

## **PERFORMANCE ET PROCESSUS STRATEGIQUES.**

## **PERFORMANCE AND STRATEGIC PROCESSES.**

**CHBAATTOU Rhita**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Mohammed V

Larmodad

**rhita.chbaattou@essec.edu**

**LANKAOUI Latifa**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Mohammed V

Larmodad

**l.lankaoui@um5s.net.ma**

**Date de soumission :** 12/12/2019

**Date d'acceptation :** 20/01/2020

**Pour citer cet article :**

CHBAATTOU. R & LANKAOUI L. (2020) « Performance et processus stratégiques », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 675 – 693

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3660084>

## **Résumé**

Ce travail a pour objectif de clarifier la notion complexe et multidimensionnelle de performance que ce soit en termes de définition ou de mesure et son lien avec les processus stratégiques. Ces derniers sont "des ensembles d'actions ou d'activités organisées en réseau, mobilisant des ressources et des compétences pour créer de la valeur" et "la finalisation des intentions de l'entreprise à travers des actions" (Lorino & Tarondeau, 2015). Ils peuvent être délibérés, c'est-à-dire rationnels et réfléchis, ou émergents, c'est-à-dire imposés et non réfléchis. L'article tentera ainsi d'expliquer l'origine délibérée ou émergente ou les deux à la fois de la performance. Il va faire le tour de la littérature sur la question des processus stratégiques et leur lien avec la stratégie, la performance et l'apprentissage organisationnel. Il va montrer que les processus stratégiques se renouvellent constamment grâce à de nouvelles combinaisons de ressources et compétences donnant lieu à l'apprentissage organisationnel, qui lui-même permet la création de valeur pour l'entreprise et par conséquent, la performance.

## **Mots clés:**

Avantages concurrentiels; ressources stratégiques; processus stratégiques; performance; apprentissage organisationnel.

## **Abstract**

The aim of this paper is to clarify the complex and multidimensional notion of performance, whether in terms of definition or measurement, and its link with strategic processes. These are "sets of actions or activities organized in a network, mobilizing resources and skills to create value" and "the finalization of the intentions of the company through actions" (Lorino & Tarondeau, 2015). They can be deliberate (rational and reflected), or emerging (imposed and not reflected). The article will try to explain the deliberate or emerging origin or both at the same time of the performance. It will provide a state of the art on strategic processes and their link with strategy, performance and organizational learning. It will show that the strategic processes are constantly renewed thanks to new combinations of resources and skills giving rise to organizational learning, which itself allows the creation of value for the company and therefore performance.

## **Keywords:**

Competitive advantages; strategic resources; strategic processes; performance; organizational learning.

## Introduction

La stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions appelées également "processus". Certaines de ces actions sont planifiées et le résultat de raisonnements logiques, elles sont dites délibérées. D'autres, sont le fruit de bonnes pratiques, du hasard ou de l'expérience de l'entreprise, elles sont dites émergentes.

Dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel, la mise en place par l'entreprise de processus stratégiques combinant des ressources et compétences elles-mêmes stratégiques est d'un intérêt majeur, voir même essentiel pour survivre et s'imposer grâce au développement d'avantages concurrentiels, fruits de ces processus.

La problématique de notre recherche s'articule autour du questionnement suivant : Quel est le lien entre processus stratégiques, performance et stratégie? Et quel lien existe-t-il entre processus stratégiques, performance et apprentissage organisationnel ? Par ailleurs, la performance est-elle le résultat de processus stratégiques délibérés uniquement, émergents uniquement ou les deux à la fois ? Cette dernière question implique l'émission des trois hypothèses suivantes :

**H0 : La performance est le résultat de processus délibérés.**

**H1 : La performance est le résultat de processus émergents.**

**H3 : La performance est le résultat à la fois de processus délibérés et émergents.**

Pour répondre à cela, nous allons d'abord clarifier plusieurs concepts clés importants pour la suite de notre recherche tels que les facteurs clés de succès, l'avantage concurrentiel, les ressources stratégiques, les processus stratégiques ou encore le concept de performance. Par la suite, nous allons tenter d'établir le lien entre processus stratégiques délibérés ou émergents et la performance pour valider ou réfuter nos hypothèses de départ. Et enfin, nous allons mettre en évidence le lien entre processus stratégiques, apprentissage organisationnel et performance.

### 1. Concepts clés

#### 1.1. Facteur clé de succès

Un facteur clé de succès est un élément que l'entreprise doit maîtriser dans une activité donnée. Cela peut être une ressource, un savoir-faire, une compétence... En général, les facteurs clés de succès sont relevés grâce à l'étape du diagnostic externe de la démarche stratégique correspondant à l'analyse du macro-environnement et de la concurrence mais également, grâce à l'analyse de la nature de l'industrie et au facteur temps. Nous allons voir à travers des exemples comment ces outils et dimensions permettent la détermination des facteurs clés de succès.



Au niveau de l'influence du macro-environnement, on peut prendre l'exemple de l'industrie aéronautique dans laquelle le prix du baril de pétrole détermine grandement les coûts d'exploitation d'une compagnie. Ainsi, plus le prix du baril sera élevé et plus la compagnie devra optimiser ses coûts d'énergie grâce à une flotte moderne. Cette optimisation de coût constitue un facteur clé de succès pour le secteur aéronautique lorsque le prix du baril est élevé.

Si l'on considère l'environnement concurrentiel, dans le commerce par exemple, les consommateurs attendent d'un discounter de proposer les prix les plus bas possibles, donc, pour rester compétitif, ce dernier aura intérêt à avoir un pouvoir de négociation élevé et à vendre le maximum de volume possible, il s'agit d'un facteur clé de succès. Et ce, contrairement à un constructeur automobile premium, pour qui, la qualité des modèles et l'image de marque constituent des facteurs clés de succès car les clients sont peu sensibles au prix.

Concernant la nature de l'industrie, prenons l'exemple des activités fortement technologiques, l'investissement en recherche développement à travers par exemple des partenariats avec les centres de recherche et développement constitue un facteur clé de succès de l'activité. C'est justement la nature de l'industrie qui a permis de faire ressortir ce facteur clé de succès.

Enfin, le facteur temps a une influence sur les facteurs clés de succès car ces derniers ne sont pas figés et évoluent avec les chocs économiques, politiques, commerciaux ou technologiques qui ont lieu. Ils peuvent disparaître et d'autres peuvent apparaître. Par exemple, l'invention des appareils numériques a totalement modifié la combinaison optimale de facteurs clés de succès pour le secteur de la photographie.

Les facteurs clés de succès semblables ou identiques permettent de créer un segment également appelé Domaine d'Activité Stratégique (DAS). Et chaque segment ou DAS a une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Les facteurs clés de succès sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour être compétitif. Leur maîtrise permet de construire des avantages concurrentiels.

## **1.2. Avantage concurrentiel**

Un facteur clé de succès peut devenir un avantage concurrentiel lorsqu'il permet de surpasser durablement la concurrence. La créativité du stratège consiste justement à créer de nouveaux facteurs clés de succès dans l'activité considérée pour bousculer la concurrence et créer des avantages concurrentiels durables. Alors que les facteurs clés de succès sont nécessaires pour qu'une entreprise réussisse et prospère dans une activité donnée ou DAS donné, les avantages



concurrentiels, sont eux, nécessaires pour que la compagnie s'impose face à ses concurrents avec pour conséquences par exemple la réalisation de profits supérieurs, l'augmentation des parts de marché... On peut expliquer cette différence entre facteur clé de succès et avantage concurrentiel à travers l'exemple de l'industrie pharmaceutique. En effet, un facteur clé de succès pour cette activité peut être un bon réseau de délégués permettant de promouvoir et vendre les médicaments commercialisés ou encore la certification qualité du laboratoire de fabrication des médicaments. Quant à l'avantage concurrentiel, cela peut être un brevet d'invention détenu pour un médicament donné et qui va empêcher durablement les concurrents de fabriquer le même médicament pendant plusieurs années. Le laboratoire détenant ce brevet surpassera la concurrence et réalisera des profits supplémentaires jusqu'à ce que le brevet expire et qu'il ne constitue plus un avantage concurrentiel. Dès lors, les laboratoires concurrents pourront fabriquer des médicaments génériques ayant le même effet que la molécule mère et concurrencer le laboratoire détenant le brevet d'invention pour ce médicament. Pour développer des avantages concurrentiels, l'entreprise doit exploiter son portefeuille de ressources et de compétences de manière optimale grâce à des capacités singulières ou détenir des ressources spécifiques. C'est dans cette optique que Chamberlain (1933) parlait de la nécessité de se différencier pour dominer, considérant l'industrie comme un ensemble hétérogène, contrairement aux théoriciens de la concurrence, qui considèrent l'industrie comme un ensemble homogène rassemblant des firmes s'adaptant de manière identique aux mêmes facteurs structurels.

### **1.3. Ressource stratégique**

Une ressource peut être une force ou une faiblesse pour l'entreprise. Pour Wernerfelt (1984), il peut s'agir de tout actif tangible ou non tangible de la firme : technologie, image de marque, compétence des employés, contacts commerciaux... Quant aux ressources stratégiques appelées également ressources clés, elles constituent, selon Amit&Schoemaker (1993), "l'ensemble des ressources et capacités difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées, qui fournissent des avantages concurrentiels à la firme". Ce sont des ressources qui sont VRIN c'est-à-dire des ressources apportant une Valeur, qui sont Rares, Inimitables et Non-Substituables. Selon les théoriciens de la ressource, ces ressources stratégiques permettraient à l'entreprise d'acquérir une identité propre, de se différencier grâce à un avantage concurrentiel durable, d'avoir l'accès à de plus grands marchés et d'apporter un bénéfice significatif au consommateur final. Les ressources clés peuvent être d'ordre financier (capacité d'endettement), humain (qualification des salariés), organisationnel (management de

la qualité certifié), technologique (brevet, savoir-faire), réputationnel (notoriété)... L'exemple d'une ressource clé pour Apple par exemple serait des produits esthétiques au design original en termes de conception et une image de marque spécifique au niveau de la réputation. Ces ressources clés qui sont VRIN demeurent rares en comparaison aux ressources ordinaires mais une autre façon justement de développer des avantages concurrentiels serait d'exploiter de manière optimale les ressources ordinaires voir même d'exploiter en sa faveur les ressources perçues négativement pour s'imposer. Il s'agit de détenir des capacités singulières en interne permettant d'exploiter de manière optimale et de développer une ressource donnée qui serait moins bien exploitée par la concurrence : on parle ici des compétences. On peut citer l'exemple de McDonald's dont le succès repose certes sur la détention de ressources stratégiques telles que le savoir-faire marketing, l'approvisionnement local ou encore la standardisation des processus mais aussi sur sa capacité à exploiter des ressources ordinaires voir perçues négativement telles que la capacité à employer une main-d'œuvre peu qualifiée, la gestion d'un turn-over important...

En conclusion, qu'il s'agisse des ressources, des facteurs clés de succès ou encore des avantages concurrentiels, l'idée générale est la même, à savoir, l'élévation des barrières à l'entrée et la détention d'un avantage concurrentiel pour contrer la concurrence, renforcer sa position concurrentielle ou l'élever, s'imposer et réaliser des profits et in fine de la performance. Mais, quel est le lien entre ces concepts et les processus stratégiques ? En réalité, les ressources et les compétences constituent des inputs pour le processus lui permettant de créer de la valeur. Tout objet matériel ou immatériel ne devient une ressource que lorsqu'il est mobilisé dans un processus. Et une autre condition pour qu'une ressource soit considérée comme stratégique, en plus d'être VRIN, est qu'elle soit mobilisée dans un processus qui lui-même est stratégique, c'est-à-dire un processus qui permet l'acquisition d'un avantage durable, qui permet d'augmenter la performance de l'entreprise et qui mobilise des ressources et compétences ayant une synergie entre eux. Dès lors qu'elle est combinée avec d'autres ressources dans un processus, la ressource devient inimitable et difficilement substituable contrairement à lorsqu'elle est mobilisée seule de manière isolée, le processus ajoute donc à sa valeur.

## **2. Processus stratégiques, stratégie et performance**

### **2.1. Les processus stratégiques**

Les processus stratégiques sont des "ensembles d'actions ou d'activités organisées en réseau, mobilisant des ressources et des compétences pour créer de la valeur". Les processus stratégiques sont "la finalisation des intentions de l'entreprise à travers des actions" (Lorino & Tarondeau, 2015). Toute réponse de la firme face à une menace ou une opportunité de l'environnement prend nécessairement la forme d'un processus d'action. Il peut être conduit de manière routinière ou exceptionnelle (on parle de projet dans ce cas) (Lorino, 1995).

Pour être qualifié de stratégique, un processus doit d'une part mobiliser des ressources elles-mêmes stratégiques ou VRIN et d'autre part assurer une synergie optimale entre les ressources et compétences qu'il mobilise permettant de rendre le processus spécifique et unique. Les processus sont également assimilés aux "capacités organisationnelles" selon Oubrahim & Benlahcen (2019).

Par ailleurs, les processus stratégiques permettent une coopération transversale entre les différents services de l'entreprise et une amélioration de la communication interne via l'explicitation et l'explication de connaissances tacites. Ce qui peut engendrer l'innovation, l'efficacité, l'acquisition d'avantages concurrentiels, l'augmentation des profits et plus globalement la performance dans un environnement complexe et en constant changement.

### **2.2. Le concept de performance**

La performance demeure une notion ambiguë qu'il est nécessaire de clarifier et décortiquer avant d'élucider son lien avec les processus stratégiques et plus globalement la stratégie.

La performance peut être définie comme la réalisation de résultats par rapport à des objectifs fixés et des moyens et ressources mobilisées. Elle est en cela liée aux concepts d'efficacité (capacité à atteindre des objectifs) et d'efficience (capacité à atteindre des objectifs dans la limite des moyens mis en œuvre). Selon Lorino (1997), "Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques". Cette notion de performance peut également se résumer selon Boyer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise ou encore à celle de création de valeur relevée par Oubrahim et Benlahcen (2019) qui parle de "l'approche stratégique et managériale de la performance" en l'assimilant à "l'adoption des bonnes pratiques contribuant à la création de la valeur". Le concept de performance permet donc d'évaluer la mise en œuvre des stratégies réalisées par les firmes.

Ainsi, Bourguignon (1995) a regroupé 3 sens pour définir la performance en sciences de gestion :



- **Le premier sens est la performance synonyme de succès** : ce sens est subjectif et dépend de la réussite du point de vue de l'observateur.
- **Le deuxième sens est la performance synonyme de résultat** : ce sens est relatif au résultat objectif d'une action et par conséquent au concept de valeur.
- **Le troisième sens est la performance synonyme d'action** : ce sens fait référence à la mise en place d'une action ou d'un processus (la mise en pratique d'une compétence constitue une possible performance).

Le troisième sens mis en avant par Bourguignon fait le lien entre performance et processus en précisant que la mise en place d'une compétence peut aboutir à de la performance lorsque la compétence est stratégique et qu'elle est mobilisée dans un processus qui lui-même est stratégique, c'est-à-dire un processus qui établit une synergie entre les ressources et compétences qu'il mobilise et qui crée de la valeur.

En résumé, d'après ces trois sens, l'idée de performance est relative à l'action d'abord puis au résultat observé par la suite (Pesqueux, 2002).

Enfin, un autre aspect de la définition de performance est ajoutée par Bessire (1999), à savoir, que la performance est le résultat de décisions logiques et rationnelles ayant une cohérence entre elles.

Par ailleurs, pendant longtemps, la performance a été mesurée uniquement par le profit, étant ainsi considérée comme un concept unidimensionnel. L'unique objectif était financier et consistait essentiellement à maximiser la rentabilité des actionnaires via l'augmentation du chiffre d'affaire et de la part de marché, qui constituaient dès lors les seuls éléments de mesure de la performance de l'entreprise. Mais, cette conception purement financière a été critiquée par nombre d'auteurs (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995) qui ont considéré cette dimension financière comme étant une conception court-termiste (Kaplan & Norton, 1996), inadaptée à un contexte environnemental complexe où plusieurs dimensions doivent être maîtrisées et plusieurs acteurs doivent être pris en compte tels que les fournisseurs, les clients, les partenaires, les employés... qui participent grandement au développement de l'entreprise et doivent donc être écoutés et satisfaits. On commence dès lors, à parler de la notion de performance globale qui, selon Baret (2000), est "l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales" ou selon Lepetit (1997) "une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens".



L'approche de la performance a évolué pour devenir plus large et donc pluridimensionnelle. La performance est dès lors considérée sur plusieurs aspects et le choix du ou des aspects pris en compte dans sa mesure se fera selon les contextes. Dans certains contextes, la performance financière (rentabilité) sera suffisante. Dans d'autres, il faudra également voir la performance économique (compétitivité) ou encore la performance des processus ou la performance organisationnelle (efficacité) ou sociale ou encore la performance juridique (solvabilité).

La définition de la performance nous montre que la performance est nécessaire pour toute organisation mais sa mesure demeure complexe car elle implique le suivi de nombreux indicateurs de performance ainsi que l'implication de nombreux acteurs. Par exemple, pour la performance commerciale ou marketing, on peut retenir au niveau quantitatif des indicateurs tels que la part de marché, le chiffre d'affaires, le profit ou au niveau qualitatif le taux de satisfaction des clients, le taux de fidélisation, la valeur perçue du produit ou service par les clients... (Furrer & Sudharshan, 2003). Concernant la performance financière, elle peut être mesurée grâce à des indicateurs de résultat issu de l'activité tels que le taux de rentabilité et le taux de rentabilité des investissements et des ventes. Pour la performance à long terme appelée également performance stratégique, elle intègre la satisfaction des salariés, la fidélité des clients, les processus internes, le degré d'innovation de l'entreprise (Cumby & Conrod, 2001) ainsi que la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (Chakravarthy, 1986), la croissance des activités, une stratégie bien pensée, la qualité du management, la maîtrise de l'environnement... Quant à la performance sociale, elle peut être mesurée grâce à l'absentéisme et aux retards, à la rémunération moyenne des salariés, au nombre et à la gravité des conflits, au climat social et à la qualité des décisions collectives... Et la performance organisationnelle est évaluable grâce aux relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure... (Kalika, 1988).

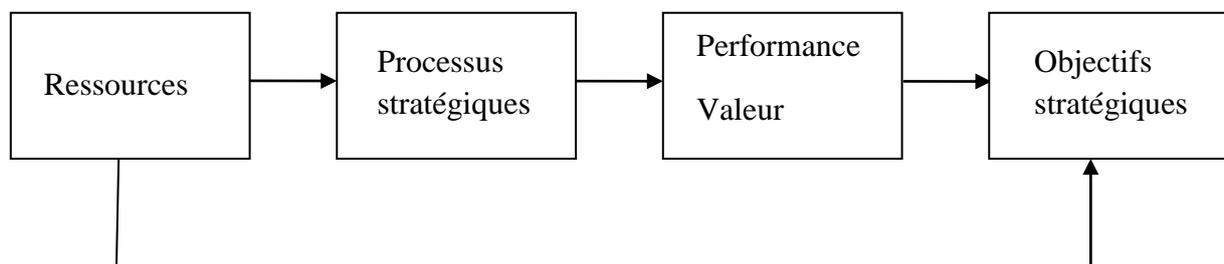
L'ensemble des indicateurs de performance sont regroupés dans un outil de pilotage appelée tableau de bord. Le choix d'indicateurs de performance pertinents et adaptés au contexte et à la situation ainsi que leur bon suivi est primordial pour la bonne prise de décision stratégique. Quelque soit la nature de la performance, le plus important est qu'elle soit durable, c'est à dire que les résultats positifs permettant la performance se répètent durablement dans le temps (Pinto, 2003).

Mais, quel est le lien entre la performance et la stratégie ?

### 2.3. Le lien entre performance, stratégie et processus

Selon la littérature, les processus stratégiques seraient mieux identifiables et observables que les ressources et compétences qu'ils mobilisent, de part notamment leur impact concret sur l'augmentation de la performance de l'entreprise. Et c'est justement cet impact concrétisé par des actions mise en œuvre ou des résultats qui permettrait de remonter aux ressources mobilisées dans le processus considéré. Ceci nous permet de mettre en avant le raisonnement suivant : Le processus stratégique est observable par les effets externes qu'il produit. Or, le processus stratégique étant directement créateur de valeur, cela signifie que la création de valeur est donc directement observable à l'extérieur, et par conséquent, que la performance produite est également observable car la création de valeur implique nécessairement la performance. Par ailleurs, la performance permet quant à elle d'atteindre les objectifs à long terme de l'entreprise, qui correspondent eux-mêmes à la stratégie, d'où, le lien entre stratégie et performance. Le schéma suivant explicite cette causalité :

**Figure N°1 : La chaîne de causalité dans l'explication des performances stratégiques**



**Source :** LORINO P. & TARONDEAU J.-C. (2015), "De la Stratégie aux processus stratégiques", *Revue française de gestion*, n° 253.

#### **H0 : La performance est le résultat de processus délibérés.**

Ainsi, le processus stratégique est un concept médian entre ressources et performance. Il utilise des ressources stratégiques et les met en relation pour produire de la valeur et donc de la performance. Et cette performance permet justement de répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise, d'où le lien avec la stratégie. En effet, la stratégie de l'entreprise pourra être détectée grâce à la performance qui répond aux objectifs longs termes qui définissent cette stratégie.

Le concept de processus stratégique permet donc de mieux expliquer la création des performances des firmes et de réduire l'ambiguïté causale entre ressources et performances.

Les processus permettent de créer des connaissances nouvelles en combinant des savoirs de nature différente. Il s'agit de créer des compétences en utilisant des compétences, c'est un apprentissage continu et en boucle grâce à la pratique. Il peut également s'agir d'un apprentissage de rupture lorsqu'il y a innovation.

## **H2 : La performance est le résultat de processus délibérés.**

Pour certains auteurs, lorsque les ressources sont assimilées à des facteurs de production, elles peuvent facilement être reproduites contrairement aux compétences qui sont liées à l'historique de l'entreprise, à son expérience, à son savoir-faire, à son relationnel, à un contexte, à des connaissances tacites... Dans ce cas, un processus sera considéré comme stratégique et permettra la construction d'un avantage concurrentiel et l'augmentation de la performance uniquement lorsqu'il mobilisera des compétences individuelles et collectives. Ainsi, la performance serait liée dans ce cas à des processus émergents se basant sur l'expérience, le contexte et le savoir-faire. On peut illustrer cela à travers l'exemple d'une entreprise produisant des emballages plastiques pour l'industrie alimentaire de congélation. Il a été relevé que le processus logistique mobilise d'une part des ressources facilement accessibles et ne permettant pas d'acquérir un avantage concurrentiel durable telles que le logiciel de gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) que tout concurrent peut se procurer, les données sur le marché procurées par des banques de données bancaires et professionnelles auxquelles chacun peut accéder, les machines de conditionnement que chacun peut acquérir et les services de transport que tout le monde peut utiliser. D'autre part, ce même processus logistique mobilise des compétences spécifiques et difficilement imitables rendant le processus stratégique et permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence grâce à des avantages durables et d'augmenter sa performance telles que le savoir-faire et l'expérience de l'entreprise en matière de juste-à-temps et en matière de partenariats avec les entreprises de transport (processus émergent).

Selon les théoriciens de la ressource, pour que les processus soient créateurs de valeur et donc stratégiques, il faut d'une part qu'ils mobilisent des ressources stratégiques c'est-à-dire difficilement mesurables, observables et donc difficilement imitables et d'autre part, qu'ils assurent une coordination et une synergie entre les ressources mobilisées. Lorsque les ressources mobilisées sont corrélées de manière spécifique et optimale, le processus est dès lors difficilement imitable et permet d'acquérir un avantage durable face à la concurrence car

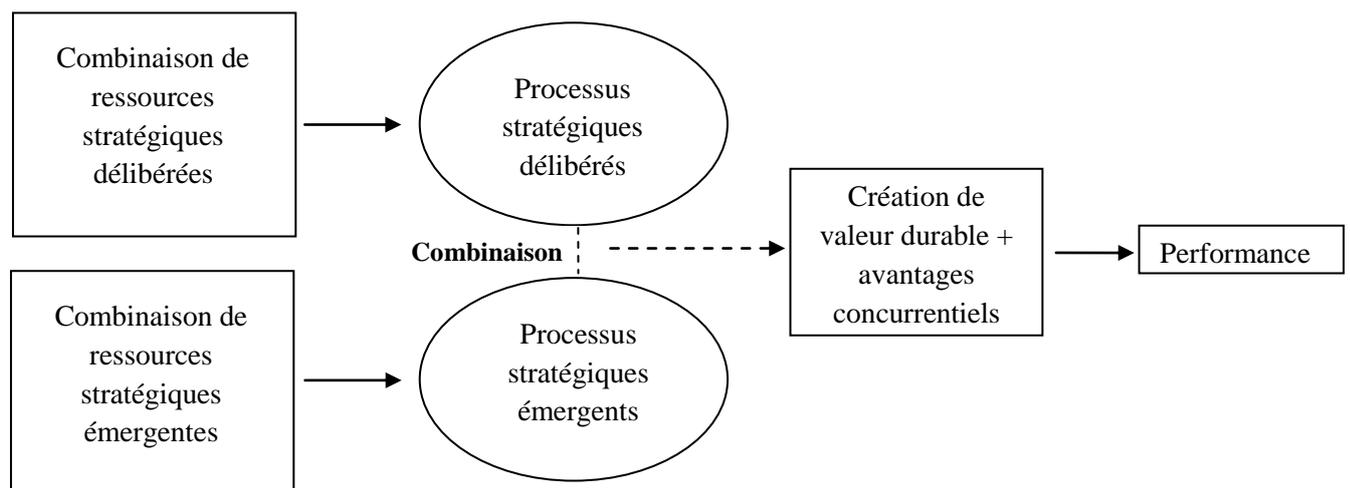
il n'existe pas d'autres processus qui permettent de mener aux mêmes résultats, c'est en cela qu'il devient créateur de valeur et performant.

**H3 : La performance est le résultat de processus délibérés.**

La création de valeur implique nécessairement l'amélioration de la connaissance collective, la détention d'avantages concurrentiels et par conséquent la performance organisationnelle. Ce qui nous amène à avancer que la performance des firmes serait liée d'une part, à la combinaison optimale des ressources dans un processus le rendant stratégique et d'autre part, au contexte dans lequel a été conduit le processus et à l'expérience. A l'inverse, lorsque les ressources sont utilisées de manière isolée et indépendante, elles ne permettent pas de créer de la valeur durablement ni de se protéger face à la concurrence à travers l'acquisition d'avantages concurrentiels durables et difficilement imitables.

Ainsi, ce serait la troisième hypothèse H3 qui serait validée et la performance serait le résultat d'un mix entre processus stratégiques délibérés c'est-à-dire rationnels comme la fixation d'objectifs stratégiques selon une logique ou encore le suivi d'indicateurs de performance... et émergents, c'est-à-dire liés à l'expérience, l'histoire de l'entreprise, l'apprentissage ou encore le hasard. Ces conclusions nous ont permis de développer le modèle théorique suivant :

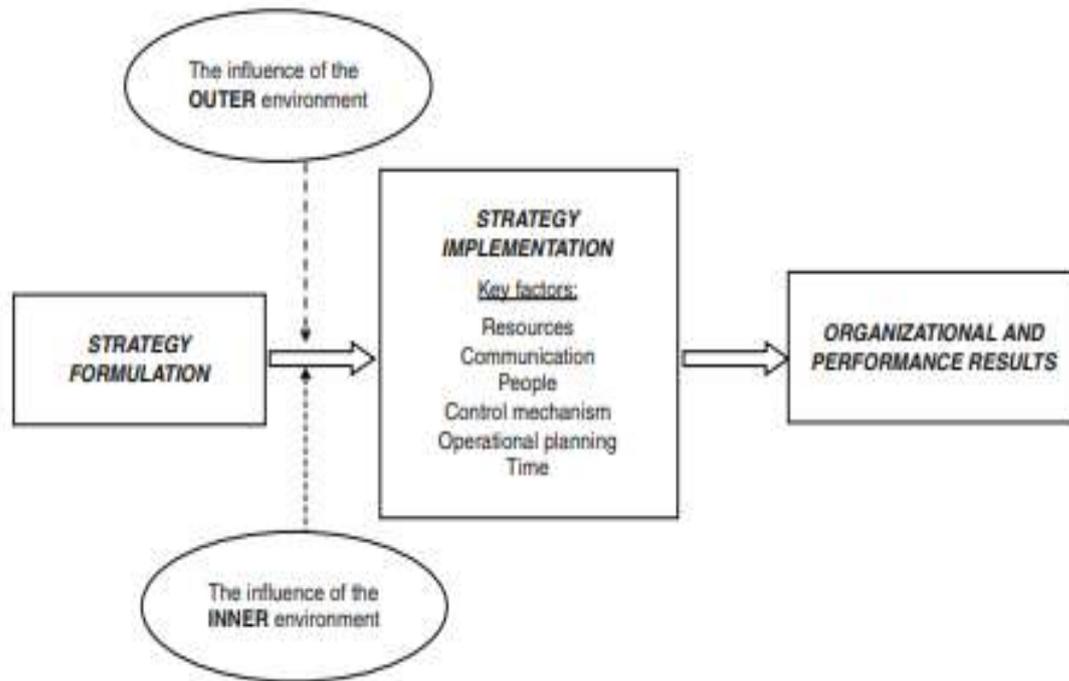
**Figure N°2: Le lien entre performance et processus stratégiques**



Source: Chbaattou, Lankaoui, 2020

Par ailleurs, la performance serait également liée à l'action de l'environnement interne et de l'environnement externe et à la maîtrise de facteurs clés de succès et d'avantages concurrentiels liés aux ressources humaines et matérielles ainsi qu'aux compétences et qui sont importants lors de l'implémentation de la stratégie comme le montre ce schéma suivant :

**Figure N°3: The integrated model of strategy implementation**



**Source: Authors based on the work of Okumus (2001, 2003)**

La mesure de la performance via des indicateurs permet de voir si les objectifs fixés par la stratégie ont été atteints ou s'il y a au contraire des écarts à réguler. Réciproquement, la fixation des objectifs stratégiques implique un certain choix d'indicateurs de performance en adéquation avec les objectifs établis et une méthode de suivi adaptée, d'où la relation entre stratégie et performance.

La performance est donc liée à un contexte, à des objectifs et à un résultat. Sa mesure peut être liée à un résultat quantitatif, son évaluation sera dans ce cas objective et liée à des processus logiques et rationnels dits délibérés. Elle peut être liée également à un résultat qualitatif difficilement quantifiable et observable et dont l'évaluation sera subjective et dépendra du point de vue de l'observateur, la mesure de la performance ici dépendra de processus non maîtrisables et émergents tels que l'intuition de l'observateur, sa grille de perception...

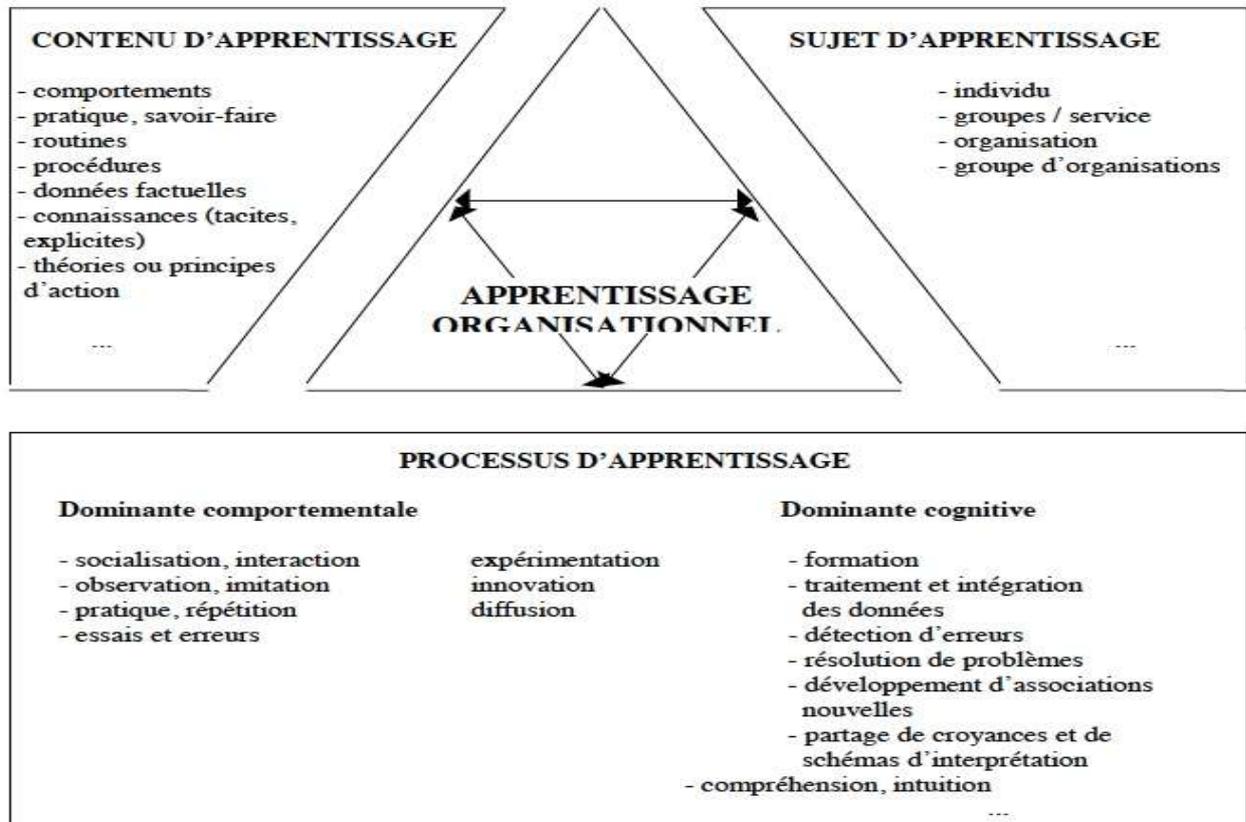


Une deuxième condition pour que le processus fournisse un avantage concurrentiel durable est qu'il soit critique, c'est-à-dire que sa mise en place permette la saisie d'une opportunité de l'environnement ou la protection contre une menace. La criticité du processus est liée donc au fait qu'il constitue une réponse aux opportunités et menaces de l'environnement. Cet aspect critique du processus peut être illustré grâce à l'exemple toujours de l'entreprise produisant des emballages plastiques pour l'industrie alimentaire de congélation. Une analyse stratégique lui a révélé qu'elle pouvait augmenter sa part de marché de 5% et se différencier de la concurrence par une meilleure réactivité si elle livrait en moins de 48 heures. Pour saisir cette opportunité et diminuer le délai de livraison, il a été relevé qu'il fallait agir sur deux processus en augmentant leurs performances : le processus logistique (gestion des flux entre commande et livraison) et le processus de production (transformation des matières premières et composants en produits finis). Ces deux processus ont en effet un impact majeur sur la réduction du délai de livraison pour l'entreprise, ils sont les seuls à avoir un tel impact, on peut donc affirmer que ces processus sont critiques pour l'entreprise en vue de répondre à l'opportunité environnementale d'augmentation de part de marché via la réduction du délai de livraison. A l'inverse, le processus d'entretien n'est pas considéré comme critique car il a peu d'impact sur la réduction du délai de livraison étant donné que la maintenance est faite régulièrement et de façon programmée et que par conséquent, il y a rarement des retards dus aux pannes.

#### **2.4. Processus stratégiques et apprentissage organisationnel**

Selon plusieurs auteurs, la combinaison de processus délibérés et émergents permet non seulement la performance mais également un processus d'apprentissage organisationnel continu et en boucle grâce à l'amélioration des compétences et des connaissances, l'acquisition des bonnes pratiques via la répétition des actions mises en place et des connaissances mobilisées, l'innovation, l'intuition des individus et leurs croyances et la résolution de problèmes de manière rationnelle et logique. Il s'agit du "développement de la capacité organisationnelle" qui devient dès lors une "capacité dynamique" selon Oubrahim et Benlahcen (2019). On retrouve ici les éléments mis en évidence par le triangle de l'apprentissage organisationnel de Leroy :

**Figure N°4: Le triangle de l'apprentissage organisationnel**

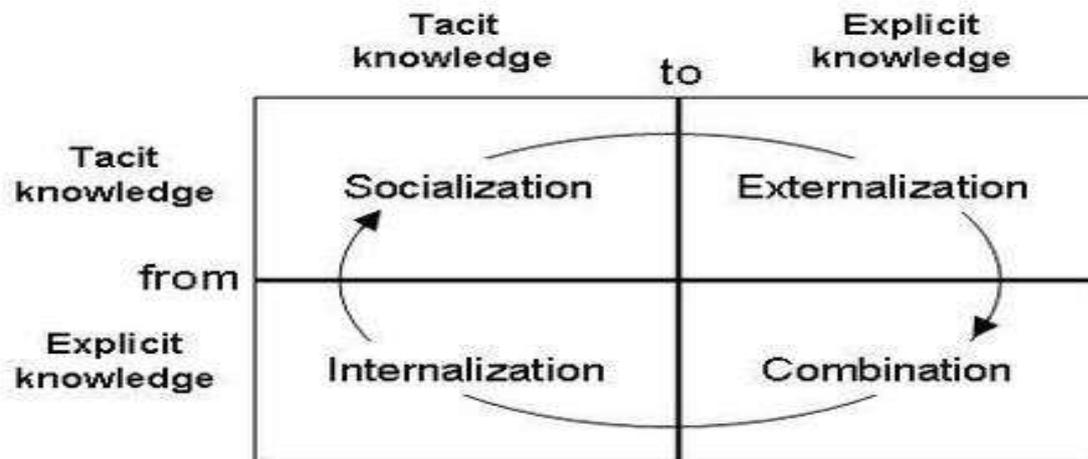


**Source : Leroy, 1998**

Le lien entre processus stratégiques et apprentissage organisationnel apparaît également dans l'interaction entre niveaux individuels et collectifs. En effet, les processus stratégiques mettent en commun des compétences et des connaissances individuelles pour fabriquer de la nouvelle connaissance, de la compétence et de la performance collective. C'est également le cas de l'apprentissage organisationnel qui est de ce fait étroitement lié aux processus stratégiques (Ingham, 2000; Kim, 1993; Cohendet, 2006; Prax, 2007; Fillol, 2009).

Toujours dans ce cadre de mise en commun des connaissances et d'extension des connaissances à plusieurs niveaux, nous pouvons citer un modèle théorique important qui n'est autre que le modèle SECI de Takeuchi et Nonaka (1995) qui décrit le processus organisationnel en 4 étapes selon un processus continu et dynamique de création de connaissances qui relie connaissances tacites et explicites:

Figure N°5: Le modèle SECI



Source: Le modèle SECI, Takeuchi et Nonaka, 1995

- Le partage de connaissances tacites (la socialisation): "La socialisation a pour objet le partage d'expérience entre les membres d'une équipe de projet ou d'une micro-communauté de connaissances" (Gherardi, 2006). Il s'agit de partager individuellement des connaissances tacites acquises notamment grâce à l'observation, à l'imitation, à l'analyse du secteur d'activité... en vue de proposer des solutions à des problèmes d'ordre opérationnels.
- L'élaboration et la justification des concepts (l'extériorisation): L'extériorisation consiste à valider les connaissances mises en commun dans l'étape précédente en vue de les communiquer en externe.
- La construction du prototype (la combinaison) : Il s'agit de partager les connaissances devenues explicites collectivement entre des groupes de personnes grâce à des documents, des réunions ou des plateformes communes...
- L'extension des connaissances aux différents niveaux de l'organisation (l'intériorisation) : Il s'agit ici d'appliquer les connaissances partagées collectivement de manière automatique et sans être guidé et donc de s'approprier ces connaissances devenues explicites.

## **Conclusion**

A l'issue de cette revue de littérature, nous pouvons avancer que la performance des firmes est étroitement liée à la notion de création de valeur, qui ne peut se faire pour l'entreprise qu'à travers le développement d'avantages concurrentiels. Pour développer ces avantages durables, il est nécessaire de détenir des ressources stratégiques rares et difficilement imitables qui ne sont autre que les inputs des processus stratégiques créateurs de valeur pour l'entreprise. En effet, les processus stratégiques mettent en commun des ressources stratégiques rares et assurent une synergie entre elles pour assurer de la performance. Cette performance répond principalement à des objectifs stratégiques faisant ainsi le lien avec la stratégie de l'entreprise. Une partie de la littérature penche vers l'hypothèse selon laquelle l'origine de la performance et donc d'une stratégie réussie serait des processus délibérés résultant de raisonnements logiques tels que les mesures d'indicateurs quantitatifs, les méthodes cartésiennes... D'autres auteurs mettent plus l'accent sur une origine émergente de la performance liée à des ressources difficilement observables, maîtrisables et donc imitables telles que l'image de marque, le savoir-faire, l'expérience... Une dernière partie des travaux théoriques se positionne sur la nécessité d'un mix de processus stratégiques délibérés et émergents pour assurer une performance durable. C'est cette dernière hypothèse que l'on a validée et schématisée selon un modèle théorique que l'on a pu construire (figure 2). En effet, dans le contexte concurrentiel actuel, l'entreprise doit à la fois avoir recours à des outils et modèles de prévision et d'analyse de données en temps réel purement délibérés et rationnels mais également à des ressources plus difficilement observables et mesurables telles que l'image de marque, l'historique de l'entreprise, son savoir-faire... pour réussir et s'imposer face à ses concurrents via le développement d'avantages concurrentiels durables et difficilement imitables notamment.

Enfin, les processus stratégiques permettent de créer de la connaissance à partir de la connaissance, ils permettent également d'étendre cette nouvelle connaissance créée à l'ensemble de l'organisation, ce qui nous mène d'un niveau individuel de détention de connaissance à un niveau collectif de partage de connaissance. D'où, le lien entre processus stratégiques créateurs de valeur et apprentissage organisationnel et plus précisément la notion d'"organisation apprenante", concept crucial actuellement pour survivre et prospérer dans un environnement complexe. Cependant, quelques questions pourraient se poser : la mise en place de processus stratégiques est-elle une condition nécessaire ou suffisante pour devenir une organisation apprenante ? Qu'en est-il du capital humain, comment l'impliquer pour un

développement efficient de l'apprentissage organisationnel ? Enfin, comment vérifier si l'entreprise possède les bases et la maturité pour devenir une organisation apprenante ?

## BIBLIOGRAPHIE

**AMIT R., SCHOEMAKER P. J. H. (1993)**, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, p. 36.

**BARNEY J. (1991)**, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

**BLACK J., BOAL K. (1994)**, "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15.

## CAMPUS IUT EN LIGNE

**CHAMBERLAIN E. H. (1933)**, "The Theory of Monopolistic Competition", *Harvard University Press*, 1933.

**DOZ Y (1994)** "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, n° 35.

**ESSID M. (2010)**, "Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE", *Sciences de l'Homme et Société*, université Paris Sud - Paris XI.

**FIEVET G. (1992)**, "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés", *Revue française de gestion*, n° 97.

**HABHAB-RAVE S. (2007)**, "Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie", *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 174 – 175, p. 100-118.

**HAMEL G. (1990)**, "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-juin.

**INGHAM.M (2015)**, "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *La revue française de gestion*, vol 41, n°253, p.55-81

**ISSOR Z. (2017)** "La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions", *Projectics / Proyética / Projectique*, (n°17), p. 93 à 103.

**JACQUET S. (2011)**, " Management de la performance : des concepts aux outils", membre du CREG.

**KOENING G. (2006)** "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue française de gestion*, n°160, p.293-306.

**LORINO P. ET TARONDEAU J.-C. (2015)**, "De la Stratégie aux processus stratégiques", *Revue française de gestion*, n° 253.

**LORINO P. (1995)**, "Le déploiement de la valeur par les processus", *Revue française de gestion*, n° 104, p. 55-71.

**MARTINET A.-C. (1993)**, "Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, n° 93

**MELCHIOR S. (2013)**, "La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations".

**MOSAKOWSKI E., MCKELVEY B. (1997)**, "Predicting Rent Generation in Competence-Based Competition", *Competence-Based Strategic Management*, p. 65-85.

**NONAKA (1994)**, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.

**OUBRAHIM A., BENLAHCEN T.M. (2019)**, "Instabilité des alliances stratégiques: Approche par le changement organisationnel : Essai d'analyse et revue de littérature", *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Numéro 2.

**PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990)**, "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*.

**PETERAF M.A. (1993)**, "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Ressource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14.

**REED R., DE FILLIPI R.J. (1990)**, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1.

**RENAUD A. ET BERLAND N. (2010)**, "Mesure de la performance globale des entreprises", *comptabilité et environnement*.

**SOGBOSSI BOCCO B. (2010)**, " Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique", *Revue des sciences de gestion*, n°241, p. 117 à 124.

**TARONDEAU J.-C. , WRIGHT R. W. (1995)**, "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue française de gestion*, n° 104, p. 112-121.

**VRDOLJAK RAGUŽ I., PODRUG N., JELENC L. (2016)**, "Leading strategically: Process-based approach for driving the change in the organization", *Neostrategic management*.

**WERNERFELT B. (1984)**, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, n° 5, p. 171-181.

**YVON P. (2005)**, "La notion de performance globale", *5° Forum international ETHICS*.