 et 12		10%
6	Organiser le rangement ainsi que la rotation des légumes dans la chambre froide N°2	Validation de l'organisation avec le responsable ( CR )	Au 30-04	Au 31-05	Au 30-06		10%
						<b>TOTAL</b>	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au 31/01/06	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU : 30/09/06 (30/08/06 pour la réalisation des objectifs budgétaires)			MOYEN SPE- CIFI- QUES ALLOU- ES	% PONDE- -RAT- ION
			3/3	2/3	1/3		
1	<b>Résultats immédiats</b> Maîtrise des charges d'exploitation sur le 2 <sup>ème</sup> semestre	Neutralisation des honoraires juridiques et intra groupe. Budget 1 <sup>er</sup> semestre : 46374 €	- de 43 K€ de charges sur le 2 <sup>ème</sup> semestre	- de 44 K€ de charges sur le 2 <sup>ème</sup> semestre	- de 45 K€ de charges sur le 2 <sup>ème</sup> semestre		30%
2	Amélioration de la productivité sur les prestations comptables et sociales sur les dossiers tenus	Taux de productivité comptable : 1.51 Taux de productivité sociale : 14.57	30% et plus de gain de productivité	20% et plus de gain de productivité	15% et plus de gain de productivité	Rationali- sation des process- us + PIE	20%
3	<b>Création de potentiel</b> Réalisation de FOO et UOP relatives à la prestation sociale	Eléments en cours ou inexistants	+ finalisation des UOP paies en cours de rédaction et élaboration des FOO traitement social régime général	+ FOO et UOP du traitement social du régime intermittents	FOO et UOP administration régulière et paramétrage de nouveau dossier sur Pégase 3	Points et relecture s intermé- daires par CC	10%
4	Réalisation des supports de formation aux notions basiques comptables et sociales	7 thématiques définies	Réalisation pour les 7 thématiques à fin juin 06	Réalisation pour 6 des thématiques à fin juin 06	Réalisation pour 4 des thématiques à fin juin 06	Validatio- ns par cc	10%
5	<b>Comportement</b> Mise à jour du classement dans la GED depuis le 01/10/05 (périodes en fonction des dossiers tenus)	Etat des lieux mars 06	Complet				10%
6	Améliorer la qualité de la prestation de service (relation client-fournisseur)	Logique client- fournisseur insuffisante	Proposition et mise en œuvre de 5 actions concrètes	Proposition et mise en œuvre de 4 actions concrètes	Proposition et mise en œuvre de 2 actions concrètes	Actions à proposer pour le 20/06	10%
7	Augmenter la qualité du travail (utilisation et tenue des TDBP collaboratifs)	Nombre d'incidents	0 incident	1 incident	2 incidents		10%
						<b>TOTAL</b>	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDERATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 59 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, lseor...	30%
2	Maîtriser la masse salariale cuisine par rapport au CA	Taux de 25.7% du 01-10-05 au 28-02-06	Moins de 24.7%%	Entre 24.8% et 25.3%	Entre 25.4% et 25.6%	Agil time, Tableau de bord	20%
3	Création de potentiel Améliorer la qualité de l'offre restauration (produits et service)	Questionnaire administré depuis Février 2006	15 ACTIONS CONCRETES	10 ACTIONS CONCRETES	5 ACTIONS CONCRETES	Présentation d'un plan d'actions au 30/06	15%
4	Mise en place de gestion de stock hebdomadaire grillades + desserts	Indicateur hebdomadaire récapitulatif non mis en place	Mise en place au 30-04	Mise en place au 31-05	Mise en place au 30-06	Fiche d'UOP, assistance de PI	10%
5	Comportement Amélioration des dispositifs 3C en cuisine : 1 réunion mensuelle équipe et 1 réunion individuelle mensuelle avec chaque collaborateur	Fiches de résolution	TOUTES SAUF 10 MANQUANTES	TOUTES SAUF 11 à 13 MANQUANTES	TOUTES SAUF 14 à 16 MANQUANTES		10%
6	Tenue du tableau de bord avec indicateur à jour	Validation des indicateurs au 15-04	Mise en place au 30-04	Mise en place au 31-05	Mise en place au 30-06	Elyx, Agil time	15%
						<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYEN S SPECIF IQUES ALLOU ES	% PONDE- -RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 59 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investiss ements cuisine, son, vidéo, lseeor...	30%
2	Maîtriser la masse salariale bar par rapport au CA	Taux de 26.1% Du 1 <sup>er</sup> oct 2005 au 28 fév 2006	Moins de 24.9% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25% à 25.5% Du 1- 04-06 au 30- 05-06	De 25.6% à 26% Du 1-04- 06 au 30-05-06	Agil time, Taleau de bord	20%
3	Améliorer le taux de coulage de bière du KAFE	Taux de 4.5% au mois de février	Taux inférieur à 3% du 1-05-06 au 30-09-06	Taux compris entre 3.01% et 3.5% du 1-05- 06 au 30-09-06	Taux compris entre 3.51% et 4% du 1-05-06 au 30-09-06	Pi électroniq ue, compteu rs	15%
4	Amélioration de la tenue de caisse	+ ou - 0.5% du C.A vendeur	5 incidents pendant la période	Entre 6 et 10 incidents pendant la période	Entre 11 et 14 incidents pendant la période		15%
5	Création de potentiel Passer Barman débutant	Niveau et échelon	Réalisé au 30.08	Réalisé au 30.09	Réalisable sur octobre	Réu suivi mensuel	10 %
6	Comportement Tenue / Accueil		3 incidents pendant la période	Entre 4 et 6 incidents pendant la période	Entre 7 et 10 incidents pendant la période	Formatio n ISEOR	10%
						<b>TOTA L</b>	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU : 30/09/06			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDERATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats  Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 111 985 € au septembre 2006	+ de 111 985 €	Entre 111 984 € et 100 786 €	Entre 100 787 € et 89 588 €	Sous condition des NDF	30%
2	Diminutions de nombre d'incidents sur la bière	18 incidents sur le dernier semestre pour une perte de 461.22 €	Perte inférieure à 300 €	Perte comprise entre 301 € et 400 €	Perte comprise entre 401 € et 500 €	Mise en place du dispositif de contrôle qualité	20%
3	Création de potentiel  - Formaliser la relation avec les enseignes	Réaliser une grille de compétences + Grille d'UOP + Fiches d'UOP	Dispositif construit, validé et formations réalisées	Dispositif construit et validé	Dispositif construit et non validé	Grille d'UOP validée pour le 31/05/06	20%
4	Mise en place d'un contrôle qualité	Plan d'analyses minimal respecté + Tdbord + indicateurs	Dispositif en place le 31/05/06	Dispositif en place le 30/06/06	Dispositif en place le 31/07/06	Laboratoire, équipements...	15%
5	Comportement  Améliorer la qualité de la prestation de service aux enseignes (relation client-fournisseur)	Amélioration de l'esprit client/fournisseurs	Mise en œuvre de plus de 10 actions concrètes	Mise en œuvre de plus de 7 actions concrètes	Mise en œuvre de plus de 5 actions concrètes	Validation du plan d'action pour le 30/06/06	15%
						TOTAL	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDERATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 59 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, laser...	30 %
2	Maîtriser la masse salariale par rapport au CA	Taux de 26.1% Du 1 <sup>er</sup> oct 2005 au 28 fév 2006	Moins de 24.9% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25% à 25.5% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25.8% à 26% Du 1-04-06 au 30-05-06	Agilité, Tableau de bord	20 %
3	<b>Création de potentiel</b> REDACTION DU MAFI	MAJ de la grille de compétence au 30.09.06	MAFI rédigé au 15.07	MAFI rédigé au 15.08	MAFI rédigé au 15.09	Soutien Hassenne / OB	15 %
4	<b>Comportement</b> Retards, Repas	Retards non prévu / Repas pris pendant le service	0 incidents	Entre 1 et 3 incidents	Entre 4 et 6 incidents	Réu Mensuel	15 %
5	Compte rendu, Notation horaires	Compte rendu clair et honnête, horaires réels et lisibles	0 incidents	Entre 1 et 3 incidents	Entre 4 et 6 incidents	Tableau de suivi	10 %
6	Accueil, gestion des entrées	Formation en cours : anticipation, réaction	0 incidents	Entre 1 et 3 incidents	Entre 4 et 6 incidents	Soutien Hassenne	10 %
						<b>TOTAL</b>	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDERATION
			3/3	2/3	1/3		
1	<b>Résultats immédiats</b> Réalisation du résultat Prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66156 € du 1 avril au 30 septembre 2006 (44782 € N-1)	+ de 66156	Entre 66155 € et 59940 €	Entre 59939 € et 52925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, Iseor	30%
2	Maîtriser la masse salariale cuisine par rapport au CA	Taux de 25.7% du 01-10-05 au 28-02 06	Moins de 24.7%	Entre 24.8% et 25.3%	Entre 25.4% et 25.6%	Agil Time, Tableau de bord	20%
3	<b>Création de potentiel</b> Eviter les ruptures pour les produits suivants : steaks, fritures, pains.	Fiche fermeture et ou constat de responsable	Moins de 3	Entre 3 et 5	Entre 5 et 8		15%
4	Maîtriser l'inventaire jusqu'à l'édition et la vérification.	Vérification par le responsable ( CR )	Maîtrise au 01/06	Maîtrise au 01/07	Maîtrise au 01/08	Formation de 2 heures	15%
5	<b>Comportement</b> Maitriser le GED	Vérification par le responsable	Au 30/05	Au 30/06	Au 30/07	Formation de 2 heures	10%
6	Tenue de l'agenda pour l'organisation cuisine	Validation des informations à tenir à jour avec le responsable ( CR )	Mise en place au 30/04	Mise en place au 30/05	Mise en place au 30/06	Calendrier Lotus	10%
						<b>TOTAL</b>	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYEN SPE CIFI- QUES ALLOU ES	% PONDE- -RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats  Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 59 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, lseor...	30 %
2	Maîtriser la masse salariale bar par rapport au CA	Taux de 26.1% Du 1 <sup>er</sup> oct 2005 au 28 fév 2006	Moins de 24.9% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25% à 25.5% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25.6% à 26% Du 1-04-06 au 30-05-06	Agil time, Tableau de bord	20 %
3	<b>Création de potentiel</b>  REDACTION DU MAFI Accueil sécurité (évolution du groupe)	MAJ de la grille de compétence au 30.09.06	MAFI rédigé et formations réalisées au 30.09	MAFI rédigé et dispositif de formation élaboré (calendrier)	MAFI rédigé	Soutien OB	20 %
4	SUIVI DES AGENTS 1 Réunion Mensuelle + 1 réunion individuelle bi-mensuelle avec chaque AG	Fiche de Résolution et/ou Classeur suivi Agents	Toutes sauf 5 manquantes	Toutes sauf entre 6 et 8 manquantes	Toutes sauf entre 9 et 10 manquantes		5 %
5	<b>Comportement</b>  Tenue de l'Agenda + Tenue du Tablo de Bord + Fiches Horaires : prêt en temps et en heure	Tous les tableaux prêts pour Validation Paye	Prêts pour Fin de mois + 1 J	Prêts pour Fin de mois + 3 J	Pas Prêt	Tableau x de suivi	15 %
6	<b>Comportement</b>  Gestion des plaintes clients		Géré en J + 1 avec compte rendu	Géré en J + 5 avec compte rendu	Géré sans compte rendu	Soutien OB	5 %
7	<b>Comportement</b>  Montrer l'exemple		0 incidents	Entre 1 et 3 incidents	Entre 4 et 6 incidents	Soutien OB	5 %
						<b>TOTAL</b>	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYEN SPE CIFI- QUES ALLOU ES	% PONDE- -RATION
			3/3	2/3	1/3		
	<b>Résultats immédiats</b>						
1	Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66156 €	Entre 66155 € et 59 940 €	Entre 59939 € et 52 925 €	Investissement cuisine, son, vidéo, Iséor	30%
2	Maîtriser la masse salariale restauration par rapport au CA	Productivité service resto soir :88€	>90€	Entre 87 € et 89.99 €	Entre 85 € et 86.99 €	Agil Time, tableau de bord	20%
	<b>Création de potentiel</b>						
3	Augmenter le ticket moyen des couverts de la restauration soir	15.5 €	>16 €	Entre 15.8 € et 16 €	Entre 15.5 € et 15.8 €	Valorisation des produits, PLV	15%
4	Utilisation et maîtrise des outils informatiques propre au management : Agil Time, Pégase, Lotus	Pas de maîtrise	Maîtrise des 3 logiciels au 30.06	Maîtrise de 2 logiciels au 30.06	Maîtrise d'1 logiciel au 30.06	Formation, fiche UOP	15 %
	<b>Comportement</b>						
5	Management :Améliorer les rapports humains avec l'équipe et les clients	Nombre d'incidents relevé du 01/04 au 30/09	>3 incidents	Entre 3 et 6 incidents	Entre 6 et 9 incidents	Formation Iséor	20 %
6							
						<b>TOTAL</b>	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYENS SPECIFI- QUES ALLOU- ES	% PONDE- - - RATIO N
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006 (axe com' + licence de marque)	Dégager un résultat de x € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006	Un déficit moins important que, -20 000 €	Entre -20 001 € et -21 000 €	Entre -21 001 € et -22 000 €	Validatio n du budget en concerta tion	30%
2	Réalisation de fiches artistes pour la <del>Media</del> Télé	Validation des fiches artistes effectuées de façon hebdomadaire en comité de rédac tion	En bibliothèque : 45 fiches artistes d'au moins 3 morceaux chacune au 30 septembre	En bibliothèque : de 44 à 40 fiches artistes d'au moins 3 morceaux chacune au 30 septembre	En bibliothèque : de 39 à 30 fiches artistes d'au moins 3 morceaux chacune au 30 septembre	½ journée par semaine de Ludvine	10%
3	Création de potentiel Mettre en place du Juke box de la <del>Media</del> pour les Petits Cafés	Fonctionnement y compris technique, procédure mise en place et application des managers.	Fonctionnement du juke box au 30 juin	Fonctionnement du juke box au 31 juillet	Fonctionnement du juke box au 31 août		10%
4	Réaliser les sujets • LES COULISSES DU <del>Media</del>	Validation des sujets en comité de rédaction	8 sujets réalisés au 30 septembre	7 sujets réalisés au 30 septembre	6 sujets réalisés au 30 septembre		10%
5	Comportement Utilisation rigoureuse des outils de la gestion du temps	Programmation des dispositifs 3C et des tâches du planniplap	Agenda tenu proprement et programmation à S+2 à partir du 1 <sup>er</sup> mai 2006+ Agenda tenu en déclaratif à partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2006 + Planniplap en cohérence avec l'agenda à partir du 1 <sup>er</sup> sept 2006	Agenda tenu proprement et programmation à S+2 à partir du 1 <sup>er</sup> mai 2006+ Agenda tenu en déclaratif à partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2006	Agenda tenu proprement et programmation à S+2 à partir du 1 <sup>er</sup> mai 2006	Formatio n GDT LR + création des planniaps	15%
6	Corriger le dysfonctionnement Retard :	le retard considéré concerne les réunions internes et les rendez-vous externes. Un retard = plus d'un ¼ d'heure	Aucun retard noté sur la totalité de la période.	De un à deux retards non justifiés sur la totalité de la période.	De 3 à 5 retards sur la totalité de la période.	Agenda + Formatio n gestion du temps	15%
7	Mise en place des outils de pilotage de l'activité <del>Media</del> TELE	2 tableaux de bords à mettre en place : Tableau de bord personnel + tableau de Bord <del>Media</del> Télé	Architecture et indicateurs des 2 tableaux en place et validé + tdbord personnel	Architecture et indicateurs des 2 tableaux en place et non validé + tdbord personnel	Architecture et indicateurs des 2 tableaux incomplets et non validé + tdbord personnel	Présente r le sommair e + indicateu rs au 30/05	10%
TOTAL							100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU : 30/09/06			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDERATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Perte sur le 1 <sup>er</sup> semestre N 47964€	Perte inférieure à 6000 €	Perte comprises entre 8000 € et 6001 €	Perte comprises entre 10000 € et 80001 €	Validation du budget en concertation	30%
2	Stabilisation et améliorer la marge globale bar+restauration de l'enseigne <del>XXXXXX</del> G. <del>XXXXXX</del>	74.7% sur le 1 <sup>er</sup> semestre N	Marge supérieure à 75%	Marges cumulées comprise entre 74.99% et 74.7%	Marges cumulées comprises entre 74.89% et 74.4%	Caisses PI, GST	20%
3	Création de potentiel Développement commercial et potentiel client	1 objectif pour 1/3 2 objectifs pour 2/3 3 objectifs pour 3/3 (Si atteint au 30 septembre 2006)	Réalisation des objectifs de l'offre Location entreprise CA=550€ sur le 2 <sup>ème</sup> semestre	Mise en place de 3 offres commerciales bar de catégories différentes représentant au minimum 2% de part de marché bar mensuel sur le 2 <sup>ème</sup> semestre	Mise en place minimum de 3 offres commerciales restaurants ou plats de catégories différentes représentant au minimum 3% de part de marché mensuel sur le 2 <sup>ème</sup> semestre	Potentiel équipe SC+DL (hors glace et milk-shake, et plat du jour)	15%
4	Développer la qualité de management	Réunions annulées 1/3 Retard réunion moyenne 15min Tps réunion (+/-) 45 minutes Parts de W perso >66% Prise de résolutions ???	40 fiches de résolutions équipe avec un taux de réalisation des fiches supérieur à 50% à compter du 1 <sup>er</sup> mai 2006 et une part de travail personnel inférieur à 60% à compter du 1 juillet 2006	40 fiches de résolutions équipe avec un taux de réalisation des fiches supérieur à 50% à compter du 1 <sup>er</sup> mai 2006	40 fiches de résolutions équipe avec le taux de réalisation des fiches précédentes	Suivi ouverture SD	15%
5	Comportement Utilisations des outils de management	Pilotage de la masse salariale	Ecart entre le référentiel et le planificateur inférieur à 30 heures mensuels de moyenne en valeur absolue	Mise à jour du Planificateur avant chaque mercredi et avant le 31 du mois	Réalisation du planning de référence avant le 1 <sup>er</sup> de chaque mois et validation	Agile time	10%

je

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDERATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 59 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, liseor...	30%
2	Maîtriser la masse salariale bar par rapport au CA	Taux de 26.1% du 1 <sup>er</sup> oct au 28 février	Moins de 24.9%	De 25% à 25.5%	De 25.6% à 26%	Agil time, Taleau de bord	20%
3	Création de Potentiel Rédaction du MAFI pour les agents d'accueil et mise en place de la mise à niveau des compétences	MAJ de la grille de compétence au 30/09/06	MAFI rédigé et formations réalisées au 30/09/06	MAFI rédigé et dispositif de formation élaboré (calendrier)	MAFI rédigé	Soutien VC	15%
4	REALISATION DES FOO MISES EN PLACE BAR (Bar extérieur, service match, bar square Galtier)	Inexistant	Réalisé au <del>31-05</del> 16-06 <sup>vc</sup>	Réalisées au 30-06	Réalisées au 31-07	Formation FOO, assistance VC	10%
5	MISE EN PLACE DES PROPOSITIONS D'ANIMATION DU KAFE	Balace économique des projets à réaliser	Mise en œuvre de 3 actions	Mise en œuvre de 2 actions	Mise en œuvre de 1 action	Aide de KAO Konnection	15%
6	Comportement Amélioration des dispositifs 3C au bar et en sécurité : 1 réunion mensuelle équipe (bar + sécurité) et 1 réunion individuelle mensuelle avec chaque collaborateur bar	Fiches de résolution	Toutes sauf 8 manquantes	Toutes sauf entre 9 et 10 manquantes	Toutes sauf entre 11 A 12 manquantes		15%
						TOTAL	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU : 30/09/06			MOYEN S SPECIF IQUES ALLOU ES	% PONDE- -RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats  Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 111 985 € au septembre 2006	+ de 111 985 €	Entre 111 984 € et 100 786 €	Entre 100 785 € et 89 588 €	Sous condition des NDF	30%
2	Réalisation des objectifs de ventes hors groupe Ninkasi	286 400 € (255 532 € N-1) soit 30 867 € en plus	+ de 286 400 €	Entre 286 399 € et 270 000 €	Entre 269 999 € et 260 000 €	Achat de 5 tireuses	20%
3	Création de potentiel  Réaliser le POMP de la force de vente N	Suivi de la FOO	Dossier réalisé et validé au 30/09/06	Dossier réalisé et non validé au 30/09/06	Pré dossier au 30/09/06 (complet mais pas finalisé)	Validation d'une FOO au 30/04/06. Soutien CC	15%
4	Faire du festival des bières un événement à l'échelle du groupe N (+ Festival des Fanfares)	Dossiers des festivals précédents	Projet et FOO validé pour le 30/06/06	Projet et FOO validé pour le 31/07/06	Projet et FOO validé pour le 31/08/06	Soutien GG + DG	15%
5	Comportement  Mise en place des outils de la gestion du temps pour l'ensemble de l'équipe	Programmation des dispositifs 3C et des tâches du planniplap	Planniplap en cohérence avec l'agenda à partir du 1 <sup>er</sup> septembre 2006	Agenda tenu en déclaratif à partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2006	Agenda tenu proprement et programmation à S+2 à partir du 1 <sup>er</sup> mai 2006	Dispositif de formation sur la GDT	20%
						TOTAL	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYEN S SPECIFI - QUES ALLOU ES	% PONDE - RATIO N
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006 (axe adm + licence de marque)	Dégager un résultat de x € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006	Un déficit moins important que -20 000 €	Entre -20 001 € et -21 000 €	Entre -21 001 € et -22 000 €	Validatio n du budget en concerta tion	30%
2	Améliorer la fréquentation du site internet	Photo du site ua 1 <sup>er</sup> septembre : niveau de Stade 4 atteint sur la période SEPT - OCT - NOV	+85%	De 84 à 80%	De 79.9 à 70%	Investiss ement de 32K€ dans le site	20%
3	Réalisation de fiches artistes pour la N Télé	Validation des fiches artistes effectuées de façon hebdomadaire en comité de rédac té	En bibliothèque : 80 fiches artistes d'au moins 3 morceaux chacune au 30 septembre	En bibliothèque : de 79 à 75 fiches artistes d'au moins 3 morceaux chacune au 30 septembre	En bibliothèque : de 74 à 70 fiches artistes d'au moins 3 morceaux chacune au 30 septembre	½ journée par semaine	10%
4	Création de potentiel Mise en place du journal interne	Validation de la FOO et de la balance écon le 15 mai (signée) + lancement des 2 numéros de juin et sept	Les deux exemplaires sortent en juin et en sept	Les deux numéros sont sortis, mais l'un des deux sort en retard	Un seul numéro est sorti	Formatio n Balance économi que	10%
5	Comportement Utilisation rigoureuse des outils de la gestion du temps	Programmation des dispositifs 3C et des tâches du planniap	Agenda tenu proprement et programmation à S+2 à partir du 1 <sup>er</sup> mai 2006+ Agenda tenu en déclaratif à partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2006 + Planniap en cohérence avec l'agenda à partir du 1 <sup>er</sup> sept 2006	Agenda tenu proprement et programmation à S+2 à partir du 1 <sup>er</sup> mai 2006+ Agenda tenu en déclaratif à partir du 1 <sup>er</sup> juillet 2006	Agenda tenu proprement et programmation à S+2 à partir du 1 <sup>er</sup> mai 2006	Formatio n GDT LR + création des planniap ps	20%
6	Mise en place des outils de pilotage de l'activité Promo	2 tableaux de bords : Tableau de bord personnel + Tableau de bord OP enseigne	Architecture et indicateurs des 2 tableaux en place et validé + tdbord personnel	Architecture et indicateurs des 2 tableaux en place et non validé + tdbord personnel	Architecture et indicateurs des 2 tableaux incomplets et non validé + tdbord personnel	Présenter le sommaire + indicateur s au 30/06 + Soutien DG pour Tdb Promo	10%
						<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU : 30/09/06			MOYENS SPECIFIQUES ALLOUES	% PONDERATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats  Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006 (NA/NO/NGRA)	Résultat de -38 138 € au 1 <sup>er</sup> semestre de l'exercice	Perte du semestre inférieure à 2 K€	Perte du semestre comprises entre - 2001 € et - 7000 €	Perte du semestre comprises entre - 7001 € et - 12000 €	Validation du budget en concertation	30%
2	Améliorer la marge sur l'ensemble des enseignes	NA 72.7% S1 objectif de 73.5% NO 72.3% S1 objectif de 74% NGRA 74.7% S1 objectif de 75%	3 objectifs sur 3	2 objectifs sur 3	1 objectif sur 3	Caisses PI, GST	20%
3	Création de potentiel  Finaliser la mise en place de la gestion de stock (Fiches d'UOP, contrôles...)	Suivi de la GSA GST	Mise en place du dispositif de contrôle journalier, hebdomadaire et inopiné (GST sur caisse + Elyx) pour le 01/09/06	Réaliser la FOO et les fiches d'UOP de la GST au 30/09/06	Réaliser des indicateurs par sous famille d'achat pour l'inventaire de mai (possibilité de rentrer dans le détail avec les états PI)	Baisse de temps de production, soutien VC	20%
4	Mise en place du parcours d'accueil des nouvelles recrues	Projet du 1 <sup>er</sup> groupe de W. Suivi de la FOO (plan d'actions pour le 30/06/06)	Dispositif en place au 31/07/06	Dispositif en place au 31/08/06	Dispositif en place au 30/09/06	Groupe de w encadrement	15%
5	Comportement  Mise en place des outils de la gestion du temps pour l'ensemble des responsables d'enseignes	Programmation des dispositifs 3C et des tâches du plannilap	Plannilap en cohérence avec l'agenda à partir du 1 <sup>er</sup> septembre 2006	Agenda tenu en déclaratif à partir du 1 <sup>er</sup> août 2006	Agenda tenu proprement et programmation à S+2 à partir du 1 <sup>er</sup> juin 2006	Formation GDT NC SD et ED + Formation ISEOR SD	15%
						TOTAL	100

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ETALONNAGE DU NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU :			MOYEN S SPECIF IQUES ALLOU ES	% PONDE- -RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats  Réalisation du résultat prévisionnel pour l'exercice 2005-2006	Dégager un résultat de 66 156 € du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre 2006 (44 782 € N-1)	+ de 66 156 €	Entre 66 155 € et 59 940 €	Entre 59 939 € et 52 925 €	Investissements cuisine, son, vidéo, lseor...	30%
2	Maîtriser la masse salariale bar par rapport au CA	Taux de 26.1% Du 1 <sup>er</sup> oct 2005 au 28 fév 2006	Moins de 24.9% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25% à 25.5% Du 1-04-06 au 30-05-06	De 25.6% à 26% Du 1-04-06 au 30-05-06	Agil time, Taleau de bord	20%
3	Améliorer le taux de coulage de bière du KAFE	Taux de 4.5% au mois de février	Taux inférieur à 3% du 1-05-06 au 30-09-06	Taux compris entre 3.01% et 3.5% du 1-05-06 au 30-09-06	Taux compris entre 3.51% et 4% du 1-05-06 au 30-09-06	Pi électniqu e, compteurs	15%
4	Amélioration de la tenue de caisse	+ ou - 0.5% du C.A vendeur	5 incidents pendant la période	Entre 6 et 10 incidents pendant la période	Entre 11 et 14 incidents pendant la période		15%
5	Création de potentiel  Passer Barman confirmé : Formation des entrants	Barman débutant	Réalisé au <del>30/06</del> 31.07	Réalisé au <del>31/07</del> 31.08	Réalisé au <del>31/08</del> 30.08	Réu suivi mensuel	10 %
6	Comportement  Tenue / Accueil		3 incidents pendant la période	Entre 4 et 6 incidents pendant la période	Entre 7 et 10 incidents pendant la période	Formatio n ISEOR	10%
						TOTAL	100

**Annexe 10. Note de synthèse de l'évaluation socio-économique de 2011**

Les données financières ont été supprimées pour des raisons de confidentialité.  
Il s'agit d'un extrait d'un document issu de la recherche-intervention de 2005.

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB – RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Évaluation socio-économique – Juin 2011

**COUT DE L'INVESTISSEMENT INCORPOREL DANS  
L'ACTION D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE**

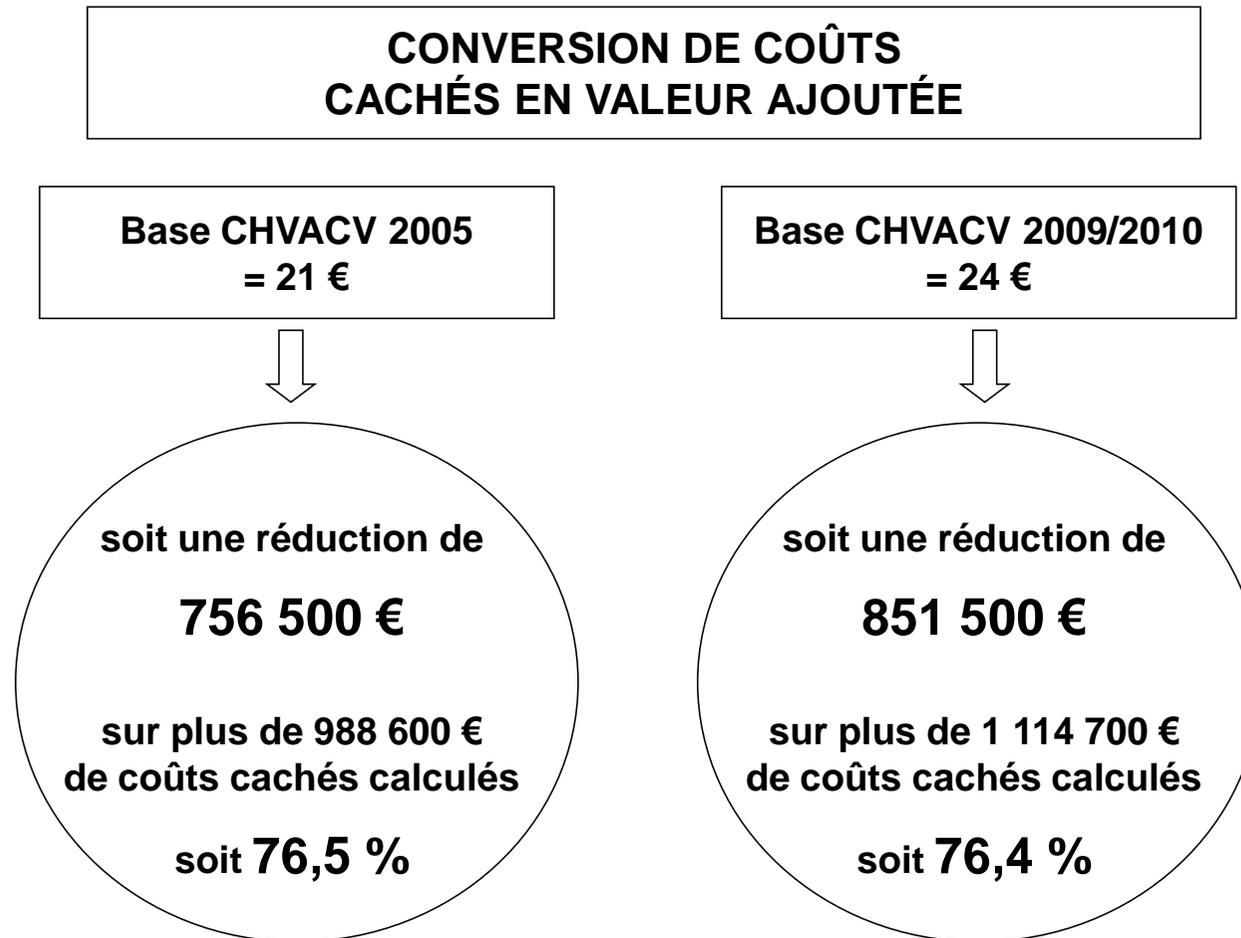
**1. Volume de l'investissement pour l'entreprise**

<b>Honoraires</b>	<b>Frais de déplacement</b>	<b>Temps passés (*)</b>
=	=	=
<b>- K€</b>	<b>- K€</b>	<b>105 K€</b>
		(pour 5 000 heures investies)
<b>-K€</b>		
<b>Investissement total ( 6,5 ans)</b>	<b>Investissement moyen annuel (**)</b>	
=	=	
<b>-K€</b>	<b>- K€</b>	

(\*) : valorisés à la CHVACV initiale (21 €). Estimation à affiner

(\*\*) Le coût de l'investissement total étant réparti sur 6,5 années, les calculs ont été réalisés sur la base des données 2005

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB – RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Évaluation socio-économique – Juin 2011



ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB – RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Évaluation socio-économique – Juin 2011

**REDUCTION DU MONTANT DE COÛTS  
CACHES PAR PERSONNE ET PAR AN  
(recyclage en création de valeur ajoutée)**

**Base CHVACV 2005 = 21 €**

**2005  
15 300 €/pers/an**

**2010/11  
1 300 €/pers/an**

**soit**

**14 000 €**

**de réduction de coûts cachés par personne et  
par an en moyenne entre 2005 et  
2010/2011**

**Base CHVACV 2009/2010 = 24 €**

**2005  
17 200 €/pers/an**

**2010/2011  
1 500 €/pers/an**

**soit**

**15 700 €**

**de réduction de coûts cachés par personne  
et par an en moyenne entre 2005 et  
2010/2011**



## Annexe 10. Re transcription des entretiens d'experts

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Entretiens d'expert - Octobre 2015</p> <p style="text-align: center;"><b>SOURCES DE DIFFÉRENCIATION</b></p> <p><b>PRODUITS</b></p> <p><b>LA COMBINAISON DE PRODUITS REPRÉSENTE UNE SOURCE DE DIFFÉRENCIATION</b></p> <p style="text-align: right;">(Toujours)</p> <p>"Il existe une offre « intégrée » depuis le début, ils ont cherché à concevoir une offre où le client, dès qu'il passe la porte peut trouver en même temps plusieurs lignes de produits : boire, restauration, musique." "L'innovation produit est remarquable. La différenciation se fait par la combinaison de produits traditionnels : boissons, repas, musique, qui renvoient à des métiers traditionnels." "Il y a une combinaison de produits de première nécessité et culturels."</p> <p><b>DES PRODUITS SONT DÉVELOPPÉS SUITE À DES TESTS SUR LE MARCHÉ</b></p> <p style="text-align: right;">(Toujours)</p> <p>"Il y a eu des évolutions sur les lignes produits grâce à beaucoup d'expériences. Certaines fonctionnent et se développent et d'autres marchent moins." "Beaucoup d'évolutions des produits sont venues par l'apprentissage et des expériences."</p> <p><b>UNE ATTENTION PARTICULIÈRE EST PORTÉE SUR L'ACCUEIL CLIENT</b></p> <p style="text-align: right;">(Toujours)</p> <p>"Il y a un environnement convivial, agréable qui est entièrement produit par l'entreprise".</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Entretiens d'expert - Octobre 2015</p> <p style="text-align: center;"><b>LES PRODUITS SONT ARTICULÉS AUTOUR D'UN CAP STRATÉGIQUE</b></p> <p style="text-align: right;">(Toujours)</p> <p>"Il y a une articulation des produits autour d'une dimension culturelle qui rend cohérent l'ensemble. Cela représente une source différenciation sur un micromarché local." "Le produit bière est connoté artisan et authenticité grâce au concept."</p> <p><b>MARCHÉ</b></p> <p><b>LES PARTENAIRES EXTERNES REPRÉSENTENT DES OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES</b></p> <p style="text-align: right;">(Toujours)</p> <p>"Pour la bière, les circuits de distribution et d'approvisionnement sont courts et cela constitue un facteur de différenciation." "Par exemple, avec les prix de la bière, il y a un choix clair dans les réseaux de distribution plutôt que des réseaux qui pourraient être « plus simple » comme la grande et moyenne surface qui pourrait faire plus de volume mais être en fait un piège." "Historiquement, il y a eu un partenariat avec les pouvoirs publics locaux pour favoriser le financement de l'activité spectacle. Plus tard, il y a eu un autre partenariat avec une commune pour la fabrique de la bière."</p> <p><b>LA CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE EST SOURCE DE SYNERGIE</b></p> <p style="text-align: right;">(Toujours)</p> <p>"Avec beaucoup d'établissement sur un petit périmètre géographique cela donne des synergies, donne un effet boule de neige et impose une homogénéité dans la qualité de service."</p>
---	---

<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Entretiens d'expert - Octobre 2015</p>	<p>ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE Entretiens d'expert - Octobre 2015</p>
<p><b>POTENTIEL HUMAIN</b></p>	<p><b>TECHNOLOGIE</b></p>
<p><b>COMPÉTENCES - FORMATION</b></p> <p><b>EXISTENCE DE SAVOIR FAIRE STRATÉGIQUES</b> (Toujours)</p> <p>"Il y a un savoir faire particulier sur l'élaboration des sous produits : restauration / boisson et pour animer les établissements, notamment avec la musique." "Le dirigeant a des compétences en ingénierie financière et connaît les leviers de financement, ce qui a permis le développement de l'entreprise." "Il y a une véritable ingénierie stratégique avec 21 campagnes de plan d'actions et des plans de formation intégrée. L'entreprise est très performante du point de vue de l'intégration des salariés." "Il y a un savoir faire particulier dans la stratégie externe avec une forte communication externe ce qui renforce l'attractivité."</p>	<p><b>DES INVESTISSEMENTS SONT RÉALISÉS SUITE A L'ANALYSE INTERNE ET EXTERNE</b> (Toujours)</p> <p>"Il y a eu un tournant stratégique avec la Fabrique, c'est un véritable choix de développement de produits et de marché, pour augmenter la capacité de production et devenir un acteur reconnu dans le monde des petits brasseurs." "Des choix stratégiques sont faits en interne comme la Fabrique qui a émergé par des appétits/ambitions internes, la notoriété du produit combiné à l'analyse du marché."</p>
<p><b>COMPORTEMENTS - ENERGIE</b></p>	<p><b>LA COHÉSION ENTRE LES ACTEURS RENFORCE LE SOCLE STRATÉGIQUE</b> (Toujours)</p> <p>"Il faut de la vigilance sur le comportement de l'entourage du dirigeant. Cela impacte le socle stratégique et la mise en œuvre de la stratégie externe."</p>

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Entretiens d'expert - Octobre 2015

#### COÛTS PERFORMANCES CACHÉS STRATÉGIQUES

##### DIFFICULTÉ D'HARMONISATION DES PRATIQUES DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

(Toujours)  
"Les pratiques des personnes varient, les règles du jeu peuvent être auto-proclamées et détournées ce qui a créé plus de la zizanie que de la cohésion. Le rôle du dirigeant est alors très important pour édicter les règles du jeu."

"La traduction par les acteurs internes du management socio-économique aboutit à une version candide d'un management participatif et au bien être des collaborateurs au travail. Ils pensent que cela suffit pour que le résultat soit conforme aux attentes."

#### SOCLE - COHÉSION

##### LE MANAGEMENT SOCIO ÉCONOMIQUE N'A PAS CRÉÉ DE COHÉSION

(Toujours)

"Le MSE n'a jamais aidé à construire de la cohésion alors que c'est censé la créer, ça n'a pas été l'acteur de cohésion."

© INSEOP 2015

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Entretiens d'expert - Octobre 2015

#### LE NIVEAU DE COHÉSION DU SOCLE STRATÉGIQUE INFLUENCE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

(Toujours)

"Le retour sur investissement suite aux recrutements à des postes de direction n'est pas arrivé malgré les efforts de formation. Cela a donné une impression d'inconstance et d'impuissance stratégique pour former une équipe de direction stable."

"Les problèmes de loyauté et de productivité découlent de l'absence de socle stratégique. Il y a une tête stratégique avec quelques personnes qui contribuent."

"Le management socio-économique a également freiné le développement et déruit de la valeur car il y a eu des pratiques managériales qui ont été détournées et qui ressemblaient à de la bureaucratie."

"La trahison successive des associés (détournement des ressources et détournement des pratiques de management) a réduit l'autorité stratégique."

© INSEOP 2015

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Entretiens d'expert - Octobre 2015

### ESPACE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE

#### AUTEURS DE LA STRATÉGIE

##### LA PARTICIPATION DES ACTEURS AUX DÉCISIONS ET A LEUR MISE EN ŒUVRE RENFORCE LEUR EFFICACITÉ

(Toujours)  
"Le portage des actions est isolé et par conséquent les projets  
stratégiques ne sont pas synchronisés."

"L'action stratégique serait plus efficace si le dirigeant faisait  
participer plus en amont les personnes clés qui deviendraient alors  
plus engagées dans la mise en œuvre."

##### LE DIRIGEANT EST PERCU COMME LE PRINCIPAL DÉCISIONNAIRE DE LA STRATÉGIE

(Toujours)  
"le représentant de l'innovation stratégique est le dirigeant ce qui  
limite les initiatives. Il est vu comme ayant plein d'idées. Pourtant ce  
n'est pas sa volonté de ne pas partager."

© ISFAR 2015

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Entretiens d'expert - Octobre 2015

### DEPLOIEMENT STRATÉGIQUE

#### OUTILS DE DÉPLOIEMENT

##### LA FORMALISATION D'OUTILS RENFORCE LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE

(Toujours)  
"Avec des outils comme les plans d'actions, il y a des innovations  
qui aboutissent, une volonté d'impliquer les personnes."

##### DÉCENTRALISATION SYNCHRONISÉE GRÂCE AUX OUTILS DE MANAGEMENT

(Souvent)  
"Il y a une décentralisation grâce aux plans d'actions, les  
responsables des établissements sont très autonomes pour faire  
tourner leur boutique et pour la qualité du service."

#### AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

##### L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE-EXTERNE NECESSITE DE LA REACTIVITE

(Toujours)  
"Il y a une forme d'agilité avec des gènes entrepreneuriaux très  
forts, des prises de risque, une écoute, une veille externe réelle et  
beaucoup de sensibilité et de réactivité au marché qui entraîne des  
développements."

© ISFAR 2015

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Entretiens d'expert - Octobre 2015

### L'EFFET D'APPRENTISSAGE RENFORCE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

(Toujours)  
"L'investissement de la Fabrique a été mal ficelé avec beaucoup de problèmes et des impacts financiers énormes. Cela a été une source d'apprentissage."

"Les déboires avec les partenaires publics ont apporté plus de réalisme et recentré l'activité."

"Il y avait pour projet d'ouvrir autant d'établissements que possible mais au vu des résultats, la stratégie a changé vers une délimitation d'un périmètre géographique et un nombre d'établissement plus maîtrisable."

### AUTONOMIE - DÉLÉGATION

#### LA DEFINITION D'UN SYSTÈME DE DELEGATION CONCERTÉE PAR PERIMÈTRE CONTRIBUE A LA PERFORMANCE STRATÉGIQUE

(Toujours)  
"Ce n'est pas dans la nature de structurer, déléguer et asseoir un numéro 2 quand on a un dirigeant fondateur. Mais être plusieurs plutôt qu'isolé est plus efficace pour le pilotage des hommes et des activités."

### PILOTAGE STRATÉGIQUE

#### OBJECTIFS

##### ECART ENTRE LA VOLONTÉ ET LA RÉALITÉ STRATÉGIQUE

(Toujours)  
"Il y a des écarts entre le concept, l'idée que l'on veut sur l'accueil et la réalité, c'est différent du caractère innovant affiché ; par exemple la vente de bière dans les établissements c'est moyen."

"Il y a une lacune en interne sur le savoir-faire pour les ouvertures d'établissements. On aurait pu penser que la route innovation appelle un grand soin dans le déploiement. On le trouve dans la communication mais pas dans l'organisation des activités ni dans la mobilisation des personnes."

##### LA DEFINITION D'UNE LIGNE DIRECTRICE CONFORTE LES DIFFÉRENTES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

(Toujours)  
"Depuis l'origine, il y a une ligne de fond continue : développer le périmètre avec une politique d'ouverture d'établissements suivant le même concept. On continue sur le concept initial mais il est approfondi. Il n'y a pas eu de changement de rupture."

"La stratégie est claire l'esprit du fondateur et quelques personnes clés ce qui permet le déploiement du concept."

"Il y a un tronc solide de la stratégie ; celle-ci se développe par opportunisme, ce qui forme des branches au concept."

"Il y a des opportunités sur des personnes, pour le reste il y a un cap stratégique avec une ligne directrice autour de produits composites combinés."

"Il y a un fil conducteur dans la stratégie d'innovation produit, le chemin n'a jamais été tortu ou abandonné."

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Entretiens d'expert - Octobre 2015

#### LA DISPERSION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES EST UN RISQUE

(Souvent)  
"Il y a plein d'opportunités alléchantes mais cela représente un risque de dispersion des ressources car il faut également dépenser l'énergie et l'attention en face de chaque projet."

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
Entretiens d'expert - Octobre 2015

#### LES ACTEURS INTEGRENT INSUFFISAMMENT LA DIMENSION ECONOMIQUE DANS LEURS ACTIONS

(Toujours)  
"Parfois, on prend des décisions impulsives dans la logique de la dynamique externe sans bien intégrer la balance économique dans la prise de décision."

#### PRATIQUES DE VIGILANCE INTERNE

##### UN MANAGEMENT RIGOREUX PERMET DE VEILLER AUX BONNES PRATIQUES ET A LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

(Toujours)  
"Le dirigeant a longtemps pensé que les graines du MSE allaient pousser seules et transformer les personnes et leurs pratiques. Former, les gens ne suffit pas, il faut de du pilotage et de la directivité pour obtenir un consensus."  
"Le management socio-économique a permis de structurer l'entreprise après six ans de croissance, de se professionnaliser et d'accompagner le développement."  
"Au fil du temps il y a une dérive vers un mode de fonctionnement « participatif, faiblement piloté ». Cela se produit ailleurs."

##### VIGILANCE AU PILOTAGE DES COUTS ET DES PRIX

(Toujours)  
"Le pilotage économique est resté très classique et il y a un problème de rentabilité des investissements, des imprévus dans les budgets, des défauts de synchronisation."  
"La segmentation produits-marché est intéressante avec une analyse de rentabilité par segment de marché."  
"La nature du produit étant le secteur culturel, peut être que la sensibilité économique des acteurs est amoindrie car on est un peu dans l'esprit du mécénat. Il y aura bien quelqu'un qui prendra en charge ». Cela est antiéconomique."

##### LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE EXTERNE NÉCESSITE UN PILOTAGE INTERNE RIGOREUX

(Toujours)  
"Il y a une dynamique forte sur la stratégie externe avec de l'innovation et de l'audace ; y compris aujourd'hui avec le projet en Pologne. Cela contraste avec la stratégie interne qui est plus laborieuse."  
"L'audace stratégique sur l'environnement externe implique un pilotage extrêmement précis sur la stratégie interne pour éviter le décalage entre les dynamiques internes/externes. Dans cette entreprise, il y a un contraste."  
"La dynamique externe est très forte et l'interne est freinée, ralentit, confortable ; cela se traduit par de la rotation des personnes clés à la gouvernance, la direction et l'encadrement."  
"La stratégie audacieuse de différenciation externe appelle une vigilance et un pilotage des activités qui n'a pas été du même niveau d'intensité, de maîtrise et de contrôle. Il y a un décalage entre la stratégie interne et externe."  
"Avec les ambitions stratégiques, il y a eu une montée du professionnalisme de l'entreprise avec le passage d'une entreprise de copain à de la lucidité, de la structuration, grâce à ce que l'entreprise a appris au fur et à mesure."

ENTREPRISE DE FABRIQUE DE BIÈRE, PUB - RESTAURATION ET DE SPECTACLE  
 Entrepreneurs d'expert - Octobre 2015

#### LE PARTAGE DU CAPITAL EST SOURCE DE DIFFICULTÉ

(Toujours)

*"La dispersion capitalistique est un risque. Il y a plein d'opportunités alléchantes mais cela représente un risque de dispersion des ressources car il faut également dépenser l'énergie et l'attention en face de chaque projet."*

*"Le dirigeant a toujours pensé que la motivation et la loyauté serait plus importante en donnant une partie du capital. Ce levier a été utilisé pour le développement de l'entreprise. Cela comporte des risques et des problèmes de cohésion sociale."*

*"Beaucoup de nouveaux salariés ont participé au capital alors qu'ils ne se sont pas comportés comme des actionnaires responsables."*

*"L'engagement capitalistique donne une ambiguïté dans la relation avec les collaborateurs. On ne sait pas à qui on s'adresse : à l'associé ou au collaborateur ? Cela entraîne une désobéissance et représente un piège."*

#### PRATIQUES DE VIGILANCE EXTERNE

##### DES ACTEURS DETECTENT DES MENACES ET OPPORTUNITÉS EXTERNES

(Toujours)

*"Les petits brasseurs vivent, c'est un marché porteur qui respectait le concept et les savoir faire d'origine."*

##### VEILLE STRATÉGIQUE EXTERNE PARTAGÉE

(Toujours)

*"Il y a une sensibilité à l'innovation et à la veille externe qui est concentrée sur quelques têtes et peu diffusée."*



**Annexe 11. Convergences des pratiques stratégiques de l'entreprise N. issues des matériaux de la recherche intervention socio-économique avec l'analyse des experts**

	<b>Pratiques stratégiques de différenciation dynamique</b>	<b>Pratiques performantes observées par les experts</b>
<b>SH11</b>	L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à l'exploitation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier des nouvelles sources de différenciation.	
<b>SH12</b>	Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière	
<b>SH13</b>	Diminuer le temps stratégique en confondant les dimensions d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle.	
<b>SH14</b>	Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifie et facilite la mise en œuvre stratégique.	
<b>SH15</b>	Le développement de savoir-faire stratégiques différenciant renforce le cap stratégique	(EE) La combinaison de produits entraîne un positionnement unique sans concurrence frontale. Cela favorise la fidélisation des clients.  (EE) L'organisation possède de nombreux savoir-faire stratégiques. Aussi bien dans la fabrication des produits, comme en témoignent les nombreuses récompenses sur la qualité des bières, que dans l'ingénierie managériale et stratégique avec notamment 22 périodes semestrielles de démultiplication de plan d'actions prioritaires.
<b>SH16</b>	Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique.	(EE) L'ancrage local significatif, <i>via</i> l'implantation d'enseignes et de franchises, contribue à la notoriété auprès des clients et partenaires, ce qui constitue un facteur de réussite.
<b>SH17</b>	Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs interne et externe à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique.	(AP) Les nombreuses interactions entre les managers fonctionnels et opérationnels, notamment avec les visites régulières du comité de direction aux établissements, renforcent la participation, la cohésion et la qualité de la démultiplication stratégique.
<b>SH18</b>	Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation.	

SH19	Un cap stratégique délibéré de différenciation approvisionné par des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité.	(EE) La combinaison et l'intégration de plusieurs produits représentent des facteurs de différenciation et sont rattachées à un cap stratégique. Chaque ligne de produit dispose ainsi de multiples sources d'innovation.  (EE) Les nombreuses évolutions de produit respectent un cap stratégique existant depuis l'origine de l'entreprise. Elles se font par expérience sur le marché, puis sont développées selon leur résultat. Ainsi, la stratégie se construit « chemin faisant ».
SH20	L'entreprise combine des sources de différenciation visibles pour le client grâce à son couple produits-marchés avec une différenciation invisible par le client sur sa chaîne de valeur, organisation interne.	(AP) En affichant des valeurs de convivialité et de diversité, l'entreprise se refuse à afficher explicitement un cœur de cible client. Elle attire ainsi des segments variés de clientèle.
SH21	L'entreprise consacre en permanence un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain.	
SH22	de nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel	
SH23	Les différents espaces stratégiques intègrent simultanément des pratiques stratégiques d'analyse, choix et mise en œuvre	(AP) Les nombreux espaces de dialogue favorisent l'implication des collaborateurs. Cela permet des remontées de dysfonctionnements et des actions préventives, ce qui renvoie au principe d'amélioration continue.
SH24	l'entreprise communique sa stratégie en interne et diffuse en externe les critères de signalisation et de différenciation	
SH25	L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée <i>via</i> la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle	
SH26	un tableau de bord de pilotage stratégique intégrant des indicateurs d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique facilite la performance stratégique	
SH 27	L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)	(AP) L'utilisation des compétences des collaborateurs, notamment dans la conception de bières, ou sur l'émergence de nouveaux produits traduit un savoir-faire stratégique de l'entreprise dans l'exploitation du potentiel humain comme source de différenciation.

<b>SH 28</b>	L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe ainsi que dans l'apprentissage organisationnel.	(AP) La forte rotation du personnel à tous les niveaux ainsi que l'évolution permanente des produits témoignent du caractère dynamique de l'environnement interne. L'entreprise a ainsi appris, parfois par contrainte, à vivre dans un changement permanent.
		(AP) Les évolutions permanentes des choix stratégiques apportent le caractère dynamique à la stratégie de différenciation de l'entreprise. La périodicité des outils stratégique facilite ce continuum stratégique aussi bien dans sa conception que dans son déploiement.
		(EE) Il existe une forte sensibilité et réactivité au marché. Ainsi, le développement de nouveaux produits est permis grâce à une agilité organisationnelle.
		(AP) Des retours en arrière sur des décisions autour des produits (frites, sauces...) ou sur l'organisation (modèle de développement par franchises ou enseignes) sont le fruit d'une remise en question permanente. Ces nombreux changements sont rendus possibles grâce à une souplesse et agilité organisationnelle.
<b>SH 29</b>	Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique.	(EE) L'entreprise rencontre des difficultés dans sa stratégie interne car le socle stratégique est fragile. Cet écart entre la dynamique externe et interne provoque un ralentissement stratégique.

Annexe 12. Mise en correspondance des pratiques de stratégies de différenciation dynamique avec la littérature

Légende : Alignement - Enrichissement - Divergence

CADRES THÉORIQUES			
	Stratégie de différenciation au sens de Porter	Stratégie socio-économique	Théorie des capacités dynamiques
Sources de différenciation	<p>L'entreprise combine des sources de différenciation visibles pour le client grâce à son couple produits-marchés avec une différenciation invisible par le client sur sa chaîne de valeur, organisation interne. (SH20)</p> <p>Le développement de savoir-faire stratégiques différenciant renforce le cap stratégique. (SH15)</p> <p>L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à l'exploitation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier des nouvelles sources de différenciation. (SH11)</p> <p>Un cap stratégique délibéré de différenciation approvisionné par des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)</p>	<p>L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à l'exploitation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier des nouvelles sources de différenciation. (SH11)</p> <p>Un cap stratégique délibéré de différenciation approvisionné par des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)</p>	

Potentiel humain	<p>Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique. (SH29)</p>	<p>L'entreprise consacre en permanence un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain. (SH21)</p> <p>L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)</p> <p>Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique. (SH29)</p>	<p>L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)</p>
Espace organisationnel et stratégique	<p>Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs interne et externe à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique. (SH17)</p>	<p>Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs interne et externe à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique. (SH17)</p> <p>L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée <i>via</i> la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle. (SH25)</p>	<p>Diminuer le temps stratégique en confondant les dimensions d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle. (SH13)</p> <p>L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée <i>via</i> la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle. (SH25)</p>

Déploiement stratégique	<p>Un dispositif de communication interne-externe lié à un système d'informations pertinent facilite le pilotage stratégique. (SH16)</p> <p>L'entreprise communique sa stratégie en interne et diffuse en externe les critères de signalisation et de différenciation. (SH24)</p>	<p>Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifie et facilite la mise en œuvre stratégique. (SH14)</p> <p>De nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel. (SH22)</p>	
Pilotage stratégique	<p>L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)</p>	<p>Un tableau de bord évolutif de pilotage stratégique intégrant des indicateurs d'analyse, choix et mise en œuvre stratégique facilite la performance stratégique. (SH26)</p> <p>L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel. (SH28)</p>	<p>Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière. (SH12)</p> <p>Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation. (SH18)</p>

## LITTÉRATURE (autres que cadres théoriques)

*Légende* : Alignement - Enrichissement - Divergence

	Stratégie chemin faisant	Red Queen effect	Responsabilité sociale des entreprises	Hypercompétition	Planification stratégique	Entreprises agiles	Théorie de la complexité
Sources de différenciation	Un cap stratégique délibéré de différenciation approvisionné par des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)	L'analyse stratégique régulière de l'environnement pertinent grâce à l'exploitation du potentiel humain et à une relation client privilégiée permet d'identifier des nouvelles sources de différenciation. (SH11)			Un cap stratégique délibéré de différenciation approvisionné par des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)	Un cap stratégique délibéré de différenciation approvisionné par des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)	Un cap stratégique délibéré de différenciation approvisionné par des objectifs et actions stratégiques émergentes permet de transformer l'instabilité de l'environnement pertinent en opportunité. (SH19)

Potentiel humain	Le développement de la cohésion interne est facteur d'efficacité stratégique. (SH29)	L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)		L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)		L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la stimulation du potentiel humain pour analyser, choisir et mettre en œuvre ses pratiques stratégiques. (SH27)	
Espace organisationnel et stratégique			Agrandir l'espace stratégique en faisant participer une diversité d'acteurs interne et externe à l'analyse, aux choix et à la mise en œuvre stratégique améliore la performance stratégique. (SH17)			Diminuer le temps stratégique en confondant les dimensions d'analyse, choix, mise en œuvre stratégique renforce l'agilité organisationnelle. (SH13)  L'instauration d'un processus de décentralisation stratégique synchronisée via la responsabilisation des managers et la définition de règles et procédures permet une agilité organisationnelle. (SH25)	

Déploiement stratégique			De nouvelles pratiques stratégiques sont proposées et portées par toutes les catégories de personnel. (SH22)		Une instrumentation stratégique cyclique accompagnée d'une intensité de pilotage des hommes et des activités clarifie et facilite la mise en œuvre stratégique. (SH14)		
Pilotage stratégique	L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel(SH28)	Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation. (SH18) L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats		L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel(SH28)		Le nombre et la rapidité des décisions concernant l'avantage concurrentiel ainsi que leur mise en œuvre, impactent le caractère dynamique d'une stratégie de différenciation. (SH18) L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats	Le toilettage organisationnel, visant à reconfigurer les ressources internes et les dispositifs organisationnels, est une pratique stratégique régulière. (SH12) L'entreprise possède un savoir-faire stratégique durable dans la gestion du changement interne et externe, dans la dialectique résultats immédiats et résultats longs

---

		immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel(SH28)				immédiats et résultats longs termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel(SH28)	termes, ainsi que dans l'apprentissage organisationnel(SH28)
--	--	---	--	--	--	---	--

Annexe 13. Fiche d'ordonnancement par opération de l'intégration d'un collaborateur de l'entreprise N. en 2014

Document réalisé par les acteurs de l'entreprise N. en 2014

ORDRE	DECOMPOSITION DES ACTES	DATES	Temps	TEMPS NECESSAIRE								OBSERVATIONS
				Semaine 1 et 2		Semaine 3 et 4		Semaine 5 et 6		Semaine 7 et 8		
			En heures	Tuteur	Nouvel arrivant	Tuteur	Nouvel arrivant	Tuteur	Nouvel arrivant	Tuteur	Nouvel arrivant	
	TOTAL DES TEMPS		525 h									
1	Accueillir au téléphone et physiquement		confidentiel	confidentiel								GENERAL
2	Savoir parler du concept de l'entreprise											
3	Mettre en œuvre le plan de maîtrise sanitaire											
4	Connaître les offres restauration et bar											
5	Contrôle des acquis											
6	Mis en place service											
7	Mise en place salle											
8	Mise en place bar											
9	Servir au restaurant											
10	Débarrasser / redresser											
11	Prise de commande pad											
12	Gérer un rang											
13	Servir un groupe											
14	Clôturer le restaurant											
15	Clôturer des postes salle											
16	Clôture du bar											
17	Economat											
18	Mise en place cuisine											
19	Présentation globale du fonctionnement des postes de la											

	cuisine			
20	Présentation et explication des différents tableaux de bord		confidentiel	
21	Produire en cuisine			
22	Service en doublon au poste salade			
23	Service en double au poste plancha			
24	Service en doublon au poste chaud			
25	Clôture la cuisine			
26	Clôture poste salade			
27	Clôture poste chaud			
28	Mise en place cuisine snack			
29	Présentation globale des postes de la cuisine			
30	Présentation et explications des différents tableaux de bord			
31	Produire en cuisine au snack			
32	Service en doublon au poste salade			
33	Service en doublon au poste frite			
34	Service en doublon au poste plancha			
35	Clôturer la cuisine			
36	Clôture poste salade			
37	Clôture poste frite			
38	Clôture poste plancha			
39	Mise en place service snack			
40	Mise en place frigo et vitrine			
41	Service au snack			
42	Prendre une commande			
43	Servir les desserts			
				CUISINE SNACK
				SERVICE SALLE

44	Clôturer le snack		confidentiel	
45	Ranger l'échelle			
47	Economat			
48	Mise en place bar			
49	Contrôler le pain			
50	Mise en place bar			
51	Mise en place terrasse			
52	Service au bar			
53	Prendre une commande et encaisser			
54	Mise en place bar			
55	Service au bar cocktails, boissons chaudes			
56	Clôturer le bar			
57	Economat			

SERVICE  
SALLE

SERVICE BAR

### **Résumé**

En s'appuyant sur une recherche intervention socio-économique longitudinale au sein d'une PME multi-activités et en réponse aux défaillances des pratiques stratégiques traditionnelles, cette recherche propose le concept de **stratégie de différenciation dynamique**. Ce dernier, issu d'une combinaison entre la stratégie socio-économique, la théorie des capacités dynamiques ainsi que la stratégie de différenciation, intègre la complexité de l'environnement et vise à répondre aux nouveaux défis stratégiques des entreprises. Pour ce faire, des pratiques stratégiques mobilisant les ressources de l'entreprise, et en particulier le potentiel humain, permettent d'intégrer une dynamique de changement performante. Cela est rendu possible notamment par un comportement stratégique proactif, articulant des choix délibérés avec d'autres émergents. Suite à une première proposition du concept, celui-ci est testé et enrichi grâce à une analyse approfondie de l'ensemble des **pratiques stratégiques** issues du terrain d'investigation. Le concept est ensuite discuté par rapport à la littérature et représenté par des pratiques précises. En dernier lieu, des recommandations managériales permettant la conduite d'une stratégie de différenciation dynamique sont proposées.

### **Mots-clés**

*Stratégie, différenciation, dynamique, pratiques stratégiques, PME, capacités dynamiques, potentiel humain, entreprises agiles, analyse-choix- mise en œuvre stratégique, complexité de l'environnement*

### **Summary**

Based on a socio-economic & longitudinal intervention-research carried on in a multi-activities SME and in response to the defaults of traditional strategic practices, this research suggests the concept of **dynamic differentiation strategy**. This later comes from the combination between socio-economic strategy, theory of dynamic capabilities and the differentiation strategy. It takes into account the complexity of the environment and is aimed to answer to the new strategic challenges of companies and organizations. To do so, strategic practices which are using and configuring the company's resources, and especially the human potential, allow to integrate an effective dynamic of change. A proactive strategic behavior incorporating deliberated choices with some emerging ones make it possible. After suggesting first the concept, this one is tested and enriched with an analysis in depth of the field's **strategic practices**. Then, we discuss the concept comparing it to the literature review and with more detailed practices. Finally, we suggest some management recommendations allowing the implementation of a dynamic differentiation strategy.

### **Keywords**

*Strategy, differentiation, dynamic, strategy as practices, SME, dynamic capabilities, human potential, agilities companies, strategic analysis choice and deployment, complexity*