

CHAPITRE VII

MODÈLE DE MANAGEMENT

STRATÉGIQUE POUR "LES

CHOCOLATS MARTINE INC."

INTRODUCTION

Le présent chapitre présente un modèle de résolution de problèmes que nous croyons pertinent pour les besoins de l'entreprise à l'étude en fonction de la problématique majeure que nous avons identifiée, suite à la description de l'entreprise. Le modèle proposé suggère des activités à réaliser dans un processus continu pour solutionner le problème majeur tel que présenté au chapitre V. Notons qu'un modèle conceptuel, au sens de Checkland (1981), est un cadre de référence organisé qui permet une étude structurée.

Le modèle est décrit selon quatre niveaux d'analyse soit entrepreneurial, stratégique, tactique et opérationnel ainsi que de contrôle. Mais d'abord, nous énumérons les éléments essentiels que nous avons pris en considération avant d'élaborer celui-ci. Il va sans dire que ces éléments peuvent avoir un impact certain sur le développement de l'entreprise voire sa survie.

Par la suite, nous précisons en quoi le modèle suggéré va aider l'entreprise à régler son problème majeur. Et finalement, nous proposons les étapes à suivre dans une perspective de mise en oeuvre préliminaire du modèle de management stratégique.

7.1 ÉLÉMENTS ESSENTIELS

Dans la présente section, nous mettons en évidence les différents éléments dont nous avons tenu compte dans l'élaboration d'un modèle de résolution de problèmes. Selon nous, il était de mise de considérer ces éléments afin de permettre à l'entreprise de résoudre son problème majeur, et par le fait même d'assurer sa longévité en tenant compte des évolutions externes dans un contexte de mondialisation des marchés et d'internationalisation de la concurrence.

Dans cette perspective, le modèle conceptuel tient compte des éléments suivants :

- **Favoriser une attitude pro-active plutôt que réactive c'est-à-dire offensive plutôt que réactive.** Puisque l'entreprise est le prolongement de l'entrepreneur, l'attitude pro-active est plus bénéfique pour maintenir et assurer le développement de l'entreprise. Cela se répercute sur le moral de l'entreprise dans son intégrité. Cette attitude permet de créer une synergie dans l'entreprise. Une attitude pro-active se manifeste entre autre, dans l'entreprise, par une planification à long terme. On a une vision d'ensemble de l'organisation et des facteurs environnementaux. Par ailleurs, on vise une approche d'intégration plutôt que d'exclusion. Cela entraîne aussi une relation de collaboration entre les employés et la direction. On amène toute l'équipe de l'entreprise à se centrer sur le client. Ainsi, dans

l'attitude pro-active tout le monde y gagne, le client, les employés et les dirigeants.

- **Favoriser la prise en compte des environnements externes (économiques, politiques, sociales et technologiques qui se produisent dans le monde entier).** Tel qu'explicité antérieurement, l'entreprise doit prendre en compte ces éléments puisqu'ils ont un impact certain sur sa vie à l'égard des techniques, des coûts de production, des pratiques de marketing, du niveau d'intensification dans la recherche et le développement, des comportements et des stratégies.

- **Favoriser la prise en compte de l'environnement interne.** La prise en compte de l'environnement interne (ressources humaines, financières, technologiques et autres) permet à l'entreprise d'agir rapidement et de se modeler face aux évolutions de l'environnement externe. Dans cette perspective, les stratégies internes et externes doivent être agencées avec des actions de motivation et de mobilisation du personnel dans l'entreprise.

- **Permettre la flexibilité.** Le modèle suggéré devra permettre à l'entreprise de s'adapter rapidement aux éventualités et changements apportés par les évolutions des environnements.

- **Permettre un couplage étroit entre la stratégie de l'entreprise et ses opérations.** Comme nous l'avons constaté, toute stratégie d'entreprise doit nécessairement être accessible à l'entreprise

compte tenu de sa situation actuelle et ses ressources (humaines, technologiques, financières et autres). D'où la nécessité d'un couplage étroit entre la stratégie et les opérations.

Maintenant que nous avons passé en revue les éléments à considérer pour résoudre le problème de l'entreprise, il s'avère pertinent d'apporter des précisions théoriques sur la conceptualisation, de présenter le modèle de résolution de problèmes et finalement, d'aborder la mise en oeuvre préliminaire du modèle dans l'entreprise.

7.2 PRÉCISIONS THÉORIQUES SUR LA CONCEPTUALISATION

L'étape de la conceptualisation est très importante puisqu'elle permet de résoudre la problématique majeure identifiée. Selon Prévost, "la conceptualisation est un processus déductif et le modèle élaboré est déduit de l'ancrage et de la définition du système retenu pour étude."¹

Par ailleurs, il souligne que l'élaboration du modèle doit être faite de manière objective sans aucune prétention idéalisante. Dans cette perspective, le modèle vise simplement à "identifier les activités nécessaires à l'existence

¹ Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983, p.73.

du système d'activités humaines défini lors de l'ancrage et à servir par la suite de cadre de référence ou de point de comparaison avec la problématique élaborée lors de la première étape."¹

Une fois le modèle élaboré, il s'agit de valider la cohérence interne du modèle c'est-à-dire de vérifier si le modèle est un système cohérent et pertinent.

Schön (1983) spécifie que tout changement que l'on veut apporter dans une organisation doit se valider dans l'action. Ils s'agit du phénomène de "reflection-in-action". Celui-ci consiste "in on-the-spot surfacing, criticizing, restructuring, and testing of intuitive understandings of experienced phenomena ; often it takes the form of a reflective conversation with the situation."²

Le phénomène de "reflection-in-action" est un phénomène de vie organisationnelle parce que les "organizations, furthermore, are repositories of cumulatively built-up knowledge : principles and maxims of practice, images of mission and identity, facts about the task environment, techniques of operation, stories of past experience which serve as exemplars for future action."³

1 Prévost Paul, Le diagnostic-intervention: Une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983, p.51.

2 Schön Donald A., The reflective practitioner : How professionals thinks in action, 1983, p.241-242.

3 Schön Donald A., The reflective practitioner : How professionals thinks in action, 1983, p.242.

7.3 MODÈLE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

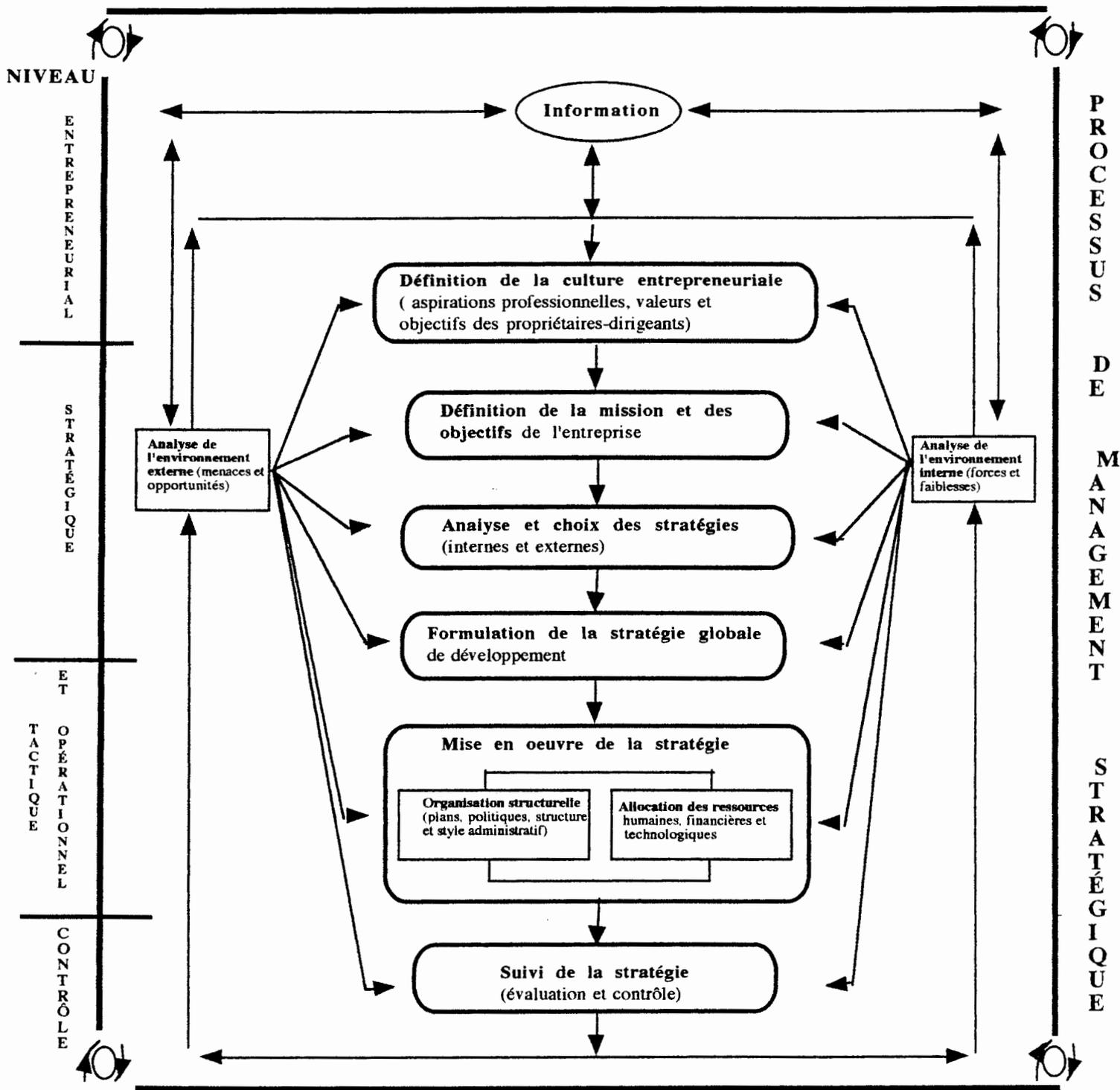
L'élaboration du modèle, présenté à la page suivante, est le fruit d'un mariage de différents éléments que nous avons considérés suite aux écrits sur le concept de management stratégique ainsi que de la prise en compte du problème majeur de l'entreprise.

Le modèle proposé se veut à la fois simple, réaliste, dynamique et adapté à l'entreprise dans un contexte de mondialisation des marchés et de l'internationalisation de la concurrence. Nous croyons sincèrement que ce modèle permettra aux dirigeants d'entrer dans une dynamique et une démarche qui favoriseront une attitude pro-active c'est-à-dire offensive face aux différentes évolutions des environnements.

7.3.1 Présentation du modèle

Le modèle de management stratégique, présenté à la page suivante, comprend quatre niveaux d'analyse : entrepreneurial, stratégique, tactique et opérationnel ainsi que de contrôle. La plupart du temps, les modèles suggérés par les auteurs mentionnent deux niveaux d'analyse soit stratégique et opérationnel. Il nous semble important et pertinent pour l'entreprise à l'étude de mettre en place quatre niveaux d'analyse.

Modèle de management stratégique



Le modèle de management stratégique proposé est un processus d'activités humaines qui tend à amener les individus et l'entreprise vers un même but commun par l'élaboration et la réalisation de stratégies adaptées aux évolutions des environnements.

Le modèle a une certaine flexibilité de pouvoir s'adapter rapidement à toutes les éventualités en provenance des environnements externes.

7.3.1.1 Niveau entrepreneurial

Puisque l'entreprise est en quelque sorte le prolongement de l'entrepreneur, il est "sine qua non" que les dirigeants de l'entreprise prennent le temps de bien s'analyser et d'analyser ce qu'ils désirent profondément être dans une perspective à moyen et long termes.

L'analyse interne de chaque dirigeant devra permettre à chacun d'entre eux de préciser leurs aspirations professionnelles, les valeurs fondamentales qu'ils prônent, les objectifs et attentes personnels qu'ils poursuivent par le biais de leur entreprise ainsi que les objectifs et attentes poursuivis au niveau organisationnel. Certes, il est de mise que les deux dirigeants partagent leurs points de vue à l'égard de ces sujets afin de définir une ligne conductrice qui précisera, en quelque sorte, la culture entrepreneuriale.

Il va sans dire que ce niveau d'analyse demande un investissement personnel de la part des dirigeants, basé sur la franchise et l'authenticité. Malgré cela, ce niveau d'analyse est essentiel car il est à la base de toute création d'entreprise et de remise en question.

7.3.1.2 Niveau stratégique

Le niveau stratégique est un point tournant dans l'entreprise puisque toutes les activités opérationnelles dépendent de la vision, de la mission, des objectifs et des stratégies sur lesquels les stratèges de l'entreprise ont pris appui pour développer l'entreprise. La réflexion des stratèges repose essentiellement sur les données provenant d'une analyse des environnements interne et externe. Donc, le développement de l'entreprise repose fondamentalement sur les informations pertinentes que les dirigeants obtiennent de l'environnement externe et sur la façon dont ils composent avec leur environnement interne.

Tel que le démontre le modèle, la définition de la vision, de la mission, des objectifs de l'entreprise, l'analyse et les choix des stratégies et la formulation de la stratégie repose essentiellement sur une analyse des environnements interne et externe basée spécifiquement sur la qualité et l'interprétation de l'information recueillie.

Afin de mieux comprendre ce que comporte le niveau d'analyse stratégique, il convient d'examiner tour à tour les différentes étapes faisant partie intégrante de ce niveau d'analyse.

7.3.1.2.1 Information

Les dirigeants d'entreprise doivent tenir compte de l'information qui provient autant de l'environnement externe que de l'environnement interne. Il faut comprendre qu'à ce niveau, les données d'information sont à l'état brutes c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu d'interprétation des informations par les dirigeants mais seulement par les journalistes, les écrivains et les reporters. Toutes ces informations circulent de façon formelle et informelle dans les environnements.

L'information, vue sous cet angle, joue un rôle très important et alimente les dirigeants d'entreprise lorsqu'ils font leur propre analyse des environnements interne et externe.

7.3.1.2.2 Analyse de l'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne consiste à évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise et cela, à tous les niveaux de l'entreprise (management, marketing, ressources humaines, finance et production). Par ailleurs, elle tente de mettre en évidence les écarts significatifs entre ce qui se fait réellement et ce qu'on désire qu'il se fasse au sein de l'entreprise en fonction des stratégies élaborées, s'il y a lieu, en tenant compte de la culture organisationnelle.

Jauch et Glueck (1990) définissent au mieux, à notre avis, ce qu'est l'analyse interne et le diagnostic interne. Ils mentionnent que : c'est

un processus par lequel les stratèges examinent le marketing et la distribution de la firme, la recherche et le développement, la production et les activités, les ressources de l'entreprise et le personnel ainsi que la finance et les facteurs comptables de manière à déterminer où se trouvent les principales faiblesses de la firme. Le diagnostic interne est le processus par lequel les stratèges déterminent la façon d'exploiter les options et de répondre aux menaces que présente l'environnement en faisant appel aux forces de l'entreprise et en repérant ses faiblesses afin d'acquérir de solides avantages concurrentiels.¹

Comme nous pouvons le constater, l'information est l'élément de base qui sert à analyser et diagnostiquer l'environnement interne de l'entreprise. Il

¹ Jauch Lawrence R. et Glueck William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.176.

convient de préciser que toutes personnes qui analysent les informations provenant de l'environnement interne peuvent les interpréter en fonction de leur savoir-être, savoir-faire ainsi que le savoir-cognitif et cela, malgré le fait qu'elles tentent d'être le plus objectives possibles.

Donc, le niveau d'interprétation de l'information de l'individu peut avoir un impact certain quant à la vision d'ensemble des éléments qui composent l'environnement interne. Ainsi, une personne pourra considérer un élément comme étant une force alors qu'une autre personne pourra la considérer comme étant une faiblesse.

7.3.1.2.3 Analyse de l'environnement externe

Comme nous l'avons précisé antérieurement, un grand nombre de facteurs externes peuvent influencer l'entreprise. Il s'agit entre autres, de la mondialisation des marchés, de l'internationalisation de la concurrence, des interventions des pouvoirs étatiques dans l'économie industrielle, de l'inflation, les changements technologiques, des évolutions culturelles, etc. Tous ces facteurs peuvent être une menace ou une opportunité pour l'entreprise. Dans cette perspective, il s'avère pertinent que les propriétaires-dirigeants se tiennent à l'affût de l'information afin de savoir ce qui se passe dans son secteur d'activité et d'analyser l'information à savoir si elle est une menace ou une opportunité pour son entreprise.

Soulignons que cette analyse se fait grâce à l'information écrite ou verbale, à la recherche, à la vigie commerciale et technologique, à la prévision, aux études formelles et à un système d'information. Les informations peuvent être recueillies de façon formelle ou informelle. Les sources d'information verbales sont : les médias, les employés de l'entreprise et différents intervenants à l'externe de l'entreprise tels que : les clients, courtiers, marchands, fournisseurs, les concurrents et leurs employés, les financiers, les consultants, les universités, les représentants gouvernementaux, etc. Les informations écrites s'obtiennent en lisant des revues spécialisées sur le secteur de l'entreprise, les journaux, etc.

Une fois l'obtention de l'information, les dirigeants analysent l'information à savoir si elle est une menace ou un opportunité. Par la suite, ils diagnostiquent les impacts que peut occasionner la menace ou l'opportunité. Il s'agit de redéfinir les stratégies en conséquence et d'adapter toute l'entreprise en fonction des nouvelles stratégies adoptées.

L'information est aussi un élément de base essentiel qui sert à l'élaboration d'un diagnostic de l'environnement externe. Là encore, les personnes responsables de diagnostiquer et d'analyser peuvent interpréter les informations à leur propre façon selon leur propre vision des choses par le truchement de leur savoir-être, savoir-faire et savoir-cognitif.

Nous pouvons donc dire que l'analyse des évolutions des facteurs externes à l'entreprise permet d'identifier les menaces et les opportunités dans le but de formuler de nouvelles stratégies souhaitables et réalisables.

7.3.1.2.4 Définition de la vision, mission et objectifs de l'entreprise

Cette étape du processus de management stratégique consiste à définir la vision puis la mission de l'entreprise c'est-à-dire, ce que l'on veut que l'entreprise soit à moyen et long termes ainsi que l'étendue de activités que poursuit l'entreprise. Elle permet aux dirigeants de réfléchir sur le pourquoi ils sont en affaires. Cette réflexion les conduit systématiquement à la formulation d'objectifs à atteindre.

La vision de l'entreprise consiste à préciser ce que l'on veut que l'entreprise soit à moyen et long termes alors que la mission de l'entreprise vise à définir le secteur d'affaires lui-même. Elle comprend une description des produits, des activités ou des fonctions et marchés que l'entreprise recherche présentement. Les produits et services représentent la valeur ajoutée à vendre aux clients. Les marchés font référence à des classes ou types de clients ou à des régions où le produit et/ou le service est vendu. Par fonctions, nous sous-entendons des technologies ou des processus utilisés pour créer de la valeur.

Cette étape du processus de management stratégique est le point de départ de l'analyse stratégique qui vise à répondre à qu'est-ce que l'on veut que l'entreprise soit et dans quel secteur d'affaires l'entreprise opère-t-elle? Selon Marie-José Avenier (1988), toute définition du secteur d'affaires doit être aussi précise que possible et indiquer les segments majeurs de stratégies (produits, marchés et fonctions).

Les objectifs sont les fins que l'entreprise cherche à atteindre grâce à ses activités. Il convient de définir les objectifs propres à l'entreprise. Ils peuvent viser la rentabilité, l'efficience (les coûts les plus bas), la satisfaction des employés et leur développement, des produits et/ou des services de qualité pour les clients, le sens civique et la responsabilité sociale, le leadership dans le marché, la facilité d'adaptation, etc.

Il s'avère pertinent de préciser les objectifs à atteindre parce qu'ils aident l'entreprise à se définir dans son milieu. En quelque sorte, ils permettent à l'entreprise de justifier son existence. Les objectifs aident ainsi à la coordination des décisions et des personnes qui les prennent. Dans ce sens, les objectifs formulés dirigent l'attention des employés sur des standards désirables de comportement. Cette façon de faire permet d'établir la performance de l'entreprise. Soulignons que les standards sont des cibles plus tangibles que la mission puisque le management stratégique implique que soit clarifiée la façon de mesurer la réalisation des objectifs.

Le modèle de management stratégique, présenté antérieurement, montre que la définition de la vision et de la mission ainsi que la formulation des objectifs de l'entreprise sont influencées par plusieurs facteurs : les réalités de l'environnement externe et de l'environnement interne, les réalités des ressources de l'entreprise, les systèmes de valeurs et les objectifs des dirigeants ainsi que le développement désiré de l'entreprise.

Il convient de préciser que la définition de la vision et de la mission ainsi que la formulation des objectifs ne demeurent pas statiques. La boucle de rétroaction représentée par un cercle entouré de flèches montre que la mission et les objectifs peuvent changer dans le temps en fonction des évolutions des environnements interne et externe. Pour ce faire, l'entreprise doit être souple afin de s'ajuster rapidement en fonction des nouveaux éléments qui l'incitent à se réajuster.

Les raisons qui rendent compte des changements dans la mission et les objectifs sont (cf. Marie-José Avenier (1988)) :

- des changements dans les niveaux d'aspiration des dirigeants;
- la situation économique du marché;
- des changements dans le cycle de vie du produit;
- la venue de nouveaux concurrents;
- des évolutions socio-culturelles;
- des changements technologiques;
- décisions, normes et politiques gouvernementales.

7.3.1.2.5 Analyse et choix des stratégies

Une fois que les dirigeants ont statué sur la mission et les objectifs de l'entreprise en tenant compte des évolutions des environnements interne et externe, il est de mise d'analyser et d'explorer différentes stratégies potentielles. À ce stade, il s'agit de faire un inventaire systématique de plusieurs stratégies potentielles. Ces dernières prennent en compte les environnements interne et externe. En d'autres termes, cela consiste à réaliser une démarche de prospective qui vise à élaborer un certain nombre d'hypothèses de stratégies raisonnables, au besoin contradictoires et divergentes, sur les changements possibles de l'environnement. Son rôle est de faire apparaître, en fonction de l'environnement externe, les distorsions qualitatives qui risquent d'apparaître entre la configuration actuelle de l'entreprise (environnement interne) et celle qui sera admissible dans le futur.

Une fois l'analyse des distorsions (écarts) des stratégies effectuée, il convient de préciser quelle stratégie globale les dirigeants veulent retenir pour développer leur entreprise. Le couplage des stratégies interne et externe est essentiel parce qu'elle permet d'analyser, à l'externe, les stratégies désirées et à l'interne, les stratégies réalisables.

Ainsi, la nature de l'écart, les types d'environnement et les conditions internes détermineront la stratégie à privilégier pour développer l'entreprise.

7.3.1.2.6 Formulation de la stratégie globale de développement

L'analyse des distorsions (écarts) entre les stratégies internes et externes permet de formuler une stratégie globale de développement pour l'entreprise. Soulignons que le choix de la stratégie globale doit être en conformité avec la définition de la mission de l'entreprise. D'où la nécessité de les valider avant la mise en oeuvre de la stratégie.

La formulation de la stratégie globale repose essentiellement sur un ajustement entre les environnements interne et externe. Elle précise l'axe prioritaire sur lequel les dirigeants et les employés devront mettre l'accent pour assurer le développement de l'entreprise. Cette ligne de conduite favorise l'évaluation et la reformulation des principes de gestion qui animent l'entreprise. À cet effet, elle doit préciser les objectifs à atteindre sur le plan financier, commercial et corporatif et par la suite, identifier les actions nécessaires pour les atteindre.

7.3.1.3 Niveau tactique et opérationnel

Le niveau tactique et opérationnel est le troisième niveau d'analyse suggéré par le modèle conceptuel de management stratégique. Il consiste à traduire en actes une volonté stratégique en tenant compte des ressources humaines et financières ainsi que des environnements. Sur le plan tactique, il s'agit d'élaborer des plans, politiques et procédures qui permettront d'orchestrer globalement au sein de l'entreprise la mise en oeuvre de la stratégie. Ces plans, politiques et procédures devront apporter des précisions sur la structure, la division du travail, les tâches, la répartition des ressources, le budget, la programmation, l'organisation du travail et les équipes de travail.

Sur le plan opérationnel, les plans, politiques et procédures permettront à l'entreprise et au personnel d'obtenir des informations et des orientations claires et précises en rapport avec l'accueil de clients, service à la clientèle, la fabrication des produits, la livraison de la marchandise, le travail d'équipe, les communications, etc.

7.3.1.3.1 Mise en oeuvre de la stratégie

La mise en oeuvre de la stratégie est une étape très importante parce qu'elle demande beaucoup d'investissement de la part des dirigeants et des employés.

La réussite de la mise en oeuvre d'une stratégie repose sur le niveau d'adaptation des différents supports organisationnels (structure, plans, contrôle et animation des ressources humaines) en fonction de l'action. En d'autres termes, la mise en oeuvre de la stratégie permet aux dirigeants de s'interroger à savoir s'ils ont la bonne organisation pour la stratégie choisie. Ainsi, ils doivent réviser la division du travail, la coordination et le contrôle par le truchement de plans et de politiques.

La phase d'implantation de la stratégie est nécessaire pour préciser de quelle façon le choix stratégique deviendra opérationnel. Il convient donc d'établir des mécanismes structuraux et administratifs compatibles, pratiques et flexibles de manière à renforcer la direction stratégique choisie et fournir des guides pour l'action.

L'étape de la mise en oeuvre englobe deux volets : l'organisation structurelle et l'allocation des ressources humaines, financières et technologiques.

7.3.1.3.2 Organisation structurelle

L'organisation structurelle vise à modifier ou doter l'entreprise de structures, de politiques et de plans ainsi que de style administratif et cela, en fonction de la nouvelle stratégie adoptée. En quelque sorte, il s'agit de

teinter l'organisation sur tous ses aspects afin que l'on ressente que l'organisation s'est imprégnée de cette nouvelle stratégie. Dans cette perspective, il convient d'harmoniser les structures, politiques, plans et style administratif avec la stratégie choisie.

À cette étape, les dirigeants doivent se questionner à savoir s'ils ont la bonne organisation pour la stratégie adoptée. Dans cette optique, ils doivent réviser et développer, s'il y a lieu, des plans, politiques et processus administratifs et cela dans le but de rendre la stratégie efficace.

Les politiques fournissent les moyens d'exécuter les plans et les décisions stratégiques. Elles sont des guides d'actions. Il est donc important de transposer la stratégie majeure dans des plans et des politiques qui sont compatibles et pratiques. La plupart du temps, les plans et les politiques sont généralement exprimés verbalement. Toutefois, il devient pertinent de les formuler sur tous les aspects majeurs de l'entreprise à l'égard du marketing, de la finance, de la production et du personnel. Il convient de préciser que les politiques et les plans financiers doivent être le premier aspect visé parce qu'il est étroitement lié à l'affectation des budgets et des ressources humaines.

Jauch et Glueck (1990), mentionnent que "comme résultat, les politiques et les plans devront :

- 1• spécifier de quelle façon la stratégie se réalisera, ce qui est à faire, qui le fera, comment on le fera et quand cela devra être terminé;
- 2• établir un mécanisme de suivi pour s'assurer que le choix stratégique, les plans et les décisions politiques seront exécutés;
- 3• susciter de nouvelles forces qui pourront être utilisées pour la stratégie ultérieurement."¹

Au cours de cette étape, il devient opportun de décentraliser la mise en oeuvre de la stratégie pour permettre aux employés de s'approprier la stratégie afin que leurs attitudes et comportements adhèrent à cette nouvelle stratégie. Cette façon de faire crée un effet de synergie au sein de l'entreprise car on tente, au maximum, de canaliser les énergies vers le même but. De plus, il convient d'établir des mécanismes de communication et d'information entre les employés et les dirigeants afin de permettre à chacun de s'exprimer et de participer à la mise en oeuvre de la stratégie choisie.

Un autre élément important que les dirigeants doivent préciser au cours de cette étape est le style de leadership. Il se caractérise par les plans et les politiques de personnel qui ont une signification cruciale pour l'entreprise et influencent son aptitude à implanter la stratégie. Il convient donc de mettre l'accent sur les points essentiels reliés au fait de garantir l'aptitude au leadership en tant que composante du système administratif pour implanter la

¹ Jauch Lawrence R. et Glueck William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.368.

stratégie. Cet aspect permet de s'assurer que les bons stratèges occupent les bonnes fonctions en rapport avec la stratégie choisie.

Il convient de préciser que le style de leadership a un impact considérable sur le climat de travail. D'où l'importance de le circonscrire et s'assurer d'une cohésion qui permettra de créer un climat de travail harmonieux.

Certes, il ne faut pas oublier que l'implantation de la stratégie doit se faire en respectant la culture de l'entreprise. Ainsi, la culture doit être prise en compte lorsque les dirigeants et le personnel élaborent des politiques, des procédures et des plans.

Nous pouvons donc dire que l'implantation des plans, politiques et procédures spécifie de quelle manière le choix stratégique se réalisera. L'entreprise élabore des plans et des politiques qui sont des guides pour les décisions à prendre en vue de l'action, et ceux-ci favorisent l'efficacité de la stratégie. L'élément crucial de cette étape consiste à traduire la stratégie dans des plans et des politiques qui sont compatibles, pratiques et flexibles.

Les plans et les politiques sont élaborés pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise (humaines, marketing, finance, recherche et développement et production-exploitation). Soulignons que chacun d'entre eux doit être cohérent et s'intégrer l'un à l'autre dans le but de mettre en application la stratégie définie.

Une fois, le style administratif défini, les plans, politiques et structure élaborés, il est de mise de procéder à l'allocation des ressources humaines, financières et technologiques.

7.3.1.3.3 Allocation des ressources

Une fois, le style de leadership défini, les plans et politiques circonscrits, il convient d'affecter les ressources pour s'assurer de la réalisation de la stratégie.

Cette étape vise à déterminer les sommes d'argent, les conditions et le personnel qui seront affectés à la mise en oeuvre de la stratégie. Les ressources de l'entreprise doivent être affectées pour renforcer le choix stratégique.

Pour ce faire, les dirigeants doivent mettre l'accent sur la division du travail à travers l'affectation des ressources et les principales fonctions de l'entreprise (personnel, marketing, finance, production-exploitation, recherche et développement). Tout cela, en étant continuellement branchés sur les évolutions des environnements interne et externe.

Pour s'assurer de la mise en oeuvre de la stratégie, il ne suffit pas seulement d'élaborer des politiques, des plans et des structures appropriés mais il faut

aussi s'assurer que les activités soient intégrées et coordonnées par des mécanismes. D'où la nécessité de mettre en place un suivi de la stratégie.

7.3.1.4 Niveau de contrôle

Il est évident qu'un processus de management stratégique n'est pas complet s'il n'y a pas de mécanismes établis permettant d'évaluer et de contrôler si la stratégie adoptée est belle et bien en application, et que toutes les composantes (fonctions) de l'entreprise sont harmonisées en vue de l'atteinte et de la mise en application de la stratégie. Dans cette perspective, les dirigeants doivent prendre le temps d'analyser et d'évaluer la congruence du fonctionnement interne avec la stratégie adoptée. Pour ce faire, il est de mise d'établir des mécanismes de contrôle et d'évaluation.

7.3.1.4.1 Évaluation et contrôle de la stratégie

À ce stade, nous considérons que l'infrastructure de l'entreprise est mise en place, qu'il y a un plan spécifique pour exécuter la stratégie et que des activités ont été assignées à l'entreprise : les ressources ont été fournies pour remplir ces tâches, des politiques ont été développées et communiquées, le style de leadership a été mis au point de sorte que le climat est conforme à la

stratégie et aux plans. Mais ce n'est pas tout, les dirigeants doivent considérer d'autres composantes essentielles à un système administratif efficace. Celles-ci permettent de s'assurer que tous les autres éléments fonctionnent correctement et sont en harmonie avec la stratégie adoptée.

Le suivi de la stratégie et de son implantation nécessite un système de contrôle, un système approprié de récompenses et un système efficace d'information fournissant aux dirigeants une rétroaction précise, complète et à temps de sorte qu'ils puissent agir à partir de ces données (cf. Avenier (1988), Hermel (1989), Jauch et Glueck (1990)).

Les boucles de rétroaction apparaissant au quatre coins du graphique du modèle conceptuel de management stratégique montrent que le processus n'est pas statique. En effet, toutes les étapes peuvent être modifiées à tout moment et cela, en fonction des évolutions des environnements. Le processus dénote une souplesse d'adaptation que l'entreprise doit avoir pour faire face aux changements.

Tous ces éléments, qui font partie intégrante de l'implantation et de l'évaluation, permettent de vérifier que les plans sont efficaces et qu'ils le resteront ainsi que d'analyser les écarts existant entre les résultats et les objectifs à atteindre. Précisons que le système d'évaluation sert également à recycler la rétroaction comme intrant de la nouvelle planification stratégique et à vérifier, une nouvelle fois, si le choix de la stratégie est réaliste, adéquat, cohérent et pratique à l'égard des environnements interne et externe.

Ainsi, nous pouvons dire que si l'évaluation et le contrôle ne sont pas intégrés au plan, le management stratégique demeure un vœu pieux plutôt qu'un moyen de parvenir à un futur désiré.

Le contrôle stratégique et le processus d'évaluation exigent que l'on surveille de très près les environnements afin de recueillir des informations qui permettent aux dirigeants de valider ou d'invalider la stratégie et les plans en oeuvre au sein de l'entreprise. Il est à noter que les mécanismes de contrôle et d'évaluation doivent être simples et souples pour permettre à l'entreprise de s'adapter rapidement aux évolutions des environnements.

Pour conclure, nous pouvons dire que le modèle de management stratégique proposé permet à l'entreprise de s'assurer de son développement en suggérant un processus qui incite les dirigeants à être pro-actif. Par ailleurs, il permet à l'entreprise d'être flexible, adaptable et ouverte aux évolutions des environnements interne et externe. En effet, le processus de management stratégique permet des flexibilités sur le plan stratégique, structurel et opérationnel.

Maintenant que nous avons passé en revue les diverses composantes du processus de management stratégique que comporte le modèle proposé, il convient de vérifier si celui-ci permet aux propriétaires-dirigeants de résoudre leurs problèmes et s'ils se sentent à l'aise dans son utilisation.

7.4 LE MODÈLE ET SA PRISE SUR LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE

Il s'agit de montrer ici, en quoi le modèle conceptuel de management stratégique proposé peut aider à résoudre le problème majeur identifié dans le rapport diagnostic présenté au chapitre IV.

7.4.1 Niveau entrepreneurial

La réalisation de la première étape du modèle de management stratégique va permettre d'aider les propriétaires-dirigeants à faire d'abord le point sur eux puis sur leur entreprise. À cette étape, ils ont l'opportunité de se remettre en question et de préciser ce qu'ils veulent être et devenir plus tard. Individuellement puis collectivement, les propriétaires-dirigeants, par le biais de cette remise en question, arriveront à définir leur culture entrepreneuriale.

Cette première étape est la pierre angulaire de l'enlignement stratégique de l'entreprise. Elle va permettre :

- de discuter du niveau d'aspiration professionnelle du directeur de la production afin de déterminer de quelle façon il peut se réaliser dans son entreprise et atteindre ce niveau d'aspiration professionnelle. Donc, il

s'agira de savoir s'il a toujours le goût de continuer à fabriquer des pâtisseries et du chocolat. Si non, qu'est-ce qu'il a le goût de faire et peut-il le faire dans son entreprise? Quant à la directrice des ventes et du service à la clientèle, nous analyserons si elle a le goût de continuer à faire ce qu'elle fait, aspire-t-elle à s'occuper aussi de la section production, etc ?

- une mise en commun de chacun des propriétaires-dirigeants sur leurs objectifs personnels. Celle-ci conduira à définir systématiquement les objectifs de l'entreprise. C'est alors que nous pourrons savoir s'ils désirent seulement créer leur propre emploi par le biais de leur entreprise ou bien, s'ils ont le goût de développer encore davantage leur entreprise. Certes, les objectifs de l'entreprise sont dépendants de ceux des propriétaires-dirigeants, d'où la nécessité de bien les définir.

7.4.2 Niveau stratégique

Le modèle met en évidence que la définition de la mission, l'analyse et choix des stratégies ainsi que la formulation de la stratégie sont continuellement en interrelation avec les informations des environnements interne et externe.

Actuellement, les dirigeants possèdent un diagnostic organisationnel leur permettant de connaître les forces et les faiblesses de leur entreprise. Toutefois, l'entreprise se tient peu informée des événements qui peuvent avoir un impact considérable sur la vie de l'entreprise.

Les seuls outils et moyens dont l'entreprise dispose pour être à l'affût de l'information consiste à assister, environ à tous les deux ans, à un salon sur les pâtisseries et les chocolats et de lire périodiquement une revue spécialisée sur le secteur : La Fournée. À part cela, ils écoutent les informations en provenance des média et des journaux.

Nous pouvons dire qu'il y a une faiblesse marquée dans l'analyse de l'information à savoir si l'information est une menace ou une opportunité, et quel est son impact dans l'entreprise ainsi que dans les actions c'est-à-dire qu'est-ce qu'on fait de l'information et comment on articule cette information concrètement dans l'entreprise?

La définition de la mission et des objectifs de l'entreprise

Le rapport diagnostic fait mention que la mission de l'entreprise n'est pas arrêtée. Les propriétaires-dirigeants nous laissent sur une impression qu'ils ne savent plus où aller ni comment s'y prendre pour augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le seul objectif clair, partagé par les propriétaires-dirigeants en est un de rentabilité. Ils veulent accroître encore davantage la rentabilité de l'entreprise qui se traduit par une augmentation du volume de ventes.

Donc, le modèle de management stratégique va permettre aux propriétaires-dirigeants de circonscrire la mission de l'entreprise et de fixer des objectifs s'y rattachant.

Analyse et choix des stratégies

Il convient de préciser que l'analyse des stratégies ne se fait pas de façon systématique de la part des propriétaires-dirigeants. Il est vrai de dire qu'il fut stratégique de fabriquer des produits de haute gamme mais, depuis lors, aucune autre stratégie n'a été redéfinie en prenant en considération les informations de l'environnement externe telles que la mondialisation des marchés et l'internationalisation de la concurrence. Les propriétaires-dirigeants n'ont pas développé cette façon de procéder pour en arriver à réviser les stratégies de l'entreprise. Nous pouvons donc dire qu'ils n'ont pas intégré dans leur façon de faire un processus de réflexion stratégique qui tient compte des environnements interne et externe.

Dans ce sens, le modèle de management stratégique permettra d'amener les propriétaires-dirigeants à analyser les stratégies de l'entreprise en tenant compte des évolutions des environnements et cela, de façon régulière. Aussi, ils devront mettre en place des mécanismes permettant d'obtenir la bonne information au bon moment.

Formulation de la stratégie

Actuellement, l'entreprise n'a pas de stratégie de développement arrêtée. Les propriétaires-dirigeants ne savent pas quelle idée de projet ils doivent mettre de l'avant ni par où commencer pour développer leur entreprise. Ils se sont tellement limités à répondre à la demande qu'ils ont perdu leur "sens"

(orientation et stratégie) d'articuler concrètement les stratégies arrêtées pour assurer le développement de l'entreprise. Cela peut expliquer l'attitude réactive plutôt que pro-active des propriétaires-dirigeants.

La réalisation des trois étapes sur le plan stratégique soient, la définition de la mission et des objectifs de l'entreprise, l'analyse et choix des stratégies et la formulation de la stratégie va permettre aux propriétaires-dirigeants d'atteindre ce qu'ils veulent réellement que leur entreprise soit.

7.4.3 Niveau tactique et opérationnel

Tel qu'explicité antérieurement, le niveau tactique et opérationnel consiste à formaliser la volonté stratégique des propriétaires-dirigeants en tenant compte simultanément des ressources humaines, financières et technologiques ainsi que des environnements. Sur le plan tactique, nous avons constaté que l'entreprise est un peu handicapée, malgré la présence de politiques et de procédures. D'ailleurs, ce n'est que tout récemment (octobre 1991), suite à une de nos recommandations, que les propriétaires-dirigeants ont défini clairement, par écrit, les politiques de l'entreprise.

Le rapport diagnostic fait mention que les propriétaires-dirigeants ont tenté d'élaborer certaines procédures pour faciliter le mode de fonctionnement mais celles-ci n'ont pas été mises en application. Soulignons à titre

d'exemples, les formulaires de prise de commande et de contrôle de l'inventaire. Ces outils ne sont pas mis en application parce qu'on prétend perdre du temps plutôt que d'en gagner. Mentionnons également que certaines procédures sont manquantes, particulièrement celles visant l'embauche, le recrutement et la sélection de personnel, le contrôle de la qualité, etc.

De plus, nous avons constaté qu'aucune politique n'a été élaborée à l'égard de la fonction marketing de l'entreprise. Cela dénote que les propriétaires-dirigeants n'ont pas circonscrit une stratégie de marketing orientée en fonction de la stratégie globale de développement de l'entreprise. Par ailleurs, il y a un manque de cohésion entre les différentes fonctions de l'entreprise occasionné par l'absence d'une mission arrêtée et de la définition d'une stratégie globale de développement.

Sur le plan opérationnel, nous avons remarqué que l'entreprise ne possède aucun plan de travail. Tout est planifié au jour le jour. Les politiques ne sont pas appliquées intégralement chez tous les dépositaires. Lors des périodes achalandées, toute l'équipe de travail est bousculée pour répondre à temps aux commandes. On est tellement concentrés sur la production que les propriétaires-dirigeants sont portés à oublier les employés et tout ce qui se passe aux alentours. Les communications sont aussi perturbées.

Les quelques éléments relatés montrent qu'il y a présence d'incongruités qui méritent d'être corrigées et que la réalisation des deux étapes sur le plan

tactique et opérationnel va favoriser un couplage étroit entre la stratégie adoptée et les opérations. Dans cette optique, les propriétaires-dirigeants devront mettre de l'avant la stratégie adoptée. En quelque sorte, ils verront à instaurer une structure, des politiques, un style administratif ainsi qu'à une allocation des diverses ressources en fonction de ce qu'ils veulent que l'entreprise soit du point de vue stratégique.

7.4.4 Niveau de contrôle

Il est évident que les composantes (fonctions) de l'entreprise ne sont pas toutes harmonisées avec l'atteinte d'une mission arrêtée et d'une stratégie définie. C'est pourquoi, le modèle de management stratégique va permettre aux propriétaires-dirigeants d'instaurer des mécanismes d'évaluation et de contrôle dans leur entreprise afin de vérifier le niveau de congruence entre le fonctionnement interne et la stratégie adoptée.

Dans son ensemble, le modèle de management stratégique permet aux propriétaire-dirigeants d'être à la fois à l'écoute des environnements interne et externe et de modifier, selon ceux-ci, les stratégies et les mécanismes de mise en oeuvre pour demeurer le chef de file dans son secteur d'activité en Abitibi-Témiscamingue.

7.5 IMPLANTATION

Maintenant que nous avons complété le diagnostic organisationnel et suggéré un modèle de management stratégique pour résoudre le problème majeur identifié, il s'agit d'aider les propriétaires-dirigeants dans la mise en oeuvre de ce modèle. Pour ce faire, nous les assisterons dans la mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique qui comprend la réalisation des deux premières étapes et les préparerons avant la venue du programme de protection de l'emploi afin de les aider dans la continuité des actions pour mettre en place le modèle suggéré.

Il convient de préciser que nous effectuerons la mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique dès l'automne 1992 puisque d'une part, les propriétaires-dirigeants sont prêts à débiter la mise en oeuvre à cette période et d'autre part, ils ont fait la demande pour être admissible au programme de protection de l'emploi dans le but de les aider financièrement à embaucher des consultants pour continuer la mise en place du modèle de management stratégique. L'acceptation ou le refus à ce programme sera officialisé à la fin du mois d'août 1992.

Tout processus de changement nécessite la prise en compte du rythme des propriétaires-dirigeants. Dans ce sens, la réalisation des étapes 1 et 2 du processus de management stratégique se fera dès la fin du mois d'août 1992.

Dans le but d'assister les propriétaires-dirigeants dans la réalisation de ces deux premières activités du modèle de management stratégique, nous discuterons avec eux, dans un premier temps, des principales conditions de réussite à l'implantation de ce changement. Cette mise en garde est essentielle parce qu'ils s'engagent dans un processus qui implique des individus à la base. Les conditions se résument comme suit:

- **Reconnaître et accepter que le modèle suggéré permet de corriger l'ensemble des problèmes identifiés;**
- **Les propriétaires-dirigeants doivent avoir le désir prononcé et la volonté de mettre de l'avant et en application le modèle;**
- **Les propriétaires-dirigeants doivent être conscients que la mise en application du modèle leur demandera et exigera temps, énergie et effort, en sus du travail quotidien;**
- **Les propriétaires-dirigeants devront s'assurer de l'entière collaboration de tout le personnel impliqué dans l'entreprise quant à la mise en oeuvre du modèle;**
- **Les propriétaires-dirigeants doivent être conscients que la clé du succès et du développement de leur entreprise repose entre leurs mains. Il n'en tient qu'à eux de faire de leur entreprise ce qu'ils désirent qu'elle soit réellement.**

Cet exercice nous semble essentiel puisqu'il permet de faire le point sur la démarche, le niveau d'implication et d'investissement de la part des propriétaires-dirigeants ainsi que du personnel.

Les propriétaires-dirigeants sont prêts à passer à l'action, et ils sont conscients que cette démarche exigera beaucoup d'eux. Malgré cela, c'est le prix de l'effort à payer pour les conduire là où ils le désirent. Selon eux, cette démarche est la clé qui permet d'orienter, de guider, d'agir et d'ouvrir de nouveaux horizons afin d'assurer une vitesse de croisière fort intéressante du développement de leur entreprise.

Après avoir échangé avec les propriétaires-dirigeants sur les mises en garde quant à l'implantation, nous les assisterons à la mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique qui vise la réalisation des deux premières étapes du modèle soit, définir la culture entrepreneuriale et définir la mission et les objectifs de l'entreprise.

Lors de la première étape qui consiste à définir la culture entrepreneuriale, nous amènerons les propriétaires-dirigeants à faire le point individuellement puis en commun sur ce qu'ils sont comme individu. Nous aborderons les éléments suivants : aspirations professionnelles, objectifs personnels, valeurs, culture, etc. L'objectif de cette première étape est de faire prendre conscience à chaque dirigeant ce qu'ils est et ce qu'il veut être. Soulignons que la mise en commun permettra de définir la culture entrepreneuriale.

Une fois complétée, nous aborderons la deuxième étape qui consiste à définir la mission et les objectifs de l'entreprise. L'objectif de cette étape est d'amener les propriétaires-dirigeants à circonscrire la mission de l'entreprise. Est-ce que l'on veut produire des produits de chocolat et de pâtisserie ou simplement des produits de chocolat ? Après quoi, nous les aiderons à formuler des objectifs clairs. Il convient de mentionner que nous tenterons, au cours de cet exercice de démontrer les corrélations existantes entre les éléments recueillis à l'étape 1 avec ceux de l'étape 2 car, dans la petite entreprise, les buts de l'entreprise sont ceux énoncés par les propriétaires-dirigeants.

Il convient de préciser que la réalisation des ces deux étapes est essentielle car elles vont faciliter par la suite, la continuité des autres activités qui seront réalisées avec le consultant embauché dans le cadre du programme de protection de l'emploi (cf. annexe 6) pour compléter les étapes du processus de management stratégique.

Dans un deuxième temps, avant la mise en place du programme de protection de l'emploi, nous amènerons les propriétaires-dirigeants à faire le point sur le processus dans lequel ils s'engageront dans le cadre de ce programme sous la perspective de relation conseiller-gestionnaire. Cet exercice est très important car le programme a pour but d'engager les consultants nécessaires pour aider l'entreprise à résoudre les problèmes majeurs identifiés dans le rapport diagnostic. D'où l'importance de préciser avec eux les éléments à considérer pour obtenir une meilleure relation conseiller-gestionnaire.

À notre avis, cette étape permettra aux propriétaires-dirigeants de mieux s'intégrer dans le processus de ce programme et permettra d'atténuer des écarts qui pourraient exister entre les propriétaires-dirigeants et les consultants. En quelque sorte, nous les informons sur les éléments à prendre en compte pour favoriser une relation «gagnante-gagnante» avec les consultants vers l'atteinte d'un objectif commun. Ces éléments sont traités à la section suivante.

7.5.1 Éléments à considérer pour une meilleure relation conseiller-gestionnaire

La prémisse de base qui sous-tend toute relation conseiller-gestionnaire est l'**existence d'un problème** au sein de l'entreprise. Généralement, il faut qu'il y ait un problème à la source pour faire appel à un conseiller (cf. Landry, Malouin et Dragon (1982)).

Le deuxième élément à prendre en compte pour que naisse une florissante relation conseiller-gestionnaire, il faut que les **propriétaires-dirigeants désirent et sollicitent l'intervention d'un conseiller**. Ce geste doit être très volontaire et non pas obligatoire.

Le troisième élément à considérer pour faciliter la relation conseiller-gestionnaire est de **s'entendre sur le vrai problème existant** et de le

considérer comme un construit. Il faut mentionner que les gestionnaires et le conseiller ont chacun leur propre réalité, leur façon de voir les choses en fonction de leur expérience, formation, éducation, culture, etc. Ces différences de vision nécessitent, au point de départ, que les gestionnaires et le conseiller discutent afin d'en arriver à une même vision commune du problème existant.

Par ailleurs, il convient de préciser que les gestionnaires **doivent s'attendre à des différences** entre eux et le conseiller sur la façon de voir le **problème** et par conséquent de le **résoudre**. D'où la nécessité de bien communiquer, d'échanger et de réexaminer en cours de route, le contrat d'intervention.

Un autre élément à tenir compte, la **disposition et l'affectation des ressources** pour voir à la mise en oeuvre de la solution. Les gestionnaires doivent être conscients que pour corriger une situation, cela implique la mobilisation d'une certaine quantité de ressources au sein de leur entreprise. Donc, cela peut demander des efforts et des énergies additionnels pour le personnel participant à la mise en oeuvre de la solution.

Finalement, la relation conseiller-gestionnaire devra être soutenue par un contrat d'intervention et un contrat relationnel qui peut évoluer et être sujet à rediscussion en cours d'intervention. Le contrat relationnel permet de situer le mandat du conseiller et précise les moyens que le conseiller et les gestionnaires se donnent pour maintenir une relation harmonieuse.

Le contrat relationnel est une entente souvent tacite sur les attentes de comportements et d'attitudes que le conseiller et les dirigeants ont l'un envers l'autre. Il comprend généralement les éléments suivants : les objectifs, attentes et comportements, les règles du jeu pour un bon échange, les limites à respecter, les moments et moyens de feedback. Donc, le contrat relationnel dans une intervention gagne en efficacité lorsque les bases du contrat passent graduellement du «tacite» à la «transparence».

Le contrat d'intervention permet d'exposer les termes de l'entente et servir de référence par la suite. Le contrat contient des précisions sur : le mandat, les objectifs et attentes du client, la méthodologie proposée, les résultats visés, les ressources impliquées, les coûts, l'échéancier ainsi que les mécanismes d'évaluation et de rétroaction.

Donc, tous ces éléments doivent être pris en compte lorsque les propriétaires-dirigeants ont l'intention de s'engager dans une relation conseiller-gestionnaire. Il faut noter que les bonnes communications sont essentielles et à la base de toutes relations harmonieuses dans la relation conseiller-gestionnaire.

Une fois cet exercice complété, nous assisterons les propriétaires-dirigeants tout au long du processus du programme de protection de l'emploi. Dans ce sens, nous verrons à transmettre les données d'information aux nouveaux consultants qui seront embauchés par le biais de ce programme.

Aussi, nous nous assurerons du niveau de compréhension que le consultant a à l'égard du problème majeur et des activités à réaliser pour la continuité de la mise en oeuvre du modèle de management stratégique. Dans cette optique, nous serons là de façon continue pour s'assurer de la transférabilité des informations, du niveau de compréhension des consultants et de la continuité de la réalisation des activités du modèle pour solutionner le problème majeur.

Finalement, nous tenons à préciser que la mise en oeuvre et le support seront effectués, malgré le fait que le mémoire de maîtrise soit terminé. Au cours de la période automnale, nous effectuerons la réalisation des deux premières étapes du processus de management stratégique dès que les propriétaires-dirigeants sont prêts. Nous progresserons au rythme des dirigeants et selon leur bonne volonté et les ressources disponibles. Soyez assuré que nous avons à coeur que cette petite entreprise soit toujours plus performante et demeure le chef de file dans son champs de spécialisation en Abitibi-Témiscamingue.

CONCLUSION

Le présent chapitre met en évidence que le modèle de management stratégique est celui qui convient le mieux pour l'entreprise afin de régulariser son problème pertinent (cf. annexe 5). Le modèle suggéré est à la fois simple et permet à l'entreprise d'être très flexible c'est-à-dire de se réajuster rapidement à la suite des informations provenant des évolutions des environnements.

Voici donc, en bref, les autres éléments que nous croyons pertinent de retenir dans ce chapitre :

- Le modèle favorise une attitude offensive, une prise en compte des environnements interne et externe, une flexibilité d'adaptation ainsi qu'un couplage étroit entre la stratégie et les opérations;

- Le modèle comprend quatre niveaux d'analyse soit entrepreneurial, stratégique, tactique et opérationnel ainsi que de contrôle;

- L'implantation du modèle conceptuel de management stratégique exige à la base, de la part des dirigeants, de reconnaître et d'accepter le modèle, d'avoir le désir prononcé et la volonté de mettre de l'avant et en application le modèle, du temps, de l'énergie et des efforts à travers les

opérations quotidiennes ainsi que d'impliquer le personnel en s'assurant, en premier lieu, de leur niveau de collaboration;

- La mise en oeuvre partielle du modèle de management stratégique comprend la réalisation des deux premières étapes soit, définir la culture entrepreneuriale et définir la mission des objectifs de l'entreprise;

- Une fois la mise en oeuvre partielle complétée, à titre de consultant, nous supporterons les propriétaires-dirigeants à poursuivre l'implantation du modèle de management stratégique par l'embauche d'un consultant dans le cadre du programme de protection de l'emploi.

Maintenant que nous avons présenté le diagnostic-intervention basé en partie sur la méthodologie des systèmes souples et inspiré des méthodes d'analyse de Checkland, Prévost et Bégin pour décrire l'organisation à l'étude ainsi que le modèle de management stratégique pour solutionner le problème majeur de l'entreprise à l'étude, il convient, dans le prochain chapitre, de présenter notre réflexion personnelle sur la méthodologie utilisée pour mener à terme notre démarche de diagnostic-intervention.