

CHAPITRE VI

MANAGEMENT STRATÉGIQUE :

DÉFINITION, ATOUTS ET LIMITES

INTRODUCTION

La plupart des modèles de management stratégique ont été développés pour la grande entreprise. Quelques modèles spécifiques à la PME émergent de la littérature (cf. d'Amboise (1986)).

Le concept de management stratégique est en lui-même en évolution. Il nous semble donc intéressant de bien cerner les concepts que cette notion intègre afin de les opérationnaliser, du mieux que nous pouvons, dans le cadre de l'entreprise sous étude.

Dans ce chapitre, nous tenterons de cerner les concepts management stratégique et planification stratégique ainsi que tous les aspects englobant chacun de ces concepts. Dans cette perspective, nous tenterons de présenter différents points de vue d'auteurs qui se sont intéressés de près à la planification, la stratégie, la planification à long terme, la planification stratégique et le management stratégique.

Nous préciserons ce qui distingue la planification stratégique du management stratégique. Par la suite, nous identifierons les principaux atouts et limites du concept de management stratégique, en relatant les principaux défis que l'entreprise doit affronter dans le contexte actuel. Mais d'abord, il convient de présenter les deux courants de pensée en ce qui a trait aux concepts de planification stratégique et de management stratégique.

Finalement, nous présenterons le modèle qui nous semble le plus approprié pour répondre adéquatement au problème pertinent que nous avons identifié antérieurement dans le but de le solutionner.

6.1 DEUX COURANTS DE PENSÉE À L'ÉGARD DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Avant de cerner les distinctions fondamentales entre le management stratégique et la planification stratégique, il s'avère opportun de vous présenter les deux courants de pensée qui sous-tendent les doctrines conceptuelles à l'égard de la planification stratégique et du management stratégique.

Marie-José Avenier (1988) qualifie les deux courants de pensée de "rationaliste" et "d'heuristique". Le premier courant dit "rationaliste" a vu le jour aux États-Unis vers la fin des années 50. Il s'est développé autour des concepts de planification à long terme, planification stratégique puis récemment, le management stratégique, en s'appuyant sur les outils de calcul économique ainsi que de recherche opérationnelle. Dans ce premier courant quelques auteurs ont élaboré sur ces concepts. Il s'agit entre autres de Ansoff (1965), Ackoff (1970), Ansoff et al. (1976), Lorange (1980) et Martinet (1983).

Le deuxième courant de pensée est né aux États-Unis au début des années 60. Ce courant appelé "heuristique" est rattaché au mouvement "incrémentaliste". Il est en réaction contre l'idéal rationaliste du premier

courant parce qu'il ne semble être d'aucune utilité pratique dans les problèmes de choix publics.

Ainsi, l'approche "rationnaliste" indique ce qu'il faudrait avoir réalisé sans se préoccuper du comment et cela, sans suggérer des moyens pour surmonter les difficultés de mise en oeuvre pratique.

Les auteurs du deuxième courant mettent en doute sa valeur en tant qu'idéal à atteindre parce que, selon eux, compte tenu des capacités cognitives de l'individu, des coûts élevés de recueil de l'information, de la recherche de politiques alternatives, de la non-disponibilité de certaines informations, de la multitude des variables à prendre en compte, il n'est jamais possible d'être exhaustif ni de construire un système hypothético-éducatif complet tel que préconisé par le courant rationaliste qui présume l'explicitation de toutes les solutions alternatives possibles, l'identification de toutes les conséquences possibles de chacune de ces solutions et la valorisation de tous les états de l'économie envisageables.

En fait, les incrémentalistes trouvent que cette pratique n'est pas nécessairement meilleure que les autres pratiques qui n'examinent qu'un nombre restreint d'options alternatives qui diffèrent peu du statu quo, en ne considérant qu'un nombre limité de conséquences possibles et qui ne fixe pas à l'avance des objectifs à atteindre, mais définit conjointement les objectifs et les solutions opérationnelles en se plaçant dans la perspective d'améliorer la situation existante. Les auteurs qui ont fait partie intégrante de ce deuxième

courant sont particulièrement Lindblom (1959), Braybrooke et Lindblom (1963), Simon (1977) ainsi que March et Simon (1977).

Finalement, le courant "heuristique" est basé sur les préceptes fondamentaux d'agir d'abord puis s'instruire à partir de l'action. On veut donc procéder par tâtonnement plutôt que d'analyser en profondeur chaque idée en tentant de cerner toutes les conséquences possibles.

Ce courant de pensée prône comme idées forces la nécessaire mobilisation des hommes comme préoccupation constante ainsi qu'une attitude de surveillance en matière de l'environnement, plus spécialement de la clientèle et de la concurrence. Il préconise donc d'être à l'écoute continue du client qui est certainement la meilleure source d'idées de produits nouveaux. Cependant, il faut éviter de s'engager dans des domaines nouveaux qui paraissent prometteurs mais exigent des compétences que l'entreprise ne maîtrise pas. Aussi, il prône le retour à des structures organisationnelles plus simples et à des services fonctionnels légers.

Avant de définir ce qu'est le management stratégique, il convient de préciser la signification des termes suivants : planification, stratégie, planification à long terme et planification stratégique.

6.2 DÉFINITION DES CONCEPTS

La prochaine section a pour but de clarifier les notions les plus appropriés le concept de management stratégique.

6.2.1 Planification

Suite à notre recherche sur les écrits pertinents, nous avons constaté que plusieurs auteurs se sont attardés à définir le terme planification. Pour les fins de cette étude, nous avons sélectionné les définitions qui nous semblaient décrire le plus adéquatement la planification.

Nizard (1986) précise que l'objectif premier de la planification est "de concevoir une configuration souhaitée, d'organiser et de fixer des actions nécessaires à sa réalisation."¹

Ackoff (1970) partage aussi ce point de vue. D'après lui, la planification est en quelque sorte une activité mentale qui vise à concevoir un futur désiré ainsi que des façons pour le réaliser. À ce sujet, il mentionne : "Planning is the design of a desire future and of effective ways of bringing it about."²

1 Nizard Georges, 50 mots clefs pour le management, 1986, p216.

2 Ackoff Russell L., A concept of corporate planning, 1970.

De plus, il spécifie que la planification signifie "organisation selon un plan."¹ Quant à Martinet (1983) , "la planification ne consiste pas seulement à prévoir «ce qui se passera en temps-1, temps-2, etc.» mais aussi à construire le futur de l'entreprise."² On ne parle donc plus de prévision mais belle et bien de prévoyance et de construction de la réalité désirée. Dans le langage des spécialistes, on parle plutôt de «prévision exploratoire» qui consiste à examiner les possibilités futures et de «prévision normative» c'est-à-dire examiner les possibilités et les éventualités en vue d'atteindre les buts fixés. Donc, la planification vise à "explorer les futurs possibles («futuribles») pour tenter de construire le futur voulu."³

Selon Bernard Turgeon (1989), la planification est "un processus par lequel on définit la situation future de l'entreprise."⁴ Par processus de planification il sous-entend que c'est un "processus de gestion où l'on décide les objectifs à atteindre, des ressources requises pour ce faire, en tenant compte des forces environnementales susceptibles d'influencer l'activité."⁵ Il est à noter que l'auteur mentionne qu'un processus de planification est un processus continu basé sur un travail mental qui doit s'effectuer en tenant compte non seulement des facteurs environnementaux mais aussi de la qualité de l'information.

1 Deligny Jean-Louis, L'administration du futur-culture et stratégie, 1989, p.24.

2 Martinet, Ch.A., Stratégie, 1983, p. 230.

3 Martinet, Ch.A., Stratégie, 1983, p. 230.

4 Turgeon Bernard, La pratique du management, 1989, p.41.

5 Turgeon Bernard, La pratique du management, 1989, p.41.

Pour Philippe Hermel (1989), la planification "consiste à déterminer des étapes précises pour le futur (proche ou lointain) et à mettre en oeuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus."¹ Par ailleurs, il ajoute à la dimension du futur la notion de plan. Ainsi, la planification suppose "la conception d'un plan qui comprend la description des différentes phases nécessaires pour réaliser les objectifs définis antérieurement."² Donc, pour Hermel (1989), la planification se traduit par des "actions de la direction consistant à manoeuvrer l'organisation pour la mener quelque part, la faire progresser. Ce quelque part est dépendant de la stratégie globale et des objectifs de l'organisation."³

Dans le même schème de pensée, Jean-Louis Deligny (1989) renchérit en spécifiant que la planification signifie "organisation selon un plan."⁴ Harlé, Chevalier et d'Hoeraene (1988) admettent que le plan doit d'abord et avant tout "être l'expression des finalités de l'organisation (administration, entreprise, collectivité) et intégrer pour ce faire, l'ensemble des activités."⁵

1 Hermel philippe, Qualité et management stratégiques, 1989, p.57.

2 Hermel Philippe, Qualité et management stratégiques, 1989, p.57.

3 Hermel Philippe, Qualité et management stratégiques, 1989, p.58.

4 Deligny Jean-Louis, L'administration du futur-culture et stratégie, 1989, p.24.

5 Harlé Emmanuel, Chevalier Gérard et d'Hoeraene Jacques, Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés, 1988, p.37.

Hermel (1989) apporte la notion de flexibilité dans l'élaboration de toute planification. Dans cette optique il mentionne que :

la planification se conçoit donc aujourd'hui davantage comme la détermination d'un cap comprenant des étapes clés, et des solutions de rechange, permettant d'infléchir éventuellement la trajectoire sans trop de difficultés en cas de vent contraire.¹

Tarrab (1983) apporte une dimension globale à la planification en la considérant comme un processus de planification qui est en soi "une méthodologie de la décision, dont l'objet est la maîtrise du changement "² Cette méthodologie aborde l'entreprise sous une vision systémique c'est-à-dire qu'elle considère l'entreprise comme un ensemble complexe de parties interreliées et orientées vers des objectifs communs, elle introduit dans l'entreprise de nouveaux faits de référence. Dans ce sens les décisions sont prises non pas en se référant au passé mais bien sur des points de référence hypothétiques dans le futur.

À la lueur des précisions apportées par les différents auteurs, nous pouvons donc dire que la **planification est un processus continu et flexible, basé sur un travail mental par lequel on définit la situation future de l'entreprise par l'élaboration d'objectifs à atteindre et la conception d'un plan en tenant compte des facteurs environnementaux et de la qualité de l'information.**

1 Hermel Philippe, Qualité et management stratégique, 1989, p.58.

2 Tarrab Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, 1983, p. 119.

6.2.2 Stratégie

Le terme stratégie comporte de multiples définitions. On pourrait dire qu'il y a autant de définitions que d'auteurs sur ce sujet. Pour les fins de notre étude, nous avons sélectionné les définitions qui nous apparaissaient les plus de convenance en relation avec le terme planification.

Harlé, Chevalier et d'Hoeraene (1988) définissent la stratégie comme étant d'abord et avant tout "l'expression d'une volonté d'agir et de se développer dans telle ou telle direction."¹

La stratégie, selon Tarrab (1983), consiste à "définir les buts et les objectifs à long terme ainsi que les moyens adéquats à mettre en oeuvre pour les réaliser."² La stratégie est en soi une combinaison de plusieurs fins (objectifs) et de plusieurs moyens (mesures-actions) qui tentent de répondre à ce que devra faire l'entreprise. Que peut-elle faire? que veut-on faire? et qu'aurait-elle pu faire?

Finalement, selon Tarrab (1983), la stratégie est un processus dynamique qui fait ressortir les 5 aspects suivants :

1 Harlé Emmanuel, Chevalier Gérard et d'Hoeraene Jacques, Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés, 1988, p.37.

2 Tarrab Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, 1983, p.117.

- l'environnement (où ?);
- les objectifs (quoi ?);
- les buts (pourquoi ?);
- le temps-plans (quand ?);
- les ressources (comment?).

Quant à François Quarré (1988), il nous fait part que la finalité de la stratégie consiste à "déterminer quel sera le profil de l'entreprise après une période de 5, 10 ou 20 ans, l'horizon dépendant de la vitesse d'évolution des activités de l'entreprise, des moyens dont elle dispose pour investir, et enfin l'urgence qu'il y a à la faire évoluer."¹ Par ailleurs, il précise que la stratégie est un processus de réflexion qui a pour objet "de mettre l'entreprise en position de gagner dans la compétition qui l'oppose à ses concurrents. Il s'agit d'une démarche à la fois analytique et prospective, faite de rigueur, mais aussi d'imagination."²

Dans la revue Harvard-L'Expansion, Bodinat et Mercier (1975) définissent la stratégie comme "un ensemble de décisions et d'actions permettant d'anticiper, ou au moins, de se prémunir face à un avenir peut-être prévisible, mais en tout cas incertain."³ Ils renchérisent en spécifiant que la stratégie est ni plus ni moins "une façon dont l'entreprise investit ses

1 Quarré François, La stratégie pour gagner, 1988, p.73.

2 Quarré François , La stratégie pour gagner, 1988, p.73.

3 Bodinat Henri de et Mercier Vincent, «L'analyse stratégique moderne», Stratégie, Harvard-L'Expansion, "La revue des responsables", 1975, p.11.

ressources humaines ou financières, pour modifier à son avantage ou stabiliser une situation concurrentielle, en fonction des changements présents ou futurs de son environnement."¹

Dans la même ligne d'idées, Nizard (1986) nous présente une définition de la stratégie qu'il traduit comme suit :

La stratégie est un projet de la direction générale en vue de positionner l'organisation au sein de ses environnements économiques, technologiques et socio-politiques, de déterminer les objectifs formels poursuivis, d'établir des liens avec ses tiers-fournisseurs, concurrents et enfin d'affecter ses ressources en vue de son développement.²

Soulignons que la stratégie, toujours selon Nizard (1986), repose sur trois questions fondamentales : que veut-on? que sommes-nous? et que veut-on faire? La première question vise à définir les options fondamentales souhaitées par les dirigeants de l'entreprise. La seconde question tente de préciser les possibilités de l'entreprise face à son environnement, son marché et ses concurrents. La troisième question vient finalement statuer sur les stratégies que l'entreprise doit adopter compte tenu des constats et finalement définir les actions à entreprendre. Aussi, relate-t-il que toute réflexion stratégique commence nécessairement par une analyse de l'environnement de l'organisation.

1 Bodinat Henri De et Mercier Vincent, L'analyse stratégique moderne, Stratégie, Harvard-L'Expansion, 1975, p.11.

2 Nizard Georges, 50 mots clefs pour le management, 1986, p.175.

Jean-Louis Deligny (1989), dans son volume intitulé *l'administration du futur*, définit le terme stratégie comme "un ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre un but fixé à l'avance."¹ Jauch et Glueck (1990) partagent aussi cet avis à l'effet que la stratégie consiste à des "moyens utilisés pour atteindre des fins (objectifs)."² La stratégie doit finalement répondre à des questions du genre : quelle est notre raison d'être? que devrait-elle être? quels sont nos produits et services, nos fonctions, nos marchés?

En plus d'utiliser les termes "moyens" et "objectifs" pour préciser ce qu'est la stratégie, ces auteurs ajoutent la notion de "plan" qui est en soi le résultat de l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que de la prise en compte des facteurs environnementaux. À ce propos, ils précisent que la stratégie est un "plan qui résulte de l'analyse de nos forces et faiblesses et de ce que l'environnement nous offre de sorte que nous puissions atteindre nos objectifs."³ À l'égard de tous ces éléments, Jauch et Glueck (1990) définissent la stratégie comme étant "un plan unifié, global et intégré qui relie les avantages stratégiques d'une entreprise aux défis qui se présentent dans son environnement. Elle est formulée de façon à ce que les objectifs de base de l'entreprise soient réalisés grâce à une exécution appropriée."⁴ Par plan unifié, global et intégré, ils entendent que le plan relie toutes les

1 Deligny Jean-Louis, *L'administration du futur-culture et stratégie*, 1989, p.24.

2 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., *Management stratégique et politique générale*, 1990, p.9.

3 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., *Management stratégique et politique générale*, 1990, p.9.

4 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., *Management stratégique et politique générale*, 1990, p.9.

composantes de l'entreprise, que tous les aspects majeurs sont couverts et que toutes les composantes sont compatibles et se marient bien entre elles.

Enfin, Mintzberg (1987) précise que la stratégie peut être définie comme un "plan, ploy, pattern, position, and perspective and considers some of their interrelationships."¹

Strategy is a plan-some of sort of consciously intended course of action, a guideline (or set of guidelines) to deal with a situation. (...) As plan, a strategy can be a ploy, to really just a specific «maneuver» intended to outwit an opponent or competitor. (...) strategy is a pattern specifically, a pattern in a stream of actions. (...) strategy is a position specifically, a means of locating an organization in what organization theorists like to call «environnement». (...) the fourth definition of strategy looks out, seeking to locate the organization, indeed inside the heads of the collective strategist. Here, strategy is a perspective, its content consisting not just of a chosen position, but of an ingrained way of perceiving the world.²

À la lecture des différents points de vue des auteurs, nous pouvons donc dire que la **stratégie est un processus de réflexion qui vise à déterminer le profil de l'entreprise à long terme ainsi qu'à la positionner sur le marché face à ses concurrents. Pour ce faire, toute stratégie sous-tend une façon d'investir les ressources humaines et financières à la suite de décisions et d'actions dans le but de modifier à son avantage ou stabiliser sa situation concurrentielle**

1 Mintzberg Henry, «The strategy concept I : Five Ps for strategy», Management review, 1987, p.11.

2 Mintzberg Henry, «The strategy concept I : Five Ps for strategy», Management review, 1987, p.11-16.

en tenant compte des changements présents et futurs de son environnement.

Comme nous avons pu le constater, les termes **planification** et **stratégie** **ne peuvent se dissocier** car "la réflexion stratégique étant la partie la plus noble d'une construction qui ne trouve sa valeur que si elle s'accompagne du travail de planification."¹

6.2.3 Planification à long terme et planification stratégique

Au cours de notre recherche sur les écrits pertinents, nous avons constaté que plusieurs auteurs ne font pas de différenciation entre les termes planification stratégique et planification à long terme. Nous pourrions même dire qu'ils ont la même connotation. Spécifions que certains auteurs font référence à la notion d'analyse stratégique pour désigner la planification stratégique. Il convient de mentionner que la planification stratégique émane d'une tentative de conciliation entre l'attitude stratégique et l'idée de plan.

Marie-José Avenier (1988) nous apporte un éclaircissement à cet égard en mentionnant que la planification à long terme et la planification stratégique "sont des processus formalisés d'élaboration de plans à trois ou cinq ans qui se superposent au système de gestion de l'entreprise existant."²

1 Quarré François, La stratégie pour gagner, 1988, p.2.

2 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.13.

Elle définit la planification stratégique comme étant un processus de formulation de stratégies par lequel il s'agit "d'identifier des actions en matière de couples produits-marchés qui permettraient à l'entreprise d'atteindre des objectifs fixés à l'avance, compte tenu de ses ressources et des évolutions qui sont susceptibles de se produire dans son environnement."¹ Il convient de mentionner que l'attitude volontariste est à la base d'un processus de planification stratégique.

Tarrab (1983), quant à lui, précise que la planification stratégique est "un engagement par rapport au futur (au sens de prévision)."² Aussi, il fait mention que la démarche de planification stratégique consiste à "formuler de façon opérationnelle la cohérence stratégique : analyse du portefeuille et mesure de l'écart stratégique, sélection des priorités stratégiques, attribution des moyens aux priorités retenues, mise en place de programmes d'action à court et à moyen termes."³

La planification à long terme fait donc référence à un plan. "Ce plan se présente généralement comme une extension du budget de l'entreprise obtenue par extrapolation du passé de l'entreprise dans le futur sans distinguer clairement le prévisionnel du souhaité."⁴

1 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.13.

2 Tarrab Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, 1983, p.119.

3 Tarrab Gilbert, La psychologie organisationnelle au Québec, 1983, p.119.

4 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.13.

D'autres auteurs utilisent le terme analyse stratégique ou réflexion stratégique pour désigner la planification stratégique. C'est le cas pour les auteurs Archier et Sérieyx (1984), le Groupe Expansion de la revue Harvard-L'Expansion (1975) ainsi que Nizard (1986).

Georges Archier et Hervé Sérieyx (1984) précisent que la réflexion stratégique conduit implicitement à l'élaboration de plans qui "permet de préciser et de programmer l'action, de traduire en actes une volonté stratégique."¹ Par ailleurs, il est important de mentionner que la réflexion stratégique ou l'analyse stratégique ne remplace pas l'intuition mais la canalise. Dans ce sens, l'analyse stratégique conduit les dirigeants à une série de réflexions successives absolument essentielles pour guider avec succès l'entreprise.

Nizard (1986) spécifie, quant à lui, que l'analyse stratégique repose fondamentalement sur l'analyse de liaisons entreprise-marchés-concurrents. Dans ce sens, il définit la planification stratégique comme "une planification efficace (...) qui exige que l'action tienne compte des choix des concurrents."² Cela se traduit par "réduire le risque global, être capable d'affronter les menaces et pouvoir saisir les opportunités"³ tout en conservant de la flexibilité.

1 Archier Geroges et Sérieyx Hervé, Pilotes du 3e type, 1984, p.31.

2 Nizard Georges, 50 mots clefs pour le management, 1986, p.216.

3 Nizard Georges, 50 mots clefs pour le management, 1986, p.216.

Pierre Maitre (1984) rattache à la notion de planification stratégique l'horizon stratégique qui correspond dans les faits à un horizon de temps suffisamment lointain afin de considérer tous les paramètres de l'entreprise comme étant variables et non fixes. C'est dans une perspective de décision stratégique que les paramètres seront définis et formeront la personnalité de l'entreprise.

Aussi, il précise que l'utilité de la planification stratégique repose sur la possibilité de changer en tout temps les stratégies de l'entreprise :

l'utilité de la planification stratégique est fondée sur la conviction qu'une organisation n'est pas une réalité sociale que l'homme subit mais qu'il a, au contraire, pouvoir de façonner à sa guise, que cette réalité sociale immuable, que dans ce domaine, rien n'est jamais définitif. Il est possible, à tout moment, de remettre tout en cause, et de faire table rase du passé et du présent.¹

Finalement, il précise que la planification à long terme est en soi une "façon opérationnelle de changer les divers éléments qui constituent les supports permanents de la tâche collective, de la structure sociale et de la dynamique organisationnelle,"² une fois les décisions stratégiques définies. La planification à long terme correspond donc à une "période prévue pour la mobilisation, l'affectation et l'exploitation des moyens financiers et humains

1 Maitre Pierre, Plans d'entreprise et contrôle de gestion, 1984, p.31.

2 Maitre Pierre, Plans d'entreprise et contrôle de gestion, 1984, p.32.

importants et irréversiblement engagés qui définissent la capacité de production, de vente et de gestion."¹

Ainsi, nous pouvons dire que **planification stratégique est en soi un processus formel de formulation de stratégies et d'élaboration de plans à long terme qui permet de traduire en actes une volonté stratégique en tenant compte des ressources ainsi que de l'environnement. Toute planification stratégique doit tenir compte de l'information et être flexible.**

6.2.4 Management stratégique

Qu'est-ce-que le management stratégique? Il faut dire que les théoriciens ne s'entendent pas sur une définition universellement acceptée de ce qu'est le management stratégique. Quelques auteurs partagent l'avis à savoir que le management stratégique est en soi un enrichissement du concept de la planification stratégique. Mais à quels niveaux est-il vraiment un enrichissement du concept? Marie-José Avenier (1988) explique à ce sujet que le management stratégique est d'abord un mode de gestion plutôt qu'un processus de formulation de stratégies qui est superposé au système de gestion. De façon plus explicite, cela signifie, d'une part, que toute décision

¹ Maître Pierre, Plans d'entreprise et contrôle de gestion, 1984, p 32.

opérationnelle, outre celle de gestion courante, est systématiquement analysée dans une perspective stratégique et que, d'autre part, il existe un processus de formulations de stratégies qui s'effectue à échéances relativement rapprochées comme c'est le cas pour la planification stratégique.

Dans cette perspective, le management vise donc à examiner de façon critique les stratégies qui ont été définies en fonction des événements qui se sont produits et des évolutions éventuelles que l'on peut anticiper dans les environnements de l'entreprise, et d'étudier si d'autres stratégies pourraient être plus appropriées à l'égard du nouveau contexte.

Le management n'est pas une simple affaire qui regroupe des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise. Il couvre l'ensemble du pilotage d'un système complexe. À ce sujet, Thiétart (1980) précise que le management est "l'art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler."¹ Dans cette lignée, le concept de management se réduit aux activités de planification, d'organisation, d'activation et de contrôle.

Selon Jean-Louis Deligny (1989), le management est "l'art d'assurer en permanence la maîtrise (statique et dynamique) de la stratégie, des structures et des forces sociales de l'organisation, en cohérence avec sa culture."² Cette définition précise jusqu'à quel point les cinq sous-systèmes (culture,

1 Thiétart Raymond Alain, Le management-Que sais-je?, 1980.

2 Deligny Jean-Louis, L'administration du futur-culture et stratégie, 1989, p.25.

stratégies, structures, social et suivi) ont un effet de synergie les uns par rapport aux autres et que lorsque l'on agit sur l'un des ces sous-systèmes cela a des incidences sur les autres sous-systèmes. À tout moment, le management permet au système qu'est l'entreprise d'être en équilibre et d'évoluer vers un autre état d'équilibre.

Le management stratégique, pour les auteurs Jauch et Glueck (1990), "est un ensemble de décisions et d'actions qui conduisent au développement d'une stratégie efficace ou des stratégies qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise."¹ Par ailleurs, ils définissent le processus de management stratégique comme étant une façon par laquelle "les stratèges déterminent les objectifs et prennent des décisions stratégiques."²

Le concept de management stratégique, selon Declerck, Debourse et Navarre (1983), se définit comme étant à la fois "un mode managérial orienté vers la gestion d'un portefeuille d'opérations et de projets (...) et un mode de direction responsable du couplage du système total qu'est la firme avec ses environnements."³

1 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.9.

2 Jauch Lawrence R. et Glueck William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.9.

3 Declerck R.P., Debourse J.P. et Navarre CH., Méthode de direction générale, 1983, p.41-42.

Dans cette perspective le management stratégique permet de :

- définir les objectifs et les stratégies de l'entreprise;
- sélectionner un portefeuille de triplets produits-marché-technologie en tenant compte des environnements;
- allouer des ressources;
- concevoir des caractéristiques structurelles de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons conclure que le **management stratégique est un processus de réflexion qui conduit les dirigeants à instaurer un mode de gestion superposé au système de gestion de l'entreprise à la suite de formulation de stratégies et de plans à long terme qui permet de traduire en actes une volonté stratégique en tenant compte des ressources et en s'ajustant rapidement aux évolutions des environnements.**

6.2.5 Planification stratégique versus management stratégique

Nous avons cru important, à ce stade-ci, d'apporter un éclairage entre les concepts planification stratégique et management stratégique. Dans cette ligne de conduite, nous préciserons ce qui les différencie l'un de l'autre.

Après avoir fait un tour d'horizon des différents auteurs traitant de ces deux concepts, nous avons retenu spécifiquement les écrits de Marie-José Avenier (1988) parce que son analyse est des plus complètes et globales.

Marie-José Avenier (1988) relate que les concepts planification stratégique et management stratégique impliquent à la base des processus de réflexion stratégique. Les processus ont le même objet mais ils diffèrent quant à leurs contenus, leurs modes opératoires et en terme de résultats dépendant si on fait référence à la notion planification stratégique ou management stratégique.

Le tableau 9 présenté à la page suivante met en évidence les différences existantes entre la planification stratégique et le management stratégique, selon le point de vue de Marie-José Avenier (1988).

En conclusion, le management stratégique est un enrichissement du concept de planification stratégique parce que c'est un processus de réflexion qui définit des stratégies en considérant les environnements interne et externe de l'entreprise. De plus, les stratégies peuvent être modifiées en tout temps si un événement important peut mettre en péril la survie de l'entreprise. Soulignons que le management nécessite à la base le niveau d'implication de toutes les ressources humaines tant au niveau de l'élaboration du plan d'action que de son application.

Tableau 9 : Différences entre la planification stratégique et le management stratégique.

	Planification stratégique	Management stratégique
Réflexion stratégique	Définition de stratégies externes seulement c'est-à-dire relatives aux transactions de l'entreprise avec ses environnements externes.	Définition de stratégies internes et externes. Les stratégies internes sont relatives à l'organisation, à l'animation et/ou à la finalisation de l'entreprise. Peut conduire à réviser les objectifs de l'entreprise ou de certaines unités pour s'adapter aux évolutions de leurs environnements. Les stratégies en matière d'organisation et d'animation ont pour objet soit de créer des conditions internes permettant la mise en oeuvre de stratégies externes, soit de développer un potentiel qui sera exploité ultérieurement.
Calendrier de la réflexion stratégique	Calendrier fixe (Si un événement important imprévu survient en dehors d'une phase de réflexion stratégique, il ne sera pris en compte que dans la phase de réflexion stratégique suivante).	Calendrier flexible (Si un événement important imprévu survient en dehors d'une phase de réflexion stratégique, il sera pris en compte immédiatement).
Réflexion stratégique centralisée ou décentralisée	Centralisée (Concentrée auprès de la direction générale).	Décentralisée (Décentralisée dans les unités opérationnelles auprès des personnes qui seront responsables de la mise en oeuvre des stratégies élaborées).
Résultat de la réflexion stratégique	Plan d'action conçu par des planificateurs qui devront ensuite le vendre aux responsables opérationnels chargés de l'appliquer.	Plan d'action élaboré par ceux qui auront à le mettre en place.
Résistance	Crée plus de résistance.	Crée moins de résistance car ce sont les personnes qui ont élaboré le plan d'action qui doivent le mettre en application.

Source : Avenier Marie-José, Le pilotage stratégique de l'entreprise, 1988, p.14-15.

Les concepts, ici passés en revue, peuvent être transférés à la PME (cf. Avenier (1988), Julien et Marchesnay (1987)) à condition de les adapter aux particularités des petites et moyennes entreprises.

Maintenant que nous avons bien circonscrit le concept de management stratégique, il est de mise d'analyser quels sont les atouts et les limites du management stratégique dans une perspective où l'entreprise, en général, doit faire face à de nouveaux défis.

6.2.6 Défis nouveaux pour les entreprises et les atouts et limites du management stratégique

Nous savons pertinemment que l'entreprise d'aujourd'hui doit faire face continuellement à de nouveaux défis. Mais quels sont ces nouveaux défis? et quels peuvent être les atouts et les limites du concept de management stratégique compte tenu que l'entreprise est confrontée à ces nouveaux types de défi? Nous ne pouvons passer sous silence ces aspects importants qui peuvent influencer, jusqu'à un certain point, la conceptualisation de notre modèle pour solutionner le problème pertinent de l'entreprise à l'étude.

6.2.6.1 Défis nouveaux pour les entreprises

Au cours de la décennie 90, la situation socio-économique se caractérise par des taux d'intérêts bas, des fermetures d'entreprises et des pertes d'emploi considérables. Devant le phénomène de l'inflation-chômage-contraintes extérieures, les appareils étatiques tentent de maintenir les équilibres macro-économiques en intervenant sur les pouvoirs publics, les structures économiques et les structures industrielles. Cela a pour conséquence d'affecter les règles du jeu managérial voire même la stratégie de l'entreprise.

Actuellement, les gouvernements reconnaissent l'importance de l'économie industrielle et c'est pourquoi nous assistons à un infléchissement des conditions de base, des structures et des comportements des entreprises (cf. Marie-José Avenier (1988)). Dans cette perspective, il s'avère essentiel de relier les éléments qui ont une incidence certaine sur la nature de la compétition industrielle et par le fait même, sur la stratégie de l'entreprise. Nous pouvons considérer cinq phénomènes importants et interdépendants qui ont un impact direct sur le management stratégique de l'entreprise. Il s'agit de la mondialisation des marchés, les interventions des pouvoirs étatiques dans l'économie industrielle, l'inflation, les changements technologiques et les évolutions socio-culturelles.

6.2.6.1.1 Mondialisation des marchés

Plus que jamais, nous entendons parler de mondialisation des marchés. Plusieurs facteurs sont à la source de cet événement. Soulignons entre autres, "la banalisation des transferts de capitaux, de matières premières, de produits semi-finis, de produits finis, de technologies, d'usines clé-en-main entre les différents pays du monde et la nouvelle division du travail."¹ Tous ces facteurs ont eu pour effet d'accroître considérablement l'interdépendance entre les différents pays.

Dorénavant, nous pouvons dire que "l'environnement économique, financier et technologique d'une entreprise implantée dans un pays donné se trouve désormais influencé par les évolutions économiques, politiques, sociales, technologiques, qui se produisent dans les autres pays du monde."²

La mondialisation des marchés comprend aussi l'internationalisation de la concurrence avec la venue, sur le marché national, de nouvelles entreprises étrangères dont on ne connaît aucunement leurs techniques, coûts de production, pratiques de marketing, niveau d'intensification dans la recherche et le développement, et de façon générale, leurs comportements et stratégies.

1 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.97.

2 Avenier Marie-José, Le pilotage de l'entreprise, 1988, p.97.

Ainsi, toute entreprise, si petite soit-elle, doit prendre en considération le phénomène de la mondialisation des marchés parce que la venue d'une nouvelle entreprise dans la région peut affecter considérablement les stratégies et finalement la survie de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise en région doit se tenir informée des différentes évolutions (économiques, politiques, sociales et technologiques) des autres pays car celles-ci peuvent jusqu'à un certain point influencer les orientations, les stratégies et les moyens mis de l'avant pour offrir les produits et les services. Ainsi, le phénomène de la mondialisation des marchés a un impact considérable même sur la petite entreprise qui peut l'obliger, à un moment donné, à modifier ses comportements, stratégies, créneaux, technologies, etc.

La mondialisation des marchés a donc pour effet d'engendrer un climat de compétitivité encore plus grand dans toutes les entreprises, et cela sur le plan mondial. Elle peut obliger l'entreprise à s'adapter sur les plans stratégique, technologique, etc. C'est pourquoi toutes les entreprises doivent être vigilantes, au plus haut point, pour prévenir les événements et s'ajuster rapidement face à la venue de nouvelles entreprises qui, elles, ont leurs propres types de comportement, stratégies en matière de positionnement sur le marché, de qualité, de prix, de réseau de distribution, de technologie, etc.

6.2.6.1.2 Interventions des pouvoirs étatiques dans l'économie industrielle

Au cours des dernières années, les interventions des appareils étatiques se sont accrues considérablement en matière d'économie industrielle. On n'a qu'à penser à la mondialisation des grandes entreprises, l'élaboration de plans de restructuration de certains secteurs industriels, priorisation de secteurs industriels clés de l'économie (Grappes industrielles), l'instauration de mesures incitatives (incitation à l'emploi des jeunes, à la recherche, à l'exportation et à la création d'entreprises pour des secteurs spécifiques) et la mise en place d'une panoplie de normes (environnementales, santé et sécurité au travail, etc.) et de règlements (salaire minimum, conditions de licenciement, etc.).

Toutes ces interventions gouvernementales nous incitent à considérer les appareils étatiques comme étant des acteurs privilégiés dans l'environnement de l'entreprise. Cette dernière doit donc être continuellement à l'écoute de ces acteurs car leurs actions sont souvent imprévisibles et peuvent avoir des effets pervers importants sur les stratégies et sur la vie de l'entreprise.

Nous ne pouvons passer sous silence l'influence grandissante des pouvoirs locaux (maires, préfets) qui peuvent avoir un impact certain sur l'entreprise locale voire même régionale quant aux décisions relatives à l'implantation et/ou la fermeture d'entreprise.

Donc, les entreprises doivent accorder une attention particulière aux interventions des pouvoirs étatiques car toutes les décisions prises par l'État ont des répercussions inévitables sur les aspects stratégiques de l'entreprise.

6.2.6.1.3 Inflation

En 1992, nous assistons à une légère augmentation du taux de croissance jumelée à un taux bas d'inflation et un taux élevé de chômage, une augmentation du coût de l'énergie, une légère baisse du dollar et la venue de plusieurs mesures économiques et sociales.

Toutes ces mesures occasionnent des coûts additionnels industriels qui souvent ne peuvent être pris en considération dans le prix de vente des produits en raison d'une guerre des prix engendrée par la concurrence. Par ailleurs, cela entraîne une réduction de la marge bénéficiaire des entreprises ainsi qu'une détérioration de leur capacité d'investissement. Donc, une diminution aussi dans la recherche, le développement et la formation de la main-d'oeuvre.

La diminution du taux de croissance des marchés amène implicitement un durcissement de la concurrence et la venue de l'internationalisation. Certes, l'inflation et la stagnation de la demande favorisent la guerre des prix entre

les concurrents du même secteur et incitent les entreprises sur le marché à s'étendre sur d'autres marchés étrangers.

6.2.6.1.4 Changements technologiques

Au cours des vingt dernières années, on a assisté à de grandes découvertes scientifiques qui sont venues bouleverser la physionomie des entreprises dans la mise en oeuvre des produits par de l'innovation technologique. Les nouvelles technologies ont donné naissance à une nouvelle vision au niveau de la conception des produits et par le fait même engendré des produits complètement nouveaux sur le marché.

Toutes ces technologies sont en perpétuelle mutation, ce qui crée une interdépendance de l'entreprise par rapport aux évolutions technologiques. L'intensification de la lutte concurrentielle qui conduit les entreprises à s'affronter sur divers aspects tels que le prix, la qualité, le service, etc., les contraint à prendre en compte les mutations technologiques et finalement à opérer des changements technologiques dans leur entreprise afin d'obtenir de meilleurs gains de productivité nécessaires au maintien de leur positionnement concurrentiel.

Ainsi, la dimension technologique est donc un élément majeur à prendre en compte dans les stratégies et les décisions de l'entreprise.

6.2.6.1.5 Évolutions socio-culturelles

Au cours des dernières années, les évolutions socio-culturelles qui ont pris place au sein de notre société constituent en soi une source de complexité pour les entreprises. Bien sûr, nous ne sommes plus à l'ère du taylorisme. Les personnes veulent être considérées à leur juste valeur et participer au développement de l'entreprise. On désire que l'entreprise tienne compte des intérêts de chaque individu dans sa croissance et son développement. Par contre, tenir compte des intérêts de chacun en conciliant les intérêts de l'entreprise n'est pas si simple en soi parce qu'une décision prise peut faire l'affaire d'un employé alors que pour l'autre, cela semble le désavantager.

De plus en plus, on assiste à la naissance de différents groupes pour protéger les consommateurs, l'environnement, les droits et liberté de la personne, etc. C'est pourquoi, aujourd'hui, les dirigeants d'entreprises doivent apporter une attention spécifique à toutes ces évolutions socio-culturelles qui ont des répercussions sur le fonctionnement intégral de l'entreprise.

Ce tour d'horizon sommaire des conditions nouvelles dans lesquelles l'entreprise doit affronter le quotidien et assurer son développement montre que l'environnement de celle-ci est devenu un système complexe c'est-à-dire un système formé de plusieurs éléments interreliés par de multiples relations. Toutes ces interconnexions rendent difficile la prévision des comportements et des évolutions du système. Cette complexité de l'environnement de

l'entreprise se traduit par des liens d'interdépendance généralisée et d'imprévisibilité face à ces différents éléments.

Maintenant que nous avons pris en compte les nouveaux défis que l'entreprise doit affronter, il convient d'examiner en quoi le management stratégique peut-il aider les entreprises à relever ces défis de taille? Dans cette perspective, nous mettrons en évidence les atouts et les limites du management stratégique.

6.2.6.2 Atouts et limites du management stratégique

Selon Marie-José Avenier (1988), les principaux atouts du management stratégique sont au nombre de trois. Il s'agit du couplage étroit entre la stratégie et les opérations, la définition de stratégies internes et le suivi permanent de la concurrence.

6.2.6.2.1 Couplage étroit entre stratégie et opérations

Tel qu'explicité antérieurement, le concept de management stratégique est un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre la stratégie de l'entreprise et ses opérations. Cet invariant est l'une des principales

caractéristiques qui composent le concept de management stratégique. Mais pourquoi considérons-nous actuellement cet invariant comme étant un atout du management stratégique?

Dans toute entreprise où il y a une stratégie définie, il est de mise qu'un couplage étroit existe entre la stratégie et les opérations. Sinon, l'exercice de formulation de la stratégie perd de son sens et de sa valeur. Elle s'en retrouve réduite à un exercice de style et non de fonds. Il faut bien se rappeler que la stratégie exprime le futur désiré de l'entreprise. Dans ce cas, elle doit être à la fois réaliste c'est-à-dire accessible à la firme compte tenu de sa situation actuelle et des ressources humaines, technologiques, financières et autres, et être utilisée comme ligne conductrice dans la prise de décision qui engage l'entreprise dans son propre développement.

Par ailleurs, les environnements de l'entreprise évoluent rapidement et impliquent que l'entreprise s'adapte rapidement à ces évolutions d'où l'importance que les dirigeants d'entreprises s'assurent d'un couplage entre la stratégie élaborée et les opérations de l'entreprise.

À ce stade-ci, une question s'impose : dans les circonstances actuelles, est-ce vraiment essentiel qu'une entreprise définisse sa propre stratégie? Avant d'élaborer sur la question, il est de mise de se rappeler que la principale finalité de l'entreprise est d'ordre économique. Martinet (1984) renchérit sur ce point de vue en spécifiant que "la raison d'être de l'entreprise est

d'abord économique et sa performance dépend fondamentalement de la pertinence et de la qualité de sa stratégie industrielle."¹

Il est évident que, dans le contexte actuel, l'entreprise nécessite plus que jamais d'avoir une stratégie définie pour lui permettre de faire face aux défis technologiques et commerciaux, organisationnels et aux évolutions de l'environnement externe.

Pour faire face à ces défis, une stratégie définie permet à l'entreprise de fixer des priorités à l'égard de l'allocation des ressources humaines, des choix technologiques, des besoins d'amélioration de la productivité, de la répartition des activités ainsi que de la formation de la main-d'oeuvre.

En ce qui concerne le défi organisationnel amené par les évolutions socio-culturelles, qui se traduit par l'aspiration des hommes et des femmes à une nouvelle forme d'organisation du travail (élargissement, enrichissement, rotation, automatisation des tâches, etc.), il devient primordial d'impliquer les ressources humaines au processus de décision afin de leur permettre un accroissement de leur autonomie. Dans cette perspective, des objectifs clairs et précis dans le processus d'élaboration de stratégie favorisent une gestion décentralisée de la prise de décision.

1 Martinet A. C., Management stratégique, 1984, p.85.

L'entreprise, pour pouvoir s'adapter aux évolutions progressives de son environnement, doit obligatoirement passer par la définition de sa propre stratégie. Elle devient une force en soi puisqu'elle permet à l'entreprise d'être pro-active plutôt que réactive c'est-à-dire qu'elle peut influencer par anticipation l'évolution de son environnement au lieu de réagir seulement.

Ainsi, la formulation d'une stratégie accompagnée d'un couplage étroit entre stratégies et opérations s'avère donc, dans les conditions actuelles, être un atout essentiel pour le concept de management stratégique.

6.2.6.2.2 Définition de stratégies internes

Cet invariant est aussi une autre caractéristique essentielle que comprend le concept de management stratégique. Les stratégies ne doivent pas seulement être formulées en tenant compte exclusivement de l'environnement externe mais aussi de l'environnement interne. Mais pourquoi ne pas s'en tenir qu'à l'élaboration de stratégies externes ?

D'une part, parce que les évolutions socio-culturelles ont amené les hommes et les femmes à aspirer à une nouvelle forme de travail qui implique à la base, la motivation, la participation aux prises de décisions, l'enrichissement des tâches, etc. Dans ce sens, les stratégies externes doivent nécessairement

être agencées avec des actions de motivation et de mobilisation du personnel de l'entreprise.

D'autre part, pour faire face aux défis des évolutions des environnements, cela implique que l'entreprise puisse réagir rapidement. Dans cette optique, il devient opportun d'habituer les ressources humaines à s'adapter aux changements, à développer leur polyvalence et les habituer à affronter des situations de plus en plus complexes. Cet aspect exige que l'entreprise élabore des stratégies de formation sur mesure.

Finalement, les évolutions technologiques forceront l'entreprise à se moderniser. Cette modernisation entraîne implicitement des changements dans le système de production et du savoir-faire qui se traduit par de la formation et du recrutement. Ainsi, se préparer à ces éventualités demande donc de définir des stratégies internes.

6.2.6.2.3 Suivi permanent de la concurrence

Le suivi permanent de la concurrence est aussi une autre caractéristique importante que comprend le concept de management stratégique. L'entreprise qui désire demeurer concurrentielle doit continuellement s'interroger sur la cohérence de ses décisions avec la stratégie définie en complémentarité avec les stratégies internes et externes. Cette dimension est

indispensable si l'entreprise tient à s'adapter et à relever les défis imposés par les évolutions des environnements. Elle est même devenue primordiale en raison du durcissement de la lutte concurrentielle à laquelle les entreprises se livrent présentement.

En conclusion, nous pouvons dire que le management stratégique est un mode de gestion pertinent et d'actualité compte tenu de la mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence auxquelles l'entreprise doit faire face. Mais, présentement, le concept de management stratégique a-t-il des limites qui peuvent entraver le développement de l'entreprise?

6.2.6.2.4 Limites du management stratégique

Après un tour d'horizon des écrits pertinents sur le concept de management stratégique, nous avons constaté que très peu d'auteurs se sont attardés à identifier les limites de ce concept.

Harlé, Chevalier et d'Hoeraene (1988) identifient deux types de limites reliés au concept de management stratégique, l'une étant de nature «sociologique» et l'autre de nature «économique». Par nature «sociologique», ils entendent la possibilité d'une difficulté à faire un lien étroit entre la stratégie et les plans d'actions. Quant à la limite dite «économique», elle fait référence à une difficulté d'intégrer dans le processus de réflexion stratégique toutes les

nouvelles données en provenance des environnements. Il s'agit donc de savoir comment planifier dans un environnement en turbulence croissante et perpétuelle.

Marie-José Avenier (1988), suite à une récente recherche sur le pilotage stratégique auprès d'entreprises françaises, relate que la limite majeure à laquelle se butent la majorité des entreprises réside dans le fait que les dirigeants d'entreprises adoptent une attitude défensive plutôt qu'offensive vis-à-vis du changement.

Dans le management stratégique, l'adaptation aux évolutions de l'environnement s'inscrit dans une perspective de saisir les opportunités qui se présentent à l'entreprise et les menaces auxquelles elle doit confronter. Ainsi, le processus de réflexion qui conduit à interpréter un événement comme une opportunité ou une menace est subjectif. Alors, il se peut que pour un individu, l'opportunité soit une menace alors que pour l'autre individu, la menace se transforme en une opportunité. Dans ce cas, un événement peut être à la fois porteur d'opportunités et de menaces potentielles.

La mondialisation des marchés et l'internationalisation des concurrences obligent les entreprises à s'adapter de façon offensive aux événements afin de les exploiter à leurs avantages et d'établir un écart certain et durable face à ses concurrents. Les entreprises qui continueront de s'adapter en ayant une attitude offensive au changement laisseront des opportunités à leurs

concurrents de créer encore davantage un écart concurrentiel plus grand. Par ailleurs, ces entreprises seront vouées à l'échec tôt ou tard.

Donc, Marie-José Avenier (1988) nous fait part que le concept de management stratégique présente une faiblesse importante compte tenu des nouveaux défis auxquels l'entreprise doit faire face actuellement, pour demeurer performante et en vie. Cette faiblesse marquée résulte d'une ambiguïté dans la façon même dont le management stratégique est défini.

Maintenant que nous cernons bien le concept de management stratégique ainsi que ses atouts et limites, il convient d'examiner ce qui caractérise les entreprises à succès.

6.3.6 Caractéristiques des entreprises à succès

Actuellement, il n'est pas rare, malgré la période de récession dans laquelle nous sommes, de voir qu'il existe des entreprises performantes. Certes, il n'existe pas de recettes miracles de succès mais la plupart des entreprises à succès ont en commun des caractéristiques. Quelles sont ces caractéristiques?

Archier et Sérieyx (1984), dans le volume intitulé "Pilotes du 3e type", mentionnent que :

les secrets des entreprises performantes se résument en six principes : former des hommes et des femmes à l'esprit d'entreprise, innover en permanence dans les produits et dans les méthodes, exporter et incorporer l'exportation dans la stratégie d'entreprise, décentraliser la prise de décision, se diversifier sans se disperser et exercer une pression constante sur les coûts.¹

Selon Peters et Waterman (1983), ils caractérisent les meilleures entreprises comme étant celles qui :

gèrent l'ambiguïté et le paradoxe (prise en compte des modèles rationnels), ont le parti pris de l'action, sont à l'écoute du client, développent l'autonomie et l'esprit d'entreprise, motivent leur personnel, font partager les valeurs, s'en tiennent à ce qu'elles savent faire, ont une structure souple et légère.²

Devant les changements majeurs qui affectent l'environnement de l'entreprise, soient la mondialisation des marchés, l'internationalisation de la concurrence, un univers technologique de plus en plus complexe et la volonté des hommes et des femmes, l'entreprise du 3e type c'est-à-dire celle d'aujourd'hui et de demain, selon Archier et Sérieyx (1984), mettent l'accent sur quatre points majeurs pour assurer son développement et sa croissance. Les quatre points majeurs privilégiés sont :

1. la gestion intégrale de la qualité

1 Archier Georges et Sérieyx, Hervé, **Pilotes du 3e type**, 1984, p.196.

2 Archier Georges et Sérieyx Hervé, **Pilotes du 3e type**, 1984, p.196.

- recherche constante du concept de la qualité dans la réalité quotidienne de l'entreprise;

- la notion de client est au coeur même de l'entreprise;

- selon Jean-Claude Savard (1987), la qualité nouvelle consiste à "proposer à mon client quelque chose qu'il n'a pas commandé mais quand je vais lui offrir, il ne pourra plus s'en passer."¹

2. le projet d'entreprise

- gestion d'entreprise basée sur la culture d'entreprise qui comprend : mission, raison d'être, objectifs fondamentaux, resserrement des liens qui unissent la société à ses employés et à ses cadres ainsi qu'une rénovation des communications;

- le projet d'entreprise comprend : une vision du futur, une volonté collective, un système de valeurs partagées, des politiques ainsi que des axes (priorités) majeurs;

- le projet d'entreprise doit être partagé.

3. la réactique et la vigie

¹ Savard Jean-Claude, L'entreprise du troisième type : le défi de la qualité totale, conférence sur cassette vidéo, 1987.

- adopter un mode d'organisation qui permet à l'entreprise de réagir avec une extrême rapidité aux transformations du marché, des produits et de la technologie (environnements);

- avoir l'aptitude à répondre très rapidement aux besoins de la clientèle par la création de nouveaux produits et leur mise en marché;

- s'ouvrir, c'est-à-dire faire de la vigie commerciale et industrielle et technologique. Pour ce faire, établir des moyens et des mécanismes pour obtenir des informations dont l'entreprise a besoin.

4. la mobilisation des ressources humaines

- veiller à la mise en place de systèmes propres pour mobiliser toutes les énergies créatrices disponibles à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise;

- la mobilisation des intelligences humaines comporte les stades suivants : information, sensibilisation, communication, concertation et formation;

- faire en sorte que les gens puissent s'impliquer davantage.

Comme nous pouvons le constater, le processus de management stratégique peut conduire les entreprises à être performantes en autant qu'il y ait un

effort de prospective et un mécanisme d'ajustement aux évolutions des environnements, un projet mobilisateur, des stratégies, plans et politiques, une structure souple et réactive, une mobilisation des intelligences humaines et une harmonie entre culture, structure, stratégies et opérations.

Il convient de mentionner que la plupart des caractéristiques des entreprises performantes s'adressent aussi bien à la petite et moyenne entreprise qu'à la grande entreprise. À ce sujet, Julien et Marchesnay (1987), spécifient que

la petite entreprise pourra se développer malgré la crise où grâce à elle, à la condition qu'elle soit à l'écoute du changement ; qu'elle soit innovatrice sur ses marchés et efficaces dans ses productions ; qu'elle sache tenir compte de l'ouverture croissante des frontières nationales et internationales; et qu'elle profite de sa première richesse que sont ses employés, en les faisant participer au changement. La mutation engendrera des économies d'autant plus humaines que la P.E. saura profiter du changement en le favorisant et en développant de nouvelles stratégies.¹

¹ Julien P.A. et Marchesnay M., La petite entreprise, principes d'économie et de gestion, 1987, p.49

CONCLUSION

L'étude des écrits pertinents sur les concepts de planification stratégique et de management stratégique a permis, d'une part, de mieux comprendre les notions de planification, stratégie, planification à court terme qui sous-tendent ces concepts et de préciser les différences entre les deux concepts, d'autre part.

Jusqu'à présent, la majorité des écrits sur le management stratégique s'adressent particulièrement à la grande entreprise. Il n'en demeure pas moins que ces écrits peuvent s'adapter et être très pertinents pour les petites et moyennes entreprises.

Finalement, nous pouvons dire que les principaux éléments à retenir dans ce chapitre se résument comme suit :

- Nous ne pouvons dissocier les termes planification et stratégie;
- Le management stratégique est un processus de réflexion qui conduit les dirigeants à instaurer un mode de gestion superposé au système de gestion de l'entreprise à la suite de formulation de stratégies et de plans à long terme qui permet de traduire en actes une volonté stratégique en tenant compte des ressources et en s'ajustant rapidement aux évolutions des environnements;

- Le couplage étroit entre la stratégie et les opérations, la définition des stratégies internes et le suivi permanent de la concurrence sont les principaux atouts du concept de management stratégique;

- Les principales difficultés du management stratégique consistent à faire le lien étroit entre la stratégie et les plans d'actions, à intégrer dans le processus de réflexion toutes les nouvelles données fournies par les environnements ainsi qu'à adopter une attitude offensive plutôt que réactive.

Le tour d'horizon sur les écrits pertinents à l'égard des concepts de planification stratégique et de management stratégique nous permet, à ce stade-ci, d'élaborer un modèle de résolution de problèmes qui a pour but de solutionner la problématique majeure. C'est ce dont nous traiterons au chapitre suivant.

CHAPITRE VII

MODÈLE DE MANAGEMENT

STRATÉGIQUE POUR "LES

CHOCOLATS MARTINE INC."